



## STRATEGIES FOR CORPORATE SUSTAINABILITY

Mustafa Bekmezci<sup>1</sup>

<sup>1</sup>MSB. mbekmezci14@gmail.com

### Keywords

Sustainability,  
green workplace,  
environment,  
responsibility,  
strategy.

### JEL Classification

Q01, O44, L29

### ABSTRACT

Today, conscious consumers prefer “responsive and responsible” companies striving to make the world a better place. Therefore, executives should engage closely with the subject of sustainability that protects the interests of the shareholders while fulfilling their responsibilities towards the environment and society. Corporate sustainability is to maintain the growth of companies in a profitable manner while they are doing the right things and adding value to the environment and society. The aim of the study is to identify the strategies of corporate sustainability that can provide competitive advantages while converting social and environmental challenges of today’s world into opportunities. In this study, it has been identified that companies can grow in a profitable way while adding value to society and the environment. In that regard, the strategies that these companies can use are also examined and those companies that are successfully implementing these strategies are exemplified.

## KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN STRATEJİLER

### Anahtar Kelimeler

Sürdürülebilirlik,  
yeşil işyeri,  
çevre,  
sorumluluk,  
strateji.

### JEL Sınıflandırması

Q01, O44, L29

### ÖZET

Günümüzde bilinçli tüketiciler tercihlerini dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için çaba gösteren “duyarlı ve sorumlu” şirketlerden yana kullanmaktadır. Dolayısıyla şirket yöneticileri, çevreye ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirirken hissedarların çıkarlarını da koruyan sürdürülebilirlik konusu ile yakından ilgilenmelidir. Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerin doğru şeyleri yaparak, çevreye ve topluma değer katması, bunları yaparken de karlı bir şekilde büyümesidir. Çalışmanın amacı; kurumsal sürdürülebilirliğin, günümüzün toplumsal ve çevresel zorluklarını fırsata dönüştürerek rekabet avantajı sağlayabilecek stratejileri tespit etmektir. Çalışmada, şirketlerin topluma ve çevreye değer katarken, karlı bir şekilde büyüyebileceği ve bu kapsamda uygulayabileceği stratejiler tespit edilmiş ve bu stratejileri başarıyla uygulayan şirketlerden örnekler verilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, sermaye akışındaki ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, olumlu değişimlerin yanında olumsuz değişimlerin de gerçekleşmesine neden olmuştur. Kırılgan bir ekonomi, kontrol dışına çıkan iklim, gezegenin yarısını saran yoksulluk ve doğal kaynakların kıtlığı, nesli tükenen türler, nüfus patlaması, her an karşımıza çıkan ahlaki açmazlar, iş dünyasına karşı inançsızlık ve güvensizlik (Fisk, 2010: 12), dünyamızın olumsuz yönde değiştiğinin en belirgin göstergeleridir. Gerek doğal gerek sosyal çevreyi etkileyen bu değişiklikler şirketlerin iş yapma tarzında, dolayısıyla ekonomisinde, doğrudan ve derin etkiler yaratmıştır. Bu durum ise iş dünyasının bazı temel ilkelerinin ve inançlarının sorgulanmasına neden olmuştur. Sorgulanması gereken inançlar arasında (Haque, 2011: 12); şirketlerin en önemli amacının, büyüme ve karlılık gibi tek amaçlı arayışların ikinci ve üçüncü derece sonuçlarından sorumlu olmaksızın, para kazanması ilk sırada yer almaktadır. Bunu, şirket yöneticilerinin performansının, uzun vadeli değer yatırımdan ziyade kısa vadeli kazanç performansının esas alınarak değerlendirilmesi, müşterilerin değer yaratma çalışmalarının partnerleri değil, sadece nihai kullanıcılar olduğu, müşteri tercihinin ya da müşteri bilgisizliğinin istismar edilerek kar etmenin meşru olduğu, bir şirketin piyasa gücünü ve siyasi desteği çığır açıcı bir teknolojiyi engellemek ya da yeni ve alışılmadık bir rakibi alt etmek için başarıyla kullanabileceği gibi konular takip etmektedir.

Bu sorgulamanın neticesinde iş dünyasının toplum içindeki rolü, amacı ve ekonomik büyüme kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Drucker, işletmelerin amacının bireye ve topluma özgül bir katkı yapmak olduğunu belirtmiştir (Maciariello, 2005: 20). Yine Drucker'a göre, şirketin yüksek bir standartta performans gösterebilmesi için, üyelerinin, şirket tarafından yapılan şeyin topluma bir katkısı olduğuna inanması, çalışanları, çevresi ve müşterileri üzerindeki etkisinin bütün sorumluluğunu üstlenmesi (Maciariello, 2005: 161-162) gerekmektedir. Nitekim 1994 yılında John Elkington, işletmelerin finansal sonuçlarının yanında çevresel ve sosyal sonuçlarının da raporlandığı "Üçlü Sorumluluk" veya "Üçlü Performans" kavramını önermiştir (Tokgöz ve Önce, 2009). Handy (2002), bir işletmenin amacının kar elde etmek olmadığını, kar yoluyla işletmenin daha iyi bir şey yapmasını sağlamak olduğunu belirtmektedir. Yine "Yaşayan Şirket" kitabının yazarı Arie de Geus, uzun yaşamayı ve ayakta kalmayı başarmış şirketlerin kendi kültürleri ve kendi değer sistemlerinin olduğunu belirtirken, kendisinin varlık nedenini hissedarlarına para kazandırmak olan ekonomik birimler olarak algılayan şirketlerin bu kültürünün çalışanları tarafından çok da benimsenen ve izlenen bir kültür olmadığını söylemektedir (Ateş, 2005: 108). Örneğin, HP ürünlerinden çok, "HP tarzı" olarak bilinen; teknik katkı, bireye saygı, şirketin ilişkide bulunduğu topluma duyulan sorumluluk ve bir şirketin temel hedefinin kar etmek olmadığına ilişkin derin inancı sayesinde (Collins, 2002: 227) dünyadaki tüm şirketlerin yönetim tarzını önemli ölçüde etkilemiştir. Fisk (2010: 30) de işin, yaşadığımız dünyada bir fark yaratması gerektiğini, insanların yaşam standartlarını, toplumsal ve fiziksel yaşam alanlarını iyileştirmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Jim Collins ise 2002'de çok satan listesinde yer alan "İyiden Mükemmel Şirkete" isimli kitabında, şirketlerin kalıcı mükemmel bir şirket olabilmesi için para kazanmanın ötesindeki hedeflerden oluşan, "temel felsefe"sini keşfetmesini tavsiye etmektedir (Collins, 2002: 223-228).

Konuyla ilgili olarak, Havas Media tarafından gerçekleştirilen, toplam 4 kıtada 9 ana pazarda 30 binden fazla kişiyi kapsayan "Brand Sustainable Futures" araştırmasında, katılımcıların %76'sının çevre ve sosyal meselelerin sorumluluğunun devletlerde değil, şirketlerde olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir (Ünal, 2012). Bu bağlamda şirketler, tüm faaliyetlerinin sorumluluğunun bilincinde hareket ederek, finansal amacın yanında sosyal ve çevresel konular hakkında da hedefler belirlemelidir. Çünkü bilgi ekonomisinde iyi işletme, bir mülk değil, amacı olan bir topluluktur.

Ancak bir şirketin tek başına dünyanın sorunlarının altından kalkması mümkün değildir. Şirketin kar etmesi ve büyümesi de önemlidir. Çünkü yöneticiler hissedarları için kazançları azamileştirmede başarısız olursa, hissedarlar tarafından görevden alınma riskiyle yüz yüze kalır. Daha da kötüsü, hissedarların çıkarlarına hizmet etmek konusundaki başarısızlık şirketi, daha güçlü bir şirket tarafından satın alınma ya da sermaye piyasalarına erişimden yoksun kalma tehlikesi ile karşı karşıya bırakabilir (Martin, 2002). Bir girişimin stratejik olabilmesi için şirketin para kazandığı ana faaliyetine, müşterilerini de akılda tutacak şekilde, katkıda bulunması gerekir (Kanter, 2011: 78). Walley ve Whitehead (1994), çevre gibi uzun vadeli bir angajman ve işbirliği gerektiren bir alanda, ölçsüz idealizmin lüks olduğunu belirtmektedir. Benzer bir bakış açısıyla; bazı araştırmacılar da sosyal ve çevresel konuların ekonomik ve rekabetçi bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiğini iddia etmektedir (Palmer vd., 1995; Simpson ve Bradford, 1996; Parnell, 2008; Fisk, 2010a: 14). Dolayısıyla, şirketler kar edebilecekleri çevre konuları ile ilgilenmeli, sosyal konulara bu açıdan bakmalı, sürdürülebilirlik trendi ile ilgili kar sağlayacak faaliyetler hakkında düşünülmelidir. Bu durumda yöneticilerin soracakları soru "Yeşil olmanın bir getirisi var mı?" yerine "Belli bir çevre yatırımı hangi koşullarda hissedarlara yarar sağlar?" şeklinde olmalıdır (Reinhardt, 1999: 150). Böyle bir yaklaşım, şirketlerin dünyanın sorunlarını; değer buluşçuluğu, risk yönetimi ve itibar yönetimi açısından değerlendirmesini gerektirir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, makalenin müteakip bölümlerinde literatür taraması yapılmış ve kurumsal sürdürülebilirlik hakkında bilgi verilmiştir. Şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında çevresel, sosyal ve ekonomik girişimler çerçevesinde izleyebileceği stratejiler tespit edilerek, başarı ile icra edilen uygulamalardan örnekler verilmiş ve şirketlere tavsiyelerde bulunulmuştur.

## **2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

Yukarıda tespit edilen hususlar şirketlerin yönetim anlayışında ciddi anlamda bir değişiklik yapması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çünkü böyle bir yaklaşım, şirketin amacının, hissedarlarına kar ettirmesinin ve büyümesinin yanında içinde bulunduğu ve faaliyetini yürüttüğü çevreye ve topluma karşı da sorumluluğunun olduğunu kabullenmeyi gerektirir. Handy (2002), bilgi ekonomisinde sürdürülebilirliğin çevresel düzeyin yanında insanı da kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini, Salzman ve arkadaşları (2005) da sosyal ve çevresel konulara şirketlerin stratejik ve kar odaklı yaklaşması gerektiğini belirtmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik ise ekonomik, çevresel ve sosyal gelişimlerden kaynaklanan fırsatları değerlendirerek ve riskleri yöneterek, uzun vadeli hissedar değeri yaratan bir iş yaklaşımıdır (Stringer, 2009: 245). Diğer bir anlatımla sürdürülebilirlik; çevresel, sosyal ve ekonomik konuların bütünsel bir bakış açısıyla birbirinden ödün vermeden dengeli bir şekilde yönetilmesidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sürdürülebilirliğin çevresel,

sosyal ve ekonomik olmak üzere üç boyutu vardır. Sürdürülebilirliğin amacı ise uzun vadede şirketin değerini maksimize ederken kısa vadede şirketin performansını ve değerini optimize etmektir (Kotler ve Caslione, 2011: 192). Dolayısıyla sürdürülebilirliğin sadece kirlenmenin kontrol altına alınmasından ibaret olduğunu düşünenler resmin tamamını gözden kaçırmaktadır (Hart, 1997).

Uluslararası 209 şirketin koalisyonundan oluşan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) Başkanı Björn Stigson, iş dünyasının katkısı olmadan sürdürülebilirlik konusunda ilerleme kaydedilemeyeceğini belirtmektedir (Ünal, 2011). Benzer şekilde Hart (1997) da sürdürülebilirliği gerçekleştirme motivasyonuna sahip örgütlerin sadece şirketler olduğunu söylemektedir. Çünkü dünyadaki hiçbir şey – teknoloji, kuruluş ya da birey – iş dünyasının yaratacağı etkiye sahip değildir (Fisk, 2010: 34). Sürdürülebilirlik konusunda teknolojik anlamda inovasyon yapabilecek, gerçek bir ilerleme kaydedebilecek için araçlar sunabilecek yegâne kuruluşlar şirketlerdir ve iş dünyasının faaliyetlerini devam ettirebilmesi için sürdürülebilir bir dünyaya ihtiyacı vardır (Handy, 2002). Şöyle ki 1992’de Florida’yı kasıp kavuran Andrew Kasırgası (toplam kaybın 30 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir) binlerce binanın yanısıra, sekiz sigorta şirketini de yok etmiştir (Brown, 1996: 15). Coca-Cola’nın Hindistan’daki şişeleme tesisi, suyu aşırı kirlettiği gerekçesiyle iki yıl süreyle kapatılmıştır (Esty ve Winston, 2008: 70). Dolayısıyla, varlığı iklime bağlı olan sigorta, gayrimenkul, turizm, tarım vb. şirketler, iklim değişikliğinin ve doğal çevrenin kirlenmesinin potansiyel olumsuz sonuçlarına karşı kendilerini şimdiden hazırlamalı ve varlıklarını tehlikeye sokabilecek riskleri yönetme yolunu bulmalıdır.

Şirket yöneticilerinin kendilerine işlerini hangi uzun vadeli çevre baskılarının batıracağını, bunların hangilerinin aynı zamanda büyüme fırsatı sunabileceğini, ciddi ve sistematik bir şekilde sormaları gerekmektedir. Geleceğin şirketi değil, şirketin geleceği yönetebilmesi için bu sorular hayati derecede önem arz etmektedir (Esty ve Winston, 2008: 200). Çünkü sürdürülebilirlik konusundaki talepler pazarları yeniden şekillendirmekte, yeni riskler doğurmakta ve yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bu durumda, sadece hissedarlarına para kazandırmak için faaliyette bulunan dolayısıyla şirketin tek amacının para kazanmak olduğunu düşünen, doğal ve sosyal çevreyi dikkate almayan, sürdürülebilirlik konusunda neler yapılabileceği konusunda stratejiler geliştirmeyen şirketlerin belli bir süre sonra kaybeden şirketler listesinde yer alacağı kesin görünmektedir.

Bunun yanında son zamanlarda, bir yandan hissedarları zenginleştirirken, diğer yandan doğal ve toplumsal çevreye yarar sağlayacak kazan-kazan potansiyeline sahip programlar ve süreçler tasarlanmanın mümkün olduğu belirtilmektedir (Martin, 2002; Wagner, 2007; Eyring vd., 2011; Porter ve Kramer, 2011). Örneğin; çevre kirliliğini önlemek kaynakların daha verimli kullanılmasını, tüketicilerin de değer verdiği malların üretilmesini sağlar. Yine gelişmekte olan ülkelerdeki toplumsal koşulları iyileştirmek, şirket faaliyetleri için daha çok sayıda üretim bölgesinin yaratılmasının yanı sıra, ürünler için yeni pazarlar yaratır. Nitekim hisse senedi alan kişilerin bir kısmı, çevre yönetimini, iyi yönetimin bir parçası olarak görmekte ve seçimlerini ona göre yapmaktadır. Artık yatırımcılar, ilgilendikleri şirketin çevre stratejisini önemli bir değişken olarak analizlerine dâhil etmeye başlamıştır. Diğer bir anlatımla, yatırımcılar karın sadece niceliğini değil, niteliğini de değerlendirmekte, finansal rakamlardan daha fazlasını dikkate almaktadır. KLD Research & Analytics notu gibi sosyal sorumluluk ölçümleri, Fraser Consultancy’nin Ahlaki İtibar İndeksi gibi ahlaki indeksler ve

Institutional Shareholder Service'in Kurumsal Yönetişim Katsayısı gibi kurumsal yönetim notları soğukkanlı yatırım kararları alınmasında gittikçe daha bütünleşik bir rol oynamaktadır (Haque, 2011: 53). Türkiye'de de sürdürülebilirlik konusunda uluslararası standardı yakalayan şirketlerin önünde önemli fırsatlar olduğu düşüncesinden hareketle, "İMKB Sürdürülebilirlik İndeksi-İSESI" tüm dünyada olduğu gibi, Türk şirketlerinin de sürdürülebilirlik konusunda rekabet etmesini sağlamak amacıyla planlanmaktadır (Cirik, 2010). Bu endekslerde hangi şirketin küresel anlamda ne kadar sürdürülebilir çözümler sunduğu, hangi iş süreçlerini kullandığı anlaşılmakta, bu endekslerde ön sırada olmak şirketlerin imajını da olumlu yönde artırmaktadır.

Nitekim The Economist Dergisinin Araştırma Birimi'nin, 2008'de yayınladığı, "İyi İş Çıkarmak: Şirketler ve Sürdürülebilirlik Meselesi" adlı raporu da bu değerlendirmeyi doğrulamaktadır (Stringer, 2009: 28; Kotler, 2011: 121). Bu çalışmada, 1.254 üst düzey şirket yöneticisi ile yapılan görüşme sonucu ortaya çıkan bulgular, kurumsal sürdürülebilirlik ve güçlü hisse senedi fiyatı arasında şaşırtıcı bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, 2005-2007 yılları arasında, en yüksek hisse senedi fiyat artışı sağlayan şirketlerin, sürdürülebilirlik konusuna diğer şirketlere göre daha fazla önem veren, buna karşılık en kötü performansla sahip şirketlerin ise sürdürülebilirlik konusuna daha az önem veren şirketler olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada sürdürülebilirlik konusuna önem veren şirketlerin yıllık karında ortalama %16, hisse fiyatlarında %45, sürdürülebilirlik konusuna önem vermeyen şirketlerin ise yıllık karında ortalama %7, hisse fiyatlarında da %12 artış olduğu tespit edilmiştir.

Business for Social Responsibility, işletmelere; kurumun sosyal sorumluluğunu, kendi işletme operasyonları ve stratejileri ile bütünleştirmeleri hakkında bilgi, araç, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlayan küresel, kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. Araştırmalarının ve deneyimlerinin neticesinde, kurumsal sürdürülebilirliğin şirketlere; satışlarda ve pazar payında artış, marka konumunda güçlenme, güçlü kurum imajı ve etkisi, nitelikli iyi elemanları şirkete çekme, heveslendirme ve elde tutma becerisinin artması, işletme maliyetlerinin azalması, yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı cazibenin artması gibi faydalar sağladığını ortaya koymuştur (Kotler ve Lee, 2006: 11). Bunlara ilave olarak, Esty ve Winston (2008: 30) bu konuda yatırım yapan şirketlerin inanılabilirliğini artırdığını belirtmektedir. Bütün bu yararların yanında sürdürülebilirliğin, şirketlerin "kısa vadeli düşünme"den kaçınmasını ve gözünü geleceğe dikmesini sağlayacağı da diğer bir gerçektir.

Bu kapsamda; üç ayda bir yapılan "McKinsey Quarterly" araştırmasının Eylül 2008 raporunda bir yıl öncesine göre daha fazla sayıda şirket üst düzey yöneticisinin, çevresel konuları artık bir risk değil, bir fırsat olarak gördüğü tespit edilmiştir (Kotler, 2011: 52). Araştırmaya katılan 1.453 şirket yöneticisinin neredeyse yarısı, çevreyle ilgili konuların gelecekte kamuoyunun ve siyasi gündemin en önemli üç maddesi içinde yer alacağını ve şirketin değerini etkileyecek en büyük faktör olacağını belirtmiştir.

Değer yaratmaya yönelik en fazla dile getirilen üç finansal itici güç; yatırımlar, maliyetler ve satışlardır. Doğal olarak finansal ölçütler değer yaratmaya yönelik tüm faaliyetleri gösteremez. Müşteri sadakati, müşteri tatmini ve ürün kalitesi gibi finansal olmayan ölçütler de değerlendirilmeli ve değer ortaya koyan finansal ölçütlerle bunların doğrudan ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğine bakılmalıdır (Mauboussin, 2012). Dolayısıyla, doğal

çevrenin kirlenmemesi maksadıyla kirlilik ve salınımın azaltılması gibi konularda yapılan yatırımlar hem müşteri tatminini ve sadakatini artıracak hem de şirketin maliyetlerini azaltarak tasarruf yapmasını sağlayacaktır. Doğal ve sosyal çevreye önem veren stratejilerin geliştirilmesi ve bu konuda elde edilen başarılar da satışları artırarak, şirket için değer yaratacaktır. Bu kapsamda şirket yöneticilerinin kendilerine; “Bu teknoloji/uygulama bize para kazandırır mı?”, “Bu pazara girmek karlı mı?”, “Sürdürülebilirlik trendinden nasıl para kazanabilirim? Gelecekte dünya pazarlarının isteyeceği çözüm, ürün ve hizmetleri sunabilecek miyim?” sorularını sorması gerekir. Bu soruların, yukarıda belirtildiği üzere sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutu göz önüne alınarak, şimdiden cevaplandırılması şirketleri rakiplerinden farklılaştıracak ve kendilerine rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Aşağıdaki bölümlerde bu soruların cevabı aranmıştır.

## **2.1. Sürdürülebilirlik ve Doğal Çevre**

Kaynakları daha verimli kılacak teknikler yanında, iş yapma tarzında yapılacak değişiklikler hem bugünün şirket hissedarlarına hem de gelecek kuşaklara birçok yarar sağlayacaktır. Şirketin itibarını artıracak bu uygulamalar, şirketin maliyetlerini düşürerek tasarruf yapmasının yanında, şirketin ürünlerinin daha çok satılmasını sağlayacak, böylece şirketin kazancını, dolayısıyla piyasa değerini artıracaktır. Fortune Dergisinin yaptığı Most Admired Companies araştırmasının 1983-1997 yılları arasındaki sonuçları üzerinde bilimsel bir araştırma yapan başka bir araştırma grubunun itibar konusundaki bulguları da bu kapsamda son derece çarpıcıdır. Bu araştırmacı grubu, itibardaki 1 puanlık farkın 500 milyon dolarlık piyasa değerine karşılık geldiğini saptamıştır (Ateş, 2005: 61). Kotler ve Caslione (2011: 197-200) itibarı yüksek, saygın şirketlerin daha güvenilir, daha inovatif ürünler ve daha iyi hizmet sunduğunu, sürekli bir inovasyon olmaksızın, şirketler ve şirketlerin uyguladıkları stratejilerin zayıfladığını, dolayısıyla şirketlerin itibarının ve güvenilirliğinin de aynı şekilde azaldığını belirtmektedir. Aslında piyasa değerindeki bir puanlık farkın nedeni de buradan kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda; kaynak verimliliği, kirliliği önleme ve geri dönüşüm, ürün ve üretim sorumluluğunun aktif olarak üstlenilmesi, temiz teknoloji kullanımı ile yeşil binaların inşa edilmesi şirketlerin itibarını artıracak ve maliyetleri düşürerek tasarruf sağlayacak uygulamalar olarak değerlendirilebilir.

### **2.1.1. Kaynak Verimliliğini Sağlamak**

Kaynak verimliliği öncelikle şirketin üretim sistemlerinin ve diğer faaliyetlerinin tamamında enerji, su, malzeme vb. kaynak israfına son vermekle ve daha iyi ürünler üretmek için farklı yöntemler kullanmakla başlar (Roodman, 1996: 214). Küçük değişiklikler büyük tasarruflar sağlayabilir. Örneğin CEBR adlı ekonomi araştırmaları kuruluşunun yaptığı bir araştırmaya göre; Türkiye’de şirketler ve diğer kurumlar, doğru yöntemler ve cihazlar kullanarak baskı maliyetlerinden yılda 221 milyon TL ile 429 milyon TL arasında bir tasarruf sağlayabilir (Tayman, 2010a). Bu konuda alınabilecek tedbirler tamamen şirketin çalışanlarının hayalgücü ile sınırlıdır; araç filosunda daha az yakıt tüketen araçlar kullanmaktan, telekonferans sistemlerine yatırım yapmaya, kâğıtsız çalışma ortamı yaratmaktan, geri dönüştürülmüş malzeme kullanımına kadar pek çok husus uygulamaya konulabilir. Örneğin, Henkel Türkiye işyerlerinde enerji, su, atık, bina yönetimi, güvenlik, sağlık, çevre ve fabrika lojistiği alanlarında 731 adet önlem belirlemiştir (Tayman, 2010a).

Yine şirketler iş ve üretim süreçlerini gözden geçirerek, bir ürünün veya hizmetin yaşam döngüsündeki her aşamayı sürdürülebilir üretim anlayışında şekillendirebilir (Tayman, 2010a). Örneğin Türkiye’de Koleksiyon Mobilya, tamir ve kurutma sürecinde kullanılan enerji miktarını minimuma indiren, konvansiyonel sistemlere göre malzemeden %20 tasarruf sağlayan su bazlı boyaları kullanmaya başladı. Ağaçları 11 kez zımparaladı, böylece ağaçların yüzeylerini daha pürüzsüz hale getirerek, boya tüketimini azalttı. Ahşap kesme birimi için özel bir vakum sistemi ile ahşap tozunun havaya karışması önledi ve tek bir merkezde topladığı bu tozu ısıya dönüştürerek yılda ortalama 2,7 milyon kilokalori ısıyı bu talaştan sağlamaya başladı.

### **2.1.2. Kirliliği Önlemek**

Üretim sürecine giren kaynak miktarını, o süreci yürütmek için atılması gereken adımları ve sürecin sonunda ortaya çıkan kirlilik ve yan ürün miktarını azaltma fırsatı her sektörde vardır. Bunların hepsi de kaçınılması gereken maliyetleri, dolayısıyla kazanılabilecek karı temsil etmektedir (Lovins vd., 1999). Bu kapsamda; atıkları, kirliliği ve salınımı azaltma ile geri dönüşüm gibi konular ele alınabilir. HP, müşterilerinin bitmiş toner kartujlarından kurtulma konusunda sıkıntı çektiğini, bazı yeni şirketlerin de bitmiş kartujları alarak tekrar doldurup sattığını gördü. Ayrıca bitmiş kartujları doldurarak satan şirketlerin satışları artarken, HP’nin satışları düşüyordu. Bu durum karşısında HP, boş kartujların imhası ve yeniden doldurulması işini kendisi üstlendi. Her yıl yaklaşık 11 milyon kartujun tekrar kullanıldığı, 1991’den bu yana 80 milyondan fazla kartujun geri kazanıldığı düşünülürse, HP’nin kar marjı yüksek, milyonlarca dolarlık bir iş yaptığı rahatlıkla söylenebilir (Esty ve Winston, 2008: 208).

Karbon ayak izi ölçümü ve karbon sıfırlama projeleri bugün için zorunlu olmamakla birlikte marka değeri açısından bu ölçümlerin yapılması büyük önem taşımaktadır. Karbon ayak izi konusunda şimdiden yol alan şirketler önümüzdeki senelerde tüm sektörleri kapsayacak karbon salınımı ve bununla ilgili düzenlemelere çok daha kolay uyum sağlayacaktır. Aslında kirliliği önlemek konusunda çoğu şirket için atılması gereken ilk adım, kirlilik kontrolünden kirliliği önlemeye geçmektir. Kirlilik kontrolü atığın yaratıldıktan sonra temizlenmesi demektir. Kirliliğin önlenmesi ise atığın yaratılmadan önce asgariye indirilmesi ya da bertaraf edilmesine odaklanır (Hart, 1997). Türkiye’de enerji verimliliği alanında danışmanlık hizmeti veren Escon, demir çelik sektörünün tanınmış firmalarından birinin tavlama fırınlarının egzoz gazlarından geri kazanılan enerji ile işletmenin yıllık karbon salınımı 1.780 ton azaltarak, enerji maliyetinde yıllık %12 tasarruf sağlamıştır (Yavuz, 2011). Atık, gübre, ısıtma amaçlı biyo-yakıt ve otomobil yakıtına dönüştürülebilme gibi pek çok seçenek sunduğu, başka endüstrilere girdi sağladığı için de ayrıca değerlidir. Örneğin, 1990’larda Rhone-Poulenc, naylon üretimi sırasında ortaya çıkan yan ürün olan diasit için pazar bulduğunda yeni bir çığır açmıştı (Esty ve Winston, 2008: 148).

### **2.1.3. Ürün ve Üretim Sorumluluğunu Aktif Olarak Üstlenmek**

İşletmelerin müşterilerine ve çalışanlarına zarar vermeyen mallar üretmesinin yanında daha güvenli ve kullanıcılar için daha sağlıklı ve yaşamı kolaylaştıracak mallar üretmesi gerekir. Ayrıca şirketler ürünün üretilmesinin öncesinde üretim için kullanılan malzemelerin, dışarıdan tedarik edilen hammaddelerin çevreye etkilerinin yanında, bitmiş

ürünün son kullanıcı tarafından kullanımına ve hatta kullanılmış ürünün atılması veya geri dönüşümüne kadar yaşanan döngüden sorumludur. Örneğin Almanya ve Japonya çoğu imalatçıyı ürettikleri ürününden dolayı sonsuza kadar sorumlu tutmaktadır (Lovins vd, 1999). Bundan dolayı hem ürünlerde hem de üretim yöntemlerinde standartlar oldukça yükselmiştir. Örneğin BASF, kahve bardakları, alışveriş ambalajları, stretch film gibi gıda ambalajlarında geniş bir kullanım alanı bulunan polimer ürünlerini, doğada hiçbir zararlı atık bırakmayacak ve 80 gün içinde toprakta çözünebilecek (Bayıksel vd., 2010b) şekilde üretmektedir. Bu tür çalışmalar da sürdürülebilirlik konusuna önem veren şirketleri hem ürün hem de süreç inovasyonu konusunda ön sıralara taşımaktadır. Örneğin 10 yıl öncesine kadar araba lastikleri uzun ömür, güvenlik, yol tutuş ve konfor özelliklerine bakılarak tercih edilirken, bugün bunlara ilave olarak yakıt verimliliğine de bakılmaktadır. Dolayısıyla gelişen yeni teknolojilerin yeni ürünlere adaptasyonunun, bu ürünlerin tercihinde etkin bir rol oynadığı söylenebilir.

Buna ilave olarak işletmeler, faaliyetlerini devletin saptamış olduğu düzenlemeler ile uluslararası kabul edilmiş standartlar çerçevesinde yürütmelidir. Bu kapsamda DELL, elektronik atıklarını sertifikalı geri dönüşüm şirketleri ile imha ederek, doğaya dost bir yaklaşım sergilemektedir (Yavuz, 2012). Ayrıca şirketler çalışma ağları içinde bulunan paydaşlarının da çevreye duyarlı olmasını talep ederek ürün ve üretim sorumluluğunu aktif olarak üstlendiğini gösterebilir. Örneğin Wal-Mart'ın tüm şirketi kapsayan "Sürdürülebilirlik 360" girişimi Wal-Mart'ın ortaklarını, tedarikçilerini, topluluklarını ve müşterilerini sürdürülebilirliğe öncelik vermeye teşvik etmektedir (Stringer, 2009: 34). Bu tür bir yaklaşımın kaynak verimliliği ile birleştirilmesi, daha az enerji ve daha az hammadde kullanılmasını sağlayarak, hem ürünün çevreye etkisi azaltılabilir hem de insan hayatının kalitesi artırılabilir.

Geri kazanım, tekrar kullanım ya da geri dönüşüm de bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu tür uygulamalar çevre için faydalı, uygulayabilen şirketler için karlı faaliyetlerdir. Örneğin Türkiye'de Tetra Pak, 2010 yılında ambalaj malzemelerinin 51 bin tonunun 28 bin tonunu geri toplayarak %56 oranında geri dönüşüm sağlamıştır (Yavuz, 2011b). Yine bu kapsamda özellikle kimyasallar ve zehirli maddelerle ilgili tüm süreçleri doğru şekilde yönetmek gerekir. Bu yapılmazsa şirketler ciddi biçimde sıkıntı yaşayabilir. Örneğin DuPont, teflon maddesinin yapımında kullanılan PFOA kimyasalının tehlikelerini kulak ardı ettiği suçlamasıyla karşı karşıya kalmıştır (Esty ve Winston, 2008: 79); 2004'te şirket, Ohio ve West Virginia eyaletlerinde içme suyunu PFOA ile kirlettiği gerekçesiyle açılan davada 100 milyon doların üzerinde bir bedel ödeyerek uzlaşmaya mecbur bırakılmıştır. Söz konusu kimyasalın riskleri ile ilgili bilgileri sakladığı için suçlanan DuPont'a 16 milyon dolarlık bir ceza da ayrıca kesilmiştir.

#### **2.1.4. Temiz Teknoloji Kullanmak**

Alternatif çevre dostu teknolojileri devreye sokmak, yenilenebilir enerji kaynaklarını (güneş ışığı, rüzgâr, yağmur, gelgitler ve jeotermal ısı gibi etkin şekilde sınırsız kaynaklardan üretilebilir) kullanmak da işletmelerin önemli ölçüde tasarruf etmesini sağlayabilir. Şöyle ki; dünyanın yaşayan en etkili 20 düşünüründen biri olarak kabul edilen Dr. Patrick Dixon, yeşil teknolojinin dünyanın son 30 yılda gördüğü en büyük pazar olduğuna dikkat çekmekte ve gelecek 25 yılda yeşil teknoloji yatırımlarının 40 trilyon



dolarlık bir hacme ulaşacağını öngörmektedir (Yavuz, 2010). Nitekim 21. yy. için Yenilenebilir Enerji Politikası Ağı REN21'in "2011 Küresel Durum Raporu"na göre, dünya ekonomisindeki yavaşlamaya rağmen, yenilenebilir güç ve yakıt kaynaklarına yapılan yatırımlar 2010 yılında, bir önceki yıla oranla %32 artarak 211 milyar dolara ulaşmıştır (Barwich, 2011). Aynı raporda, 2005 yılı sonundan 2010 yılı sonuna kadar toplam küresel yenilenebilir enerji teknolojileri kapasitesinin %15 ila %50 arasında artış gösterdiği belirtilmektedir.

Yeşil teknoloji bugün itibariyle çok maliyetli gibi gözükse de kısa sürede kendini amorti edebilir. Örneğin; dev telekom şirketlerinden biri olan British Telecom (BT), Kuzey Amerika'daki merkezinin çatısına 601 kilovat saatlik elektrik üretimi kapasitesine sahip güneş panelleri monte ettirmiş ve kendi elektriğinin %20'sini üretebilmiştir. Bu şekilde temiz enerji kullanarak BT, 1 milyon kilovat saat elektrik üretmeyi ve karbon salınımını yıllık 700 bin sterlin değerinde azaltmayı hedeflemektedir. Budwiser da kendi elektriğini güneş enerjisinden üretmek için 9 dönümlük soğutma binasının yaklaşık %60'ına 416 kilovat saat gücünde güneş panelleri koydurmuştur. Budwiser bu uygulama ile yılda 600 bin kilovat saate yakın elektrik üretimi planlamaktadır. Bu rakamın Budwiser'a yılda yaklaşık 100 bin dolar tasarruf sağlayacağı değerlendirilmektedir (Cirik, 2011). Türkiye'de de Yıldız Holding'in Ak Gıda ve Besler fabrikaları tükettiği enerjinin tamamını kendisi üretirken, Petkim, TAV, Erdemir ve Sarkuysan da kojenerasyon tesisleriyle kendi enerjilerini sağlayan şirketler arasında yer almaktadır.

### **2.1.5. Yeşil Binalar İnşa Etmek**

Şirketler yeşil bina ve fabrikalarla hem ciddi bir kaynak tasarrufunda bulunmakta hem de çevreye daha az zarar vermektedir. Yeşil binaların, çevre üzerindeki olumsuz etkisi standart bir binaya kıyasla, %50 ila %70 daha azdır (Lockwood, 2006) ve yüzde 30'a varan enerji tasarrufu sağlayabilmektedir (Tayman, 2010b). Dolayısıyla hem yükselen enerji fiyatları hem de kamuoyunun sürdürülebilirlik konusunda canlanan ilgisi, çevre dostu malzeme ve teknoloji pazarlarını patlama gösteren büyüme alanları haline getirmiştir (Lash ve Wellington, 2007: 99).

Ayrıca yeşil binalar çalışanlar için daha sağlıklı ve güvenli bir işyeri yaratmaktadır. Şöyle ki, ABD'de büro işçilerinin yaklaşık %23'ünde yılda iki ya da daha fazla baş dönmesi, bulantı ve akut göz, burun ve boğaz tahrişi gibi hasta bina sendromu belirtisi görülmektedir. Yeşil tasarım, yeşil inşaat malzemeleri ve yeşil teknoloji kullanımı ile hava kalitesinin iyileşmesi sayesinde hasta bina sendromu hastalıklarının %20 ila %50 oranında, soğuk algınlığının ve gripin %9 ila %20 oranında ve alerji ile astımın %8 ila %25 oranında düştüğü tespit edilmiştir (Lockwood, 2006). Personelinin sağlıklı olması moral ve motivasyonu artırdığı gibi şirketin daha verimli olmasını da sağlayacaktır.

Bugün dünyada DGNB, LEED, BREEAM, SBTool, CASBEE, Green Star, C2C gibi yeşil bina değerlendirme sistemleri bulunmaktadır. Türkiye'de de Dünya Yeşil Binalar Konseyi'nin (WORLD GBC) şemsiyesi altında kurulan Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (ÇEDBİK), öncelikle çevre dostu yapılaşma üzerinde farkındalık yaratmak ve gönüllü başvurulacak bir sertifika sistemini hayata geçirmek amacını gütmekte ve bu hedefle İngiliz Yeşil Bina Sertifikası BREEAM'ın Türkiye versiyonunu üretmek için çalışmaktadır (Tayman, 2010b).

Ayrıca ÇEBDİK tamamen Türkiye'ye özgü bir sertifika için de araştırmalarını sürdürmektedir.

## **2.2. Sürdürülebilirlik ve Sosyal Çevre**

Sosyal gelişimlerden kaynaklanan fırsatları değerlendirmek ve risklerinden kaçınmak şeklinde tanımlanabilecek sosyal çevre, şirketlerin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirirken bu faaliyetlerinden de kar elde etmesine ve kazan-kazan ilişkisi yaratmasına dayanır. Şirketlerin sosyal çevre ile ilgili faaliyetleri, ister kendi seçimlerine – örneğin hayır kurumlarını ve kültürel amaçlı kurumları desteklemek gibi – ister uyumluluk ihtiyacına – yasalara ve yasal düzenlemelere – dayansın, şirketler her iki durumdan da sürdürülebilirlik kapsamında kazançlı çıkacaktır (Martin, 2002). Örneğin; bir şirketin iş güvenliği düzenlemelerine ve cinsel tacize ilişkin yasalara uyması, o şirketi yasal yaptırımlara uğramaktan kurtararak ve itibarını güvenceye alacak, hissedarların çıkarlarının da korunmasını sağlayacaktır.

Üretimi iyileştirmek ve piyasaya erişimi kolaylaştırmak, istihdam yaratmak, insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri uygun fiyatla alabilmelerini sağlamak gibi konular ile yoksullar için mal ve hizmet üretmek ve üretilen bu malları yoksullar tarafından alınabilir hale getirmek, şirket hayırseverliği (insanların eğitimine, gelişimine ve refahına katkıda bulunmak), ahlaki kurallara uymak, insan haklarına ve eşitlik ilkesine saygı göstermek gibi konular bu kapsamda değerlendirilebilir.

### **2.2.1. Ürün ve Hizmetleri Yoksullar Tarafından Alınabilir Hale Getirmek**

Süreç yenileştirme neticesinde ürün ve hizmetlerin yoksullar için alınabilir hale getirilmesi önemli bir adımdır. Şirketler, düşük gelire sahip insanların mal ve hizmetler için harcama yapacak güçlerinin olmadığını, yiyecek ve barınma gibi temel gereksinimler için harcama yaptıklarını veya ticaretin önündeki yolsuzluk, cehalet, yetersiz altyapı, kurdaki dalgalanmalar, bürokratik zorluklar gibi yoksullar ve yoksullukla ilgili çeşitli engellerin karlı bir iş yapmayı engellediğini düşünmektedir (Prahalad ve Hammond, 2002: 49). Diğer bir anlatımla büyük şirketler, yoksulları hedef tüketici kitlesi olarak görmemektedir. Ancak Fisk (2010: 19)'e göre bu insanların tamamı tahminen 5 trilyon dolarlık bir pazardır.

Dolayısıyla şirketler yoksullar için üretecekleri mal ve hizmetlerden kar edeceği gibi toplum içindeki saygınlığını da artıracaktır. Örneğin; yoksulların ihtiyaç duyacağı düşünülmeyen veya en son ihtiyaç duyacağı konulardan biri olarak değerlendirilen telekomünikasyon sektöründeki Grameen kuruluşlarından Grameen Telephone ve Grameen Phone, tüm Bangladeş genelinde insanlara modern telekomünikasyon hizmetleri götürmek amacıyla 1996 yılında kuruldu ve kapsama alanını tüm ülkeye yayarak hızla gelişti. 2009'un ortalarına gelindiğinde, Grameen Phone 25 milyonu aşkın abonesi ile Bangladeş'in en fazla vergi ödeyen şirketi haline gelmişti (Yunus ve Weber, 2010).

Teknolojiyi hizmet götürülecek kişilere uygun bir şekilde kullanmak da bu anlamda önemlidir. Merkezi Hindistan Mumbai'de olan ICICI Bankası, teknolojiyi, sadece en iyi küresel bankaları taklit etmek için değil, yeterince hizmet göremeyen nüfusa ulaşmanın bir yolu olarak da kullanmıştır (Kanter, 2011: 124-129). ICICI Bankası, ATM'lerini yerel dilleri ve görme engelliler için Braille alfabesini kapsayacak şekilde geliştirmiştir. ICICI Bankası

hedeflenecek en zor müşterilere, yani çoğu zaman okuma yazma bilmeyen ya da az eğitim almış insanlara ulaşmak için diğer teknolojilere de yatırım yapmıştır. Konuşan ATM'ler bu çözümlerden biridir. Çok fakir insanlar için geliştirilen bu teknolojiler toplumsal bir fayda sağlamış, 2008'e gelindiğinde ICICI Bank da, Hindistan'da tüm bankacılık ürünleri düzeyinde pazar payı liderliğini yakalamıştır.

### **2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kültürü Yaratmak**

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin topluma katkıda bulunması, olumlu etkilerini artırırken, olumsuz etkilerini azaltmasıdır (Lantos, 2001). Birçok tüketicinin büyük şirketlere ve şirket yöneticilerine karşı güvenini kaybettiği düşünülürse şirketlerin topluma karşı olumlu etkilerini artırması büyük önem arz etmektedir. Bir Gallup araştırmasında, Amerikan halkının büyük şirketlere duyduğu güvenin %26 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir (Augustine, 1995). Harris Interactive Inc. 1999'dan bu yana, Amerikan halkının gözünde hangi şirketlerin en saygın ve güvenilir olduğuna dair yıllık bir araştırma yapmaktadır. Harris Interactive'in, şirketlerin güvenilirlik sıralaması yaparken dikkate aldığı altı faktörden biri de sosyal sorumluluktur. 2008 yılında yapılan Harris Interactive Corporate Reputation araştırmasının sonucunda da Gallup araştırmasına göre büyük bir farklılık görülmemiştir: Bu araştırmanın sonucuna göre Amerikalıların %71'i, Amerikan şirketlerinin güvenilir olmadığını düşünmektedir (Kotler, 2011: 197).

Bu araştırmaların sonuçları şirketlerin, toplum içindeki rolünü ve ekonomik büyüme kavramını tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda, şirketin toplumdaki rolünü topluma vermesi tahribata uğrayan itibarını tekrar kazanması için önemli bir adım olacaktır. Şirketlerin müşterilerinin gözünde kaybettiği bu güveni tekrar elde etmesinin tek yolu da topluma ürünleri dışında katkıda bulunmasıdır. Bu şekilde davranan şirketler, rakiplerine karşı bir fark yaratacak, çabaları insanlar tarafından takdir edilecek ve diğer şartların eşit olması durumunda da müşteriler bu şirketleri tercih edecektir. Bu kapsamda, şirketler topluma, öncelikle kendi uzmanlık alanında, kendi imkân ve kabiliyetine göre, katkıda bulunabilir. Örneğin Danone, Bangladeş'te kentsel ve kırsal olmak üzere iki kesimli bir piyasaya hizmet sunmakta, bu piyasaların her birinde ayrı ürünler ve sistemler kullanmaktadır (Yunus ve Weber, 2010).

Sponsorluk, insanların eğitime ve gelişimine katkıda bulunmak, obezite, meme kanseri vb. sağlıkla ilgili sorunlarla mücadele, sosyal amaçlara katkıda bulunmaları için müşterileri teşvik etme, müşterilerin farkındalığını ve ilgisini artırmak için çaba göstermek, çalışanlarının gönüllülük faaliyetlerini desteklemek vb. konular da bu kapsamda gündeme alınabilir. Türkiye'de Sabancı'nın "Kültür ve Eğitim", Koç Holding'in "Nüfus Planlaması", Turkcell'in "1000 Genç Kızın Eğitimi", Opet'in "Temiz Tuvalet Kampanyası" gibi projeleri bu şirketlerin itibarına büyük katkı sağlamıştır (Ateş, 2005: 66). Nitekim Xerox CEO'su Anne Mulcahy, zor zamanlarda ve şirket iflasa sürüklenirken, kurumsal sosyal sorumluluğa verdikleri önem sayesinde şirketin bu kötü durumdan kurtulduğuna inanmaktadır (Esty ve Winston, 2008: 129). Ancak, yapılan faaliyetler basın açıklamalarının yanında, web sitelerinde, sektör konferanslarında vb. platform ve organizasyonlarda kamuoyunun bilgisine sunulmalıdır. Bu verilen bilgi ve örneklerden de anlaşılacağı üzere, kurumsal sosyal sorumluluk programları bir şirketin "iyi bir vatandaş" olduğunu göstermesi ve

sürdürülebilirlik konusundaki söylemlerine inanılabilirlik ve güvenilirlik katması bakımından önem taşımaktadır.

### **2.2.3. Ahlaki Kurallar ile İnsan Hakları ve Eşitlik gibi Evrensel Kuralları Benimsemek**

Şirketler, yasalarca belirlenmemiş, ancak toplum tarafından genel kabul görmüş doğru davranışları ile itibar ve güven tesis edebilir. Bu doğru davranışlar, dini kurallar, geleneksel değerler, insan hakları ve eşitlik gibi evrensel prensipler olabilir. Etik davranma düşüncesinin şirketin ruhuna işlediği şirketler, sadece eğitim ve içselleştirme mekanizmalarına bel bağlamaz, açık ve net kılavuzlar hazırlar ve kurallar koyar (Kotler ve Caslione, 2011: 208). Örneğin Procter & Gamble, yabancı işletmelere rüşvet vermeyi yasaklayan katı bir politikaya sahiptir (Martin, 2002). Bu politika onu rakipleri karşısında dezavantajlı bir konuma sokmuş gibi gözükmekle birlikte, Procter & Gamble, ABD ve diğer ülkelerdeki müşterilerinin gözünde itibarını artırarak bu zararı etkisiz hale getirmiştir. Çünkü bir şirketin dürüstlüğü müşteriler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Yöneticilerin şirketin çıkarına olduğu veya hiçbir zaman ortaya çıkarılmayacağı düşüncesi ile yaptıkları hatalar şirketin güvenilirliğini yok etmektedir. Gellerman (1986), bir kişinin veya şirketin çıkarı için hangi düşünce ile yapılırsa yapılsın ahlak dışı davranışlarda bulunmanın dar kafalı bir anlayışın ürünü olduğunu belirtmektedir. Ahlaki kurallara uyan şirketlerin faaliyetleri şeffaftır, yöneticileri geçici bazı avantajlar elde etmek için kısa vadeli bakış açısı ile hareket etmenin şirkete zarar verdiğinin farkındadır. Nike, Güneydoğu Asya'da spor ayakkabı fabrikası kurup işçilerine yerel gelenekler ve uygulamalar doğrultusunda ücret verince, ücretli kölelik yaptırdığı suçlamalarıyla karşı karşıya kalmıştı. Şirket bu suçlamaları reddedip uygulamalarının yerel standartlara göre erdemli olduğunu iddia etse de tüketiciler ikna olmamıştı (Martin, 2002).

Dünyanın her yerinde adil ticaret yapan Starbucks gibi Türkiye'de de örneğin Yeşim Tekstil adil ticaret yaptığının bir kanıtı olarak Fair Trade anlaşmasını (Yavuz, 2011a), benzer şekilde örneğin Yaşar Holding, Zorlu Enerji ve Turkcell BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamıştır. Bu şirketler imzaladıkları bu sözleşme ile insan hakları, işgücü, çevre ve yolsuzluklarla mücadele konularındaki duruşunu ve kaydettiği gelişmeleri paydaşları ile paylaşmayı da taahhüt etmiştir (Bozkuş, 2011; Yılmaz, 2011; Yeniova, 2011a). Fair Trade, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi anlaşmalar ve sözleşmeler ile şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda yapmış olduğu çalışmaların uluslararası standartlara uygun olduğunun saygın kuruluşlar tarafından tespit edilerek, sertifikalandırılması, şirketlere verimlilik ve yenilikçilik alanında ivme kazandırmakta, kurumsal itibara ve marka değerinin pekiştirilmesine de katkı sağlamaktadır.

### **2.3. Sürdürülebilirlik ve Ekonomi**

Yöneticilerin sürdürülebilirlik konusunu bir iş meselesi olarak görmesi, diğer yatırımlarını hangi nedenlerle yapıyorlarsa, çevre yatırımlarını da aynı nedenlerle yapması sürdürülebilirlik konusunun ekonomik boyutunun özüdür. Sürdürülebilirliğin doğal çevre ve sosyal çevre boyutu, ticari faaliyetlerde doğanın ve toplumun öncelikleri dikkate alınırsa ekonomik büyümenin de gerçekleşebileceğini göstermektedir. Diğer bir anlatımla gerek

çevreye gerek topluma yapılan yatırımların şirketler için ekonomik anlamda ödülü kar olacaktır. Ürnlere değer katmak, çevreci tüketici kitlesine ulaşmak ve yeni pazar alanları yaratmak için çevrecilik odağını kullanarak yeni gelir kaynakları yaratmak, çok başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir (Esty ve Winston, 2008: 191). Bu bağlamda; işletmeler çevreye ve topluma karşı etkilerini ölçmeli, çevresel harcamalarına dikkat etmeli, fırsatların ve maliyetlerin farkına varmalı ve buluş temelli çözümleri ödüllendirmelidir.

Ancak, sürdürülebilirlik konusunda şirketleri rakiplerinden ayıracak olan boyut ekonomik boyuttur. Çünkü doğal ve sosyal çevre ile ilgili stratejileri tüm şirketler rahatlıkla uygulayabilir veya bu stratejiler kolaylıkla taklit edilebilir. Şirketlerin; ürünlerini diğer şirketlerin ürünlerinden farklılaştırması (yeni değer yaratmak), iş modelinde inovasyon yaparak (kendi endüstrisindeki rekabeti sürdürülebilirlik açısından yeniden tanımlayabilmesi) ürünlerini/hizmetlerini konumlandırma ve müşteri sadakatinde çevreciliği esas alan bir değişim yaratabilmesi, bir takım kuralların konulması konusunda yetkilileri etkileyebilmesi, doğal ve sosyal çevrede öğrendiklerini başka pazarlarda kullanabilme yeteneğini geliştirmesi, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), medya ve bilimsel araştırma yapan kurumlarla özenli iletişim kurması, iş risklerini yönetebilmesi, geleceği öngörerek gerekli tedbirleri endüstrideki diğer şirketlerden önce uygulamaya koyması bu kapsamda değerlendirilmesi gereken öncelikli konulardır.

### **2.3.1. Ürünleri Farklılaştırmak ve Ürünlerin Konumlandırılmasında Çevreciliği Esas Almak**

Satın aldıkları ürünlerde ve yaptıkları harcamalarda çevrenin korunması unsurunu dikkate almaya başlayan müşterilerin sayısı istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Şöyle ki; 2006 yılında yaklaşık 1.800 milyon kuşağı üyesi ile görüşen Cone; araştırmaya katılanların %69'unun nereden alışveriş yapacağına karar verirken bir şirketin sosyal ve çevreci politikasını dikkate aldığını ve görüşülen 10 milyon kuşağı üyesinden neredeyse 9'unun, fiyatı ve kalitesi aynı olmak kaydıyla, bir markadan iyi bir amaca hizmet eden diğer bir markaya geçmesinin muhtemel ya da çok muhtemel olduğunu tespit etmiştir (Stringer, 2009: 28). Bağımsız bir danışmanlık firması olan Carbon Trust'ın yaptığı, iklim değişikliğinin marka değeri üzerindeki etkisini inceleyen son araştırmasının sonuçlarına göre, bazı sektörlerde şirket markasının değeri, iklim değişikliğine ilişkin olumsuz algılar nedeniyle gerçekten risk altında bulunmaktadır (Lash ve Wellington, 2007).

Çevresel ürün farklılaştırmanın ardında yatan fikir basittir: Şirketler, rakiplerine kıyasla, daha büyük çevresel yararlar sağlayan ya da çevresel maliyetleri daha düşük olan ürünler üretebilir ya da bu tür süreçleri kullanabilir (Reinhardt, 1999: 150). Böylece şirket çevreci kaygılarla hareket eden müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle avantaj sağlayabilir (Esty ve Winston, 2008: 168). Örneğin, Honda, içten yanmalı bir motorda güç verilen ultra-düşük emisyonlu tekerleğin (ULEV) tasarımı ile 1997'de, geleneksel bir motorla Kaliforniya'nın ULEV hava temizliği kalite standartlarını karşılayan ilk büyük araba üreticisi olmuştur. Dünyadaki en zor standart olan Kaliforniya standardını almak Honda'ya sadece ABD'de değil, Avrupa ve Japonya gibi çevreye duyarlı pazarlarda da yeni bir avantaj sağlamıştır (Kiernan, 1998: 62). Amerikan araba üreticileri, uyulması zorunlu olan yeni çevre standartlarının bozuk ve karşılanması imkânsız olduğunu daha güçlü haykırmak için

avukatlar ve lobiciler tutarken, Honda yolunda ilerlemiş ve bu standartları sağlamayı başarmıştır.

Bu tür çabalar şirketlerin ürünlerinin maliyetini artırabilir, ama aynı zamanda, şirketlerin daha yüksek fiyat talep etmesini, pazar payını artırmasını ya da her ikisini birden sağlayabilir (Reinhardt, 1999: 150). Ancak şirket, çevre dostu bir ürün için daha yüksek ücret ödemeyi kabul etmiş müşterileri tespit etmeli, ürününün çevre için yararlı olduğunu inandırıcı bir şekilde anlatabilmeli ve uzun süre kar edebilecek şekilde kendisini taklitçilerine karşı koruyabilmelidir (Reinhardt, 1999: 151-152). Procter & Gamble, üretim sürecinde benzerlerinden %64 daha fazla enerji tasarruf eden traş makinesi gibi çevresel profili iyileştirilmiş ürünler sunmaya başlamıştır (Tayman, 2010a). Yine bu kapsamda, Türkiye’de Mekatron firması, ikinci el araçları tamamen elektrikli hale getirmeyi başarmıştır. Tek şarjla 180 km. yol katedebilen bu araçların hızı saatte 120 km.’ye kadar çıkarken, kilometre başına sadece 2 kuruşluk elektrik harcamaktadır (Sahici, 2011: 5). Bu araçlar, yakıt tasarrufu yanında, çevreyi kirlilemediği için de tercih edilecektir. DuPont daha rekabetçi olmak adına petrol bazlı metaryaller yerine genetik ürünlerin kullanımına odaklanmaktadır (Cirik, 2010). Türkiye’de Nike, GAP ve Zara gibi dünyaca ünlü markalara üretim yapan Yeşim Tekstil, organik iplikten üretilen “Yeşim Organic” ile sektörde önemli bir adım atmıştır (Tayman, 2010a).

### **2.3.2. İş Modelini Değiştirmek**

İş modeli, şirketin pazarda nasıl değer yarattığının bir ifadesidir (Korkmazıyürek ve Basım, 2009: 38). Geleneksel imalatın iş modelinin temelinde malların satılması vardır (Lovins vd., 1999). Doğal kaynak israfına yol açan her model aynı zamanda para israfına da neden olmaktadır. Sonuçta, böyle bir model, ürün imal edip satmak yerine, sorun çözmeye ve müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmaya vurgu yapan bir hizmet modeliyle rekabet edemez hale gelecektir (Lovins vd., 1999). Monsanto’nun CEO’su Robert B. Shapiro, sürdürülebilirlik ile ilgili olarak kendisi ile yapılan bir röportajda, “Ürünleri hizmetlerle ikame etmek bir zorunluluktur” demektedir (Magretta, 1997). Bir ürün yerine hizmet sunan bir şirket, materyal ve enerji kullanımında tasarruf sağlarken o hizmeti de mümkün olan en düşük bedelle sunma imkânına sahip olacaktır. Örneğin asansör devi Schindler, “dikey nakliyat hizmetleri” kiralama yerine asansör satmaya tercih etmektedir (Lovins vd., 1999). Çünkü kiralamanın maliyeti, asansör imalatı esnasında kullanılan hammadde ve enerji maliyetinden daha düşüktür ve kiralama ile imalat arasındaki bu fark direkt olarak Schindler’in kar hanesine yazılmaktadır.

Bu yeni modeli tercih etmekle şirketler, daha az tüketecek, daha yalın ve daha istikrarlı olacak, böylece daha çok büyüyecek ve daha çok zenginleşecektir. Büro donanımını satmak yerine kiralayan Xerox, kendisine ait “Varlık Geri Dönüşüm Programı” ile daha iyi bir teknolojiye geçildiğinde müşterilerinin eski ürünlerini geri almaktadır. Daha sonra Xerox, bu makineleri demonte etmekte, yeni teknolojiyi içerecek şekilde yeniden imal etmekte ve eski fiyattan yeni makine olarak satmaktadır (Hart, 1997; Reinhardt, 1999: 157). Varlık Geri Dönüşüm Programı’nın ilk uygulama yılı olan 1990’da Xerox, 50 milyon dolar tasarruf etmiştir. Bu rakam, 1995’te, Xerox’un kendi tahminlerine göre, sağladığı hammadde, işgücü ve atık tasarrufu ile 300 ila 400 milyon doları bulmuştur. Bu uygulama, Xerox’a genel maliyetlerini düşürme imkânı verdiği gibi benzer yeteneklere sahip olmayan

rakiplerinin durumunu da zorlaştırmaktadır. IBM, Canon, HP gibi diğer elektronik donanım imalatçıları da benzer girişimlerde bulunmuşlardır. Monsanto, DuPont, Novartis gibi firmalar da bu yaklaşımı tarım sektörünü yeniden tanımlamakta kullanmaktadırlar.

### **2.3.3. Bir Takım Kurallar Konusunda Yetkilileri Etkilemek**

Müşteriler çevresel bakımdan tercih edilebilecek bir mal için yüksek fiyat ödemeye ikna edilemiyorsa, iş modeli inovasyonunda sıkıntı yaşıyorsa, şirketin rakiplerinden kendisi gibi davranmasını istemesi bu kapsamda değerlendirilebilir (Reinhardt, 1999: 153). Şirketler sürdürülebilirlik konusunu, teknolojileri kendilerinden daha geri olan rakipleri karşısında, büyüklüklerini veya sahip oldukları teknolojiyi kullanarak, avantajlı duruma geçme fırsatı olarak da değerlendirebilir. General Motors bu nedenle fosil yakıt üretimine yapılan sübvansiyonları azaltarak motorlu araç kullanımını pahalılaştıran politikaları savunmaktadır (Packard ve Reinhardt, 2000). GM ve Ford gibi büyük otomobil üreticileri, benzin ve akü gücü bileşimiyle çalışan hibrid otomobillere ve hidrojen ile oksijeni birleştirerek karbondioksit üretmeden elektrik sağlayan yakıt pillere yine bu nedenle yatırım yapmaktadır (Packard ve Reinhardt, 2000). Geleneksel otomobilleri kullanmanın maliyeti yükseldikçe, Ford ve GM yeni pazara egemen olabilir ve bunun için gerekli yatırımı çok yüksek bulan daha küçük rakiplerini saf dışı bırakabilirler.

Çevrenin korunmasını gönüllü olarak destekleyen ve çevrenin korunması konusunda gayret gösteren şirketler, bu konuda liderlik yapmanın ödülünü mutlaka alacaktır. Şöyle ki, sahip oldukları deneyim, hükümetin veya uluslararası düzenlemelerin çerçevesi belli olduğunda, şirketi müzakere masasında muhtemelen avantajlı duruma getirecektir, şirket yöneticileri müzakere masasına, sistemlerinin nasıl işlediğine ilişkin rakamsal kanıtlar koyabilecek, böylece yetkilileri kendi ürünü lehine düzenlemeler yapmaya ikna edebilecektir. Bu konuda kanıtların yeterli olmadığını iddia ederek, herhangi bir uluslararası mutabakata gerek olmadığını savunan şirketler sahip oldukları varlıkların değerini kısa vadede korumakla birlikte, dengeyi daha makul müdahale biçimlerinden yana değiştirme fırsatını da kaçırma riskiyle karşı karşıya kalabilirler.

### **2.3.4. Doğal ve Sosyal Çevrede Öğrendiklerini Kullanabilmek**

Doğal çevreye ve sosyal yapıya ilişkin faaliyetler şirketlere öğrenme fırsatı da sunar. Şirketlere yeni gelişim fırsatları, yeni pazarlarda kullanabilecekleri yeni uygulamalar yaratabilir. Herhangi bir kapsamda geliştirilen çözümlerin ayarlanabilir, ülkeler ve kültürler arasında taşınabilir olması, işletmeye zaman kazandıracığından, ayrıca bir rekabet avantajı da sağlayacaktır. Diğer bir anlatımla, bu konularda yapılan çalışmalar, aynı zamanda bir Ar-ge harcaması olarak değerlendirilebilir. Örneğin, Unilever, Hindistan'da fakirler için üretmiş olduğu Wheel marka deterjanından öğrendiklerini – formülden, üretim sürecinden, paketlemeden, fiyatlamadan, dağıtımdan, reklam ve promosyondan– Brezilya, Çin, Endonezya gibi ülkelerdeki pazarlar için de kullanmıştır (Prahald, 2008: 58). Brezilya'da 'Ala' diye adlandırılan benzer bir ürün çıkaran Unilever, Hindistan'dan elde ettiği tecrübe ile bu ülkede çok kolay başarı kazanmıştır. Bugün Unilever Hindistan'ı, Hindistan benzeri pazarları için laboratuvar olarak görmektedir.

Şirketler hayır amaçlı çabalarını da faaliyet gösterdikleri yerde ya da yerlerdeki iş ortamının kalitesini geliştirmek için kullanabilirler. Hayırseverliği, rekabeti geliştirme amacıyla

kullanmak, sosyal ve ekonomik amaçları aynı çizgiye getirmekte ve şirketin uzun dönemdeki iş fırsatlarını artırmaktadır (Porter ve Kramer, 2002). Hayırsever kurum ve kuruluşlar ile şirket amaçlarına hizmet etmek üzere, şirketlerin iş birimlerinin bir araya gelerek; tüketicilerin gözünde marka farkındalığını artıran, çalışanların üretkenliğini yükselten, Ar-ge harcamalarını azaltan, resmi düzenleme engellerini aşan ve iş birimleri arasında sinerji yaratan bağış stratejilerinin geliştirilmesi de şirketlere güçlü bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Smith, 1994). Örneğin Apple, ürünlerini genç insanlara tanıtmak için bir aracı olarak uzun bir süredir okullara bilgisayar bağışlamaktadır (Porter ve Kramer, 2002). Bu, bir yandan Apple'ın potansiyel pazarını genişletirken, öte yandan okullara açık bir toplumsal yarar sunmaktadır. Unilever, çay markası olan Lipton ile Kenya'da başlattığı ve bugün pek çok ülkede devam ettirdiği Sürdürülebilir Çay Tarımı Projesi, Yağmur Ormanları Birliği tarafından sertifika almaya hak kazanmıştır (Yeniova, 2011b). Bu projenin Türkiye'deki uygulaması ile 15.000 çiftçinin eğitilmesi, verimliliğin 5 yılda %15'e kadar artırılması, bilinçli gübreleme ile gübre kullanımının da yarı yarıya düşürülmesi öngörülmektedir.

### **2.3.5. Sivil Toplum Kuruluşları (STK), Medya ve Bilimsel Araştırma Yapan Kurum ve Kuruluşlarla Özenli İletişim Kurmak**

Şirketlerin doğal ve sosyal çevreye yönelik çalışmaları, konuyla ilgili çevre örgütleri, medya ve bilimsel araştırma yapan kurum ve kuruluşlar tarafından da desteklenmektedir. Bu faaliyetler olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmekte ve değerlendirme sonucuna göre bu kurumlar tarafından tüketicileri etkileyen eylemler gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla toplumu etkileyen STK, medya, bilimsel araştırma yapan kurum ve kuruluşlar ile özenli iletişim kurmak da şirketlere kar sağlayacaktır. Şöyle ki; Greenpeace'in Almanya ayağı, 1992 yılında, buzdolaplarını soğutmakta kullanılan bir propan ve bütan karışımının, o sırada yaygın bir biçimde kullanılmakta olan ve kloroflorakarbonun yerine önerilmiş soğutucu maddelerden daha güvenli olduğunu açıklamıştı (Porter ve Linde, 1995). Greenpeace tarihinde ilk kez ticari bir ürünü desteklemiş, iflasın eşliğinde küçük bir buzdolabı yapımcısı olan Foron tarafından tasarlanmış bir buzdolabı için gerçek bir reklâm kampanyası yürütmüştü. Medyanın geniş olarak yer verdiği eylem büyük destek görmüş ve Foron'un ürettiği propan-bütan buzdolaplarına olan talebin artmasına ve Almanya'nın büyük üreticilerinin de aynı teknolojiye geçmesine neden olmuştu.

Yine Greenpeace, 2004 yılında başlattığı kampanya ile elektronik atıkları azaltmaları, ürünlerini zehirli maddelerden arındırmaları, geri dönüşüm politikalarını geliştirmeleri ve elektronik ürünlerin tasarımında, üretiminde ve geri dönüşümünde kökten bir değişim başlatmaları için bilgisayar üreticilerini ikna etmeye çalışmıştır. Greenpeace, 2006 yılında üreticilerin bu konuyla ilgili sıralamasını çıkardıktan sonra Apple'ı en yavaş tepki veren şirketler arasında olmakla suçlamış ve "Apple'mı Yeşile Boya" adında bir kampanya ile internet üzerinden ünlü müşterilerini kampanyaya destek olmaya çağırmıştı. Bu kampanya Apple'ın çevresel etkisini ciddi bir şekilde gözden geçirmesini sağlamıştır (Fisk, 2010: 71). Nitekim Apple, MIT Sloan Management Review'un Boston Consulting Company ile gerçekleştirdiği "2011 Sürdürülebilirlik ve Yenilikçilik Araştırması"nda dünya çapında itibar sahibi kuruluşların başında yer almıştır (Ateş, 2011: 8).



Bu kapsamda unutulmaması gereken husus, kamuoyu algısının bir kez oluşturulduktan sonra, oluşan bu algıyı değiştirmenin son derece güç olduğudur. Exxon'a ait büyük bir petrol tankeri 1989'da Alaska'da batmış, etrafa yayılan petrolün çevreye uzun süre kalıcı zarar vereceği tüm gazetelerin manşetlerinden duyurulmuştu. Exxon'un CEO'su kazanın üzerinden iki hafta geçtikten sonra bir açıklama yaparak; çevrecilere karşı tepki göstermiş, kaza bölgesini temizleme konusunda sorumlu olmadıklarını belirtmiş, konuyla ilgili kamuoyundan özür dilememiş ve medyayı da ufacık bir kazayı çok büyüttükleri için suçlamıştı. Exxon, 2006 yılında doğaya verdiği zarardan dolayı 2,5 milyar dolar ceza aldı, bu rakam faizleri ile birlikte 4,5 milyar doları bulmuştu (Tichy ve Bennis, 2001: 218-219; Smith, 1994; Esty ve Winston, 2008: 116). Sonuçta Exxon, çevreye karşı ilgisiz davranmanın, çevreciler ve medya ile özenli iletişim kurmamanın bedelini, para cezasının yanında, saygınlığını kaybederek ödedi.

Bilimsel araştırma konusunda şirketlerin Ar-ge çalışmaları önemli olmakla birlikte, özellikle kamuoyunda şüphe uyandıran farklı açıklamalar karşısında, bilimsel çalışmalar yapan bağımsız kurum ve kuruluşlara başvurmak ve bu kurum ve kuruluşların konuyla ilgili açıklamalar yapmasını sağlamak sürdürülebilirlik ve halkla ilişkiler açısından önemlidir. Ayrıca uluslararası ajanslar tarafından yayımlanan raporları yakından takip etmek ve gelişmeleri izlemek şirketlere gelecek trendler konusunda bir fikir verecektir. Ayrıca bu raporlarda kendilerinden olumlu yönde bahsedilmesi veya kendi uygulamalarının örnek gösterilmesi şirketlerin saygınlığını, dolayısıyla satışlarını artıracaktır.

### **2.3.6. İş Risklerini Etkin Olarak Yönetmek**

Bütün şirketler kendi risk yönetimlerini iyileştirmeyi ve böylece kazaların, aleyhlerine açılan davaların ve bojkotların getireceği masrafları azaltmayı öğrenebilirler. Çoğu çalışan için çevre yönetimi risk yönetimi demektir. Bu insanların birincil amacı bir endüstriyel iş kazasının, bir müşteri bojkotunun ya da açılacak bir çevre davasının getireceği maliyetlerden sakınmaktır. Dolayısıyla çevre sorunlarından kaynaklanan iş risklerinin etkin yönetiminin kendisi de bir rekabet üstünlüğü kaynağı olabilmektedir (Reinhardt, 1999).

Ahlaki kurallara, insan hakları ve eşitlik gibi konularda evrensel kurallara uymak da sosyal anlamda şirketi bojkotlara ve yasalar karşısında cezai yaptırımlara karşı korumaktadır. Şirketin itibarı ve güvenilirliği güvence altına alınırsa, hissedarların çıkarları da korunmuş olur. Louisiana Southwestern Üniversitesi'nin "Hisse Senedi Değerlerindeki Etik Olmayan Davranış Üzerine Yayınlanan Raporların Etkisi" başlıklı araştırmasına göre, etik olmayan kurumsal davranış hakkındaki reklamın hisse senedi fiyatlarını en az bir altı ay için düşürdüğü tespit edilmiştir (Kotler ve Lee, 2006: 18).

Şirketin tedarikçilerinin de yeşil olmasını talep etmesi, şirketin sürdürülebilirlik konusundaki inanılabilirliğini ve itibarını artırdığı gibi kendisinden kaynaklanmayan, ancak tedarikçilerinden dolayı zor duruma düşmesine neden olabilecek iddialara karşı da kendisini korumasını sağlayacaktır. Örneğin Türkiye'de İpek Kağıt ve Tetra Pak, "Sürdürülebilir Orman Yönetimi"ni destekleyerek kağıt ürünlerinin hammaddesi olan selülozu, Orman Koruma Konseyi (FSC) sertifikalı tedarikçilerden satın almaktadır (Bayıksel vd., 2010a; Yavuz, 2011b).

### 2.3.7. Geleceği Öngörerek Sürdürülebilirlik Konusuna Yatırım Yapmak

Yasaların talebinden daha fazlasını yapmak, bir anlamda şirketleri sürdürülebilirlik konusunda rakiplerinin önüne geçirecektir. Örneğin fosil yakıt kullanımına karşı ek vergilerin konması, emisyonların azaltılması vb. düzenlemeleri öngörmek ve bu konuda rakiplerinden önce yatırım yapmak maddi anlamda fırsatlar yaratacaktır. Bu konuda liderlik yapmak, ayrıca hükümet yetkilileri, bilim adamları ve çevreci gruplar karşısında şirkete farklı bir kimlik kazandıracaktır. Yukarıda bahsedildiği üzere resmi yetkilileri çıkaracakları kanun ve yönetmelikler konusunda yönlendirmek ve bu konuda muhtemel hataları önlemek, diğer şirketlere danışmanlık yapmak gibi konularda öncü olan şirketleri otorite yapacaktır.

Ayrıca sürdürülebilirlik konusunda oluşabilecek yeni iş alanları da öncüler için büyük avantajlar sağlayacaktır. Örneğin boyları 35-50 metreyi, ağırlıkları 100 tonu bulabilen rüzgâr tribünü kanat ve direklerinin nakliyesi ve kurulumu yeni bir iş kolu yaratmıştır. Yine Karbon Salım Azaltımı Alım-Satım Sözleşmelerinde (ERPA) dikkate alınması gereken, karbon ticaretine etkisi olan kanun, yönetmelik ve tebliğler ile Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi, Kyoto Protokolü gibi uluslararası sözleşmeler dikkate alındığında karbon hukuku gelişmeye aday bir alan olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal sürdürülebilirlik için uygulanabilecek stratejiler ve sonuçları Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1: Kurumsal Sürdürülebilirlik için Uygulanabilecek Stratejiler ve Şirketler Açısından Sonuçları**

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTLARI	UYGULANABİLECEK STRATEJİLER	UYGULAMALARIN SONUÇLARI
Doğal Çevre	Kaynak verimliliği sağlamak	-Kaynak israfına son verilmesi -Daha iyi ürünler üretmek için farklı yöntemlerin kullanılması
	Kirliliği önlemek	-Maliyetlerin azalması ve karın artması
	Ürün ve üretim sorumluluğunu aktif olarak üstlenmek	-Ürün ve süreç inovasyonu -Yeni teknolojilerin yeni ürünlere adapasyonu
	Temiz teknoloji kullanmak	-Önemli ölçüde tasarruf sağlanması
	Yeşil binalar inşa etmek	-Kaynak tasarrufu sağlanması -Çalışanlar için daha sağlıklı ve güvenli bir işyeri ortamının oluşturulması -Moral ve motivasyonun artması -Verimin artması
	Ürün ve hizmetleri yoksullar tarafından	-Maliyetlerin azalması ve karın artması

<b>Sosyal Çevre</b>	alınabilir hale getirmek	-Ürün tasarımında yenilik -Şirketin saygınlığının artması
	Kurumsal sosyal sorumluluk kültürü yaratmak	-Toplumda olumlu etkiler yaratılması -Şirketin olumlu etkileri artarken, olumsuz etkilerinin azalması -Yöneticilere olan güvenin artması
	Ahlaki kurallar ile insan hakları ve eşitlik gibi evrensel kuralları benimsemek	-Topluma örnek olmak suretiyle katkı sağlanması -Şirketin itibar ve güvenilirliğinin artması
<b>Ekonomik Çevre</b>	Ürünleri farklılaştırmak ve ürünlerin konumlandırılmasında çevreciliği esas almak	-Çevreci kaygılarla hareket eden müşterilerin şirkete çekilmesi ve müşteri tatmininin sağlanması -Daha yüksek fiyat talep etme imkânı
	İş modelini değiştirmek	-Müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin kurulması -Materyal ve enerji kullanımında tasarruf sağlanması -Daha yalın, daha istikrarlı örgüt yapısına geçiş
<b>SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTLARI</b>	<b>UYGULANABİLECEK STRATEJİLER</b>	<b>UYGULAMALARIN SONUÇLARI</b>
<b>Ekonomik Çevre</b>	Bir takım kurallar konusunda yetkilileri etkilemek	-Şirketin rakiplerini kendisi gibi davranmaya zorlaması -Rakiplere karşı avantajlı duruma geçilmesi -Şirketin oluşturduğu pazara egemen olması, sektöründe lider pozisyonuna geçmesi
	Doğal ve sosyal çevrede öğrendiklerini kullanabilmek	-Öğrenme fırsatlarının yakalanması -Yeni gelişme ve fırsatların yeni pazarlarda kullanılması ve yeni uygulamaların geliştirilmesi -Zaman kazanma ve bundan dolayı rekabet avantajı yakalama -Ülkeler ve kültürler arasında taşınabilir özellikte ürün tasarlama imkânının yakalanması -İş ortamının kalitesinin geliştirilmesi -Marka farkındalığının yaratılması
	STK, medya ve bilimsel araştırma yapan kurum	-Tüketicileri şirket lehine etkileme avantajı

ve kuruluşlarla özenli iletişim kurmak	-Ürüne talebin artması -Gelecek trendler hakkında fikir sahibi olma -Şirketin saygınlığının artması -Satışlarda artış
İş risklerini etkin olarak yönetmek	-Kazaların, şirket aleyhine açılan davaların ve boykotların getireceği masrafin azaltılması -Risk yönetimi konusunda deneyim kazanma -Şirketin itibar ve güvenilirliğinin artması
Geleceği öngörerek sürdürülebilirlik konusuna yatırım yapmak	-Rekabet üstünlüğü yakalama fırsatı -Öncü olma ve fiyatları kontrol etme avantajı -Yeni iş alanları yaratma fırsatı

### 3. SONUÇ

Eşi görülmemiş bir değişim çağında yaşamaktayız. Yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak şirketler çevresel sorunlar kadar, sosyal sorunlarla da ilgilenmek zorundadır. Çevreci bir tutumu benimsemenin, maliyetleri azaltmak, daha fazla satış yapmak, fiyatları kontrol etmek gibi somut yararlarının yanı sıra; doğal ve sosyal çevre için bir şeyler yapmış olmanın hazzı ile müşterilerle, çalışanlarla ve diğer paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi gibi soyut yararları da vardır.

Ayrıca sürdürülebilirlik yaklaşımı kapsamında, çevreye ve topluma yapılan yatırımların da oldukça karlı olduğu ve şirketin itibarını artırdığı görülmektedir. Sürdürülebilir gelişme, ticaret tarihinin en büyük fırsatlarından biri olacaktır. Nitekim, Birleşmiş Milletlerin "Trade and Environment Review 2009/2010" raporunda dünyanın zor fakat zorunlu yeni bir ekonomik düzenin başlangıcında bulunduğu, globalleşmenin hızlanmasının temel unsurları olan ulaşım, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki devrimlerin ardından sırada gelişmiş enerji, malzeme ve kaynak verimliliğine, yenilenebilir enerji kaynaklarının daha fazla kullanımına ve sürdürülebilir tarıma odaklanan yeni bir endüstri devriminin bulunduğu belirtilmektedir (Bayıksel vd., 2010c). Açıklamadan da anlaşılacağı üzere, dünya yeni bir endüstri devriminin eşiğindedir ve bu yeni endüstri devriminde rekabet sürdürülebilirlik konusunda olacaktır.

Ancak sürdürülebilirliğin şirkete ekonomik anlamda bir katkı sağlayabilmesi için sürdürülebilirlik konusunun şirket yöneticileri tarafından ekonomik ve rekabetçi bir fırsat olarak görülmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, şirketler kar edebilecekleri çevresel ve sosyal konular ile ilgilenmelidir. Dolayısıyla yöneticilerin soracağı soru "Yeşil olmanın bir getirisi var mı?" yerine "Belli bir çevre yatırımı hangi koşullarda karlıdır?" şeklinde olmalıdır. Dolayısıyla şirketler ekonomik getirisi olmayan tercihlerden uzak durmalıdır.

Sürdürülebilirlik konusunun çevre boyutu için uygulanabilecek stratejiler arasında ürün verimliliği, kirliliğin önlenmesi, çevre dostu temiz teknolojilerin kullanılması ile yeşil binaların inşası sayılabilir. Sosyal gelişmelerin sunduğu fırsatların değerlendirilmesinde de hissedar değerini artıracak ve şirket itibarını koruyacak uygulamalar dikkate alınmalıdır.

Bunlar arasında; yoksulların şartlarına göre ve yoksullar için iş yapmak, insan haklarına saygı göstermek, etik kurallara uymak, insanların gelişimine ve refahına katkıda bulunmak gibi konular ele alınabilir.

Sürdürülebilirlik konusunda doğal ve sosyal çevreye yapılan yatırımların şirketler için ekonomik anlamda ödülü kar olacaktır. Ancak, sürdürülebilirlik konusunda şirketleri diğer şirketlerden ayıracak olan boyut ekonomik boyuttur. Şirketlerin; ürünlerini diğer şirketlerin ürünlerinden farklılaştırması (yeni değer yaratmak), iş modelinde inovasyon yapması (kendi endüstrisindeki rekabeti sürdürülebilirlik açısından yeniden tanımlayabilmesi), ürünlerini/hizmetlerini konumlandırma ve müşteri sadakatinde çevreciliği esas alan bir değişim yaratabilmesi, bir takım kuralların konulması yetkilileri etkileyebilmesi, doğal ve sosyal çevrede öğrendiklerini başka pazarlarda kullanabilme yeteneğini geliştirmesi, STK, medya ve bilimsel araştırma yapan kurumlarla özenli iletişim kurması, iş risklerini yönetebilmesi, geleceği öngörerek gerekli tedbirleri endüstrideki diğer şirketlerden daha önce uygulamaya başlaması bu kapsamda değerlendirilmesi gereken öncelikli konulardır.

Diğer taraftan çevre meselesi ile ilgilenmek bütün şirketler için karlı olamaz, bundan dolayı şirket yöneticilerinin burada anlatılan yaklaşımlardan birini veya birkaçını izlemesi, izleyeceği yaklaşımı belirlerken, iş hedeflerini destekleme potansiyeli olan, paydaşlarını ilgilendiren, şirketin ismiyle özdeşleşecek şekilde uzun vadede destekleyebilecekleri konuları seçmeleri daha uygun bir davranış olacaktır. Hangi yaklaşım uygulanırsa uygulansın sürdürülebilirlik konusunda rekabette öne çıkabilmek için şirketler üretim sistemlerini uluslararası standartlara uyumlu olacak şekilde yenilemesi ve geliştirmesi gerekecektir.

Yukarıda bahsedilen yaklaşımların tamamı sürdürülebilirlik konusunun stratejik boyutta ele alınmasını ve sürdürülebilirlik konusunda şirketlerin bir vizyonunun olmasını gerektirir. Vizyon, bir örgütün harekete geçmesi gereken yönü açıklamaya yardımcı olan şeyler söyler (Kotter, 2007). Sürdürülebilirlik vizyonu olmadan girilen her faaliyet "yeşil göz boyama"dan öteye gidemez. Dolayısıyla; şirketler sürdürülebilirlik konusunda, ilkeler belirlemeli, bu ilkelere göre kültürünü oluşturmalı ve oluşturduğu bu kültürü güçlendirmeli, gözle görülür hale getirmelidir. Müteakiben, ölçülemeyenin yönetilemeyeceği yaklaşımıyla elde ettiği kazanımları ölçmelidir. Son olarak tekrarlanması istenen şeyler övülmeli, değerler pekiştirilmelidir. Bu kapsamda, gerçekleştirilmesi zor, yüksek beklentiler yaratılmamalı, şirketin paydaşlarını şüpheye düşürecek abartılı ifadelerden kaçınılmalıdır. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolunun sürekli, mevcut ve potansiyel müşteriler için değer yaratan yenilikler yapmak olduğu unutulmamalıdır. Doğal ve sosyal çevreye katkı sağlayan yenilikler, şirketin itibarını ve marka değerini artıracaktır. Dolayısıyla, bu konuda işletme içinde istihdam yaratılması ve bu konunun üst yönetim tarafından yönetilmesi, şirketin başarısını artıracaktır.

## **KAYNAKÇA**

Ateş, R. (2005), Yeni Normal, İstanbul: Sistem.

Ateş, R. (Ed.) (2011). Krizden Etkilenmeyen Yatırım. Capital Sustainable Business, Ekim: 6-8.

- Augustine, N.R. (1995), Managing the Crisis You Tried to Prevent, Harvard Business Review, Vol.73, No.6, pp.147-158.
- Barwich, J. (2011), Dünya Ne Kadar Yol Aldı?, Capital GreenBusiness, No.7, p.34.
- Bayıksel, Ş.Ö., Gözütok, N. ve Cirik E. (Ed.) (2010a), Selpak Yarınları Söz Veriyor, Capital GreenBusiness, No.2, p.8.
- Bayıksel, Ş.Ö., Gözütok, N. ve Cirik E. (Ed.) (2010b), Eko-Verimlilik, Capital GreenBusiness, No.2, pp.16-19.
- Bayıksel, Ş.Ö., Gözütok, N. ve Cirik E. (Ed.) (2010c), Düşük Karbonlu Ekonomi Dönemi, Capital GreenBusiness, No.3, pp.4-6.
- Bozkuş, F. (2011), Yaşar Holding'in Önceliği Enerji Verimliliği, Capital Sustainable Business, Ekim, pp.42-43.
- Brown, L.R. (1996), Tarih Hızlanıyor. Lester R. Brown (Ed.), Dünyanın Durumu 1996 (Çev. Sinem Gül, s: 1-22), Ankara: Tübitak-Tema Vakfı Yayınları.
- Collins, J. (2002). "İyi"den "Mükemmel" Şirkete (Çev. Levent Cinemre, 4. Baskı), İstanbul: Boyner.
- Cirik, E. (2010), "Yeşil Rekabette" Yarış Dışı Kalmayın, Capital GreenBusiness, No.3, pp.14-18.
- Cirik, E. (2011), Bağımsız Şirketler!, Capital GreenBusiness, No.1, pp.4-7.
- Esty, D.C. & Winston, A.S. (2008). Yeşilden Altına, (Çev. Levent Göktem), İstanbul: MediaCat.
- Eyring, M.J, Johnson, M.W. ve Nair, H. (2011), New Business Models in Emerging Markets, Harvard Business Review, Vol.89, No.1/2, pp.88-95.
- Fisk, P. (2010). Sürdürülebilir Büyüme (Çev. Evren Yıldırım), İstanbul: MediaCat.
- Gellerman, S.W. (1986), Why "good" managers make bad ethical choices, Harvard Business Review, Vol.64, No.4, pp.85-90.
- Handy, C. (2002), What's a Business for?, Harvard Business Review, Vol.80, No.12, pp.49-55.
- Haque, U. (2011). Yeni Kapitalist Manifesto (Çev. Pınar Şiraz), İstanbul: MESS.
- Hart, S.L. (1997), Beyond Greening, Harvard Business Review, Vol.75, No.1, pp.66-76.
- Kanter, R.M. (2011), Süper Şirket (Çev. Kıvanç Tanrıyar), İstanbul: Optimist.
- Kiernan, M.J. (1998), Değişime Uyun ya da Kaybolun (Çev. Kaan Tunçbilek), İstanbul: Form.
- Korkmazıyrek, H. ve Basım, N. (2009), İş Modeli ve Kriz Yönetimi, Ankara: Siyasal.
- Kotler, P. ve Caslione, J.A. (2011). Kaos Yönetimi (Çev. Kıvanç Dündar), İstanbul: Optimist.
- Kotler, P. (2011). Pazarlama 3.0 (Çev. Kıvanç Dündar), İstanbul: Optimist.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2006). Kurumsal Sosyal Sorululuk (Çev. Sibel Kaçamak), İstanbul: MediaCat.
- Lantos, G.P. (2001), The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility, Journal of Consumer Marketing, Vol.18, No.7, pp.595-630.
- Lash, J. ve Wellington, F. (2007), Competitive Advantage on a Warming Planet, Harvard Business Review, Vol.85, No.3, pp.94-102.
- Kotter, J.P. (2007), Leading Change, Harvard Business Review, Vol.85, No.1, pp.96-103.
- Lockwood, C. (2006), Building the Green Way, Harvard Business Review, Vol.84, No.6, pp.129-137.
- Lovins, A.B., Lovins, H.L. ve Hawken, P. (1999), A Road Map for Natural Capitalism, Harvard Business Review, Vol.77, No.3, pp.145-158.
- Maciariello, J.A. (2005). Gün Gün Drucker (Çev. Murat Çetinbakış), İstanbul: MESS.
- Magretta, J. (1997), Growth Through Global Sustainability, Harvard Business Review, Vol.75, No.1, pp.78-88.
- Martin, R.L. (2002), The Virtue Matrix, Harvard Business Review, Vol.80, No.3, pp.68-75.
- Mauboussin, M.J. (2012), The True Measures of Success, Harvard Business Review, Vol.90, No.10, pp.46-56.
- Packard, K.O. ve Reinhart, F.L. (2000), What Every Executive Needs to Know About Global Warming, Harvard Business Review, Vol.78, No.4, pp.129-135.

- Palmer, K., Oates, W. ve Portney, P. (1995), Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.9, No.4, pp.119-132.
- Parnell, J. (2008), Sustainable Strategic Management: Construct, Parameters, Research Directions, *International Journal of Sustainable Strategic Management*, Vol.1, No.1, pp.35-45.
- Porter, M.E. ve Linde, C.V.D. (1995), Green and Competitive, *Harvard Business Review*, Vol.73, No.5, pp.120-134.
- Porter, M.E. ve Kramer, M.R. (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, Reprint RO212D, pp.5-16.
- Porter, M.E. ve Kramer, M.R. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Vol.89, No.1/2, pp.62-77.
- Prahalad, C.K. ve Hammond, A. (2002), Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review*, Vol.80, No.9, pp.48-57.
- Prahalad, C.K., (2008). *Piramidin Altındaki Servet (Çev. Serpil Demirci)*, İstanbul: Sistem.
- Reinhardt, F.L. (1999), Bringing the Environment Down To Earth, *Harvard Business Review*, Vol.77, No.4, pp.149-157.
- Roodman, D.M. (1996). Çevre İçin Pazardan Yararlanmak. Lester R. Brown (Ed.), *Dünyanın Durumu 1996 (Çev. Sinem Gül, s: 205-229)*, Ankara: Tübitak-Tema Vakfı Yayınları.
- Sahici, M.Y. (2011). 08 Aralık 2011 tarihli Habertürk Gazetesi Ankara Eki, s: 5.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. ve Steger, U. (2005), The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options, *European Management Journal*, Vol.23, No.1, pp.27-36.
- Simpson, R.D. ve Bradford, R.L. (1996), Taxing Variable Cost: Environmental Regulation as Industrial Policy, *Journal of Environmental Economics & Management*, Vol.30, No.3, pp.282-300.
- Smith, C. (1994), The New Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.3, pp.105-116.
- Stringer, L. (2009). *Yeşil İşyeri (Çev. Pınar Şiraz)*, İstanbul: MESS.
- Tayman, E. (2010a), Tüketici İstiyor, Sürdürülebilir Üretim Yükseliyor, *Capital GreenBusiness*, No.2, pp.10-14.
- Tayman, E. (2010b), Yeşil Fabrikaya Talep Artıyor, *Capital GreenBusiness*, No.2, pp.21-23.
- Tichy, N.M. ve Bennis, W.G. (2011), *Şirket Kurtaran Kararlar (Çev. Aslı Karasu İl Ermiş, 2. Baskı)*, İstanbul: Martı.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009), Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.IX, SI, 2009, pp.249-275.
- Ünal, N.G. (2011), Sürdürülebilirlik için Hızımız Yeterli Değil, *Sustainable Business*, Ekim, pp.10-12.
- Ünal, N.G. (2012), Hızlı Tüketime Yön Veren 7 Yeşil Trend, *Capital GreenBusiness*, No.9, pp.6-10.
- Wagner, M. (2007), Integration of Environmental Management with Other Managerial Functions of the Firm: Empirical Effects on Drivers of Economic Performance, *Long Range Planning*, Vol.40, No.6, pp.611-628.
- Walley, N. ve Whitehead, B. (1994), It's not Easy Being Green, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.3, pp.46-52.
- Yavuz, H. (2010), Yeşil Teknolojiye 40 Trilyon Dolar Harcanacak, *Capital GreenBusiness*, No.2, pp.28-31.
- Yavuz, H. (2011a), Tüketici Talebi Üreticileri Daha Çevreci Yapıyor, *Capital GreenBusiness*, No.6, pp.25-27.
- Yavuz, H. (2011b), Tetra Pak'ın Büyük Hedefi, *Capital GreenBusiness*, No.6, pp.14-17.
- Yavuz, H. (2012), En Çevreci Hedefler, *Capital GreenBusiness*, No.8, pp.6-10.
- Yavuz, Ö. (2011), Enerji Verimliliği ile Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlıyoruz, *Capital Sustainable Business*, Ekim, pp.48-50.
- Yeniova, G. (2011a), Sürdürülebilirlik İtibar Sağlıyor, *Capital Sustainable Business*, Ekim, pp.72-73.
- Yeniova, G. (2011b), Unilever Sürdürülebilirliği Yaşam Planı ile Sağlayacak, *Capital Sustainable Business*, Ekim, pp.78-79.
- Yılmaz, Ö.B. (2011), Sürdürülebilirlik Raporunu İlk Biz Hazırladık, *Capital Sustainable Business*, Ekim, pp.62-64.
- Yunus, M. ve Weber, K. (2010), *Sosyal İşletme Kurmak (Çev. Ahmet Nebil İmre)*, İstanbul: Doğan Kitap.