

İşletmelerde Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetimi Yaklaşımı

Proactive Approach For Gaining Competitive Advantage in Business Environmental Management

Murat TÜRK¹
Tuba BEKİŞ²

ÖZET

Günümüzde işletmeler çevreyi korumayı, stratejilerin bir parçası olarak kabul etmektedirler. Birçok işletme, hükümetler, müşteriler, çalışanlar ve rakiplerin baskıları ile proaktif (önleyici) yönetimi uygulamaya zorlanmaktadır. Bunlara ek olarak işletmeler önleyici çevre yönetimi stratejileri ve performans arasındaki ilişkiyi görmeye başlamışlardır. Ayrıca, işletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri için proaktif çevre yönetimi stratejilerine uyum sağlamaları gerektiği konusunda önemli bulgular ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada Proaktif çevre yönetimi konusunda Türkiye’de bulunan literatür boşluğuna katkı sağlamak ve ileride yapılacak uygulamalı çalışmalara kavramsal bir çerçeve sunmak amacıyla rekabetçi üstünlük elde etmede proaktif çevre yönetimi yaklaşımı konusu kavramsal olarak incelenmiştir. Sonuçta, proaktif çevre yönetimi stratejilerinin işletmelerce uygulanmasının kolay bir iş olmadığı, bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için tepe yönetiminin desteğinin ve tüm örgüt çalışanlarının katılımının gerekli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bu yaklaşımın geliştirilmesinde işletmeler, hükümet, devletin resmi kurumları, üniversiteler ve sektörün ileri gelen kuruluşlarının işbirliği içinde olması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çevre Yönetimi Stratejileri, Önleyici Çevre Yönetimi, Rekabetçi Üstünlük

ABSTRACT

Nowadays, companies accept that environmental protection is a part of their strategies. Many companies are forced to apply proactive environmental management by governments, customers, employees and competitors. Thereto, companies began to consider the relationship between proactive environmental management strategies and performance. Also there are important findings about adaptation of companies to proactive environmental management strategies to gain competitive advantage. In this study proactive environmental management approach is investigated conceptually. The aim of the study is to contribute to the literature gap about proactive environmental management and to provide a conceptual frame to the future applied researches. To conclude it is stated that, it isn't easy to apply proactive environmental strategies for companies and support of top managers and participation of employees are essential to apply these strategies successfully. Also companies, government, public institutions, universities and leading institutions should collaborate to develop proactive environmental management approach.

Keywords: Environment Management Strategies, Proactive Environmental Management, Competitive Advantage

¹ Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İkt. ve İd. Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

² Arş. Gör., Niğde Üniversitesi İkt. ve İd. Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Giriş

İlk çağlardan beri var olan ve sanayi devrimiyle farklı bir boyut kazanan yönetim olgusunu günümüzdeki gelişmelerin bir sonucu olarak yeniden incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Certo ve Certo (2006: 106) bu gelişmeler paralelinde yöneticilerin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken, olağanüstü değişimler ile karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedirler. Özellikle rekabet şartlarındaki değişimler dikkate alındığında işletmelerin çevre ile olan etkileşimi ve bu çevreyi oluşturan unsurlar hakkında bilgi sahibi olma gerekliliği her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. İşletmeler üzerindeki kamu baskısı, daha etkin olma isteği ve yoğun rekabet şartları, stratejik olarak da bu gerçeği ortaya koymaktadır. Özellikle son yıllarda işletmelerde kullanılan teknoloji ve bunun çevre üzerine etkileri farklı ortamlarda çeşitli nedenlerle gündeme taşınmaktadır.

Küreselleşen dünyada kıt kaynak durumunda olan çevrenin korunması işletmeler için önemli amaç ve hedeflerden biri durumuna gelmiştir. Çevre faktörünün önem kazanması ile birlikte işletmelerin stratejileri de çevre odaklı olarak önemli ölçüde değişmeye başlamıştır (Emgin ve Türk, 2004). 1990'lerden itibaren Avrupa, Kuzey Amerika ve bazı Asya ülkelerinde zorlayıcı bir takım çevresel düzenlemeler yapılmıştır. Dünyada da yeni uluslar arası protokoller imzalanmıştır. OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) üye ülkelerin düzenleyici raporlarını web sitesinde yayınlamıştır. Uluslar arası Standartlar Organizasyonu kuruluşların çevresel yönetim sistemlerine izin vermek amacıyla ISO 14000 serilerini geliştirmiştir. Avrupa birliği ise kendi düzenlemelerini yapmak için sanayii teşvik etmek amacıyla EMAS (Eco-management and Auditing System)'ı kabul etmiştir. Böylece başta Amerika ve Avrupa olmak üzere tüm dünyada firmalar çevre konusunda stratejik davranma ve rekabetçi üstünlük elde edebilme amacı ile hareket etmeye başlamışlardır. Toplam kalite yönetimi, çevresel sorumluluk, tüketicilerin ve diğer paydaşların istek ve baskıları, çevresel sürdürülebilirlik işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve stratejik üstünlük elde edebilmeleri için anahtar konular haline gelmiştir (Rodinelli, 2004; 5-8, Darnall vd, 2009: 2). Bütün bu gelişmeler artık firmaların çevre yönetimini maliyet olarak gören ve sadece yasaların gereklerini yerine getiren (reaktif) bakış açısından sıyrılıp, daha stratejik bir bakış açısına sahip olmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Başka bir ifade ile firmaların rekabetçi üstünlük elde edebilmek için çevre konusunda reaktif yaklaşımdan proaktif (önleyici) yaklaşıma doğru yönelmesi gerekliliği oluşmuştur.

Türkiye'de rekabet üstünlüğü yaratmada proaktif çevre yönetimi yaklaşımı konusu ile ilgili çok az sayıda çalışma tespit edilebilmiştir. Bu durum Türkiye'de konu ile ilgili literatürde önemli bir boşluk olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın amacı proaktif çevre yönetimi yaklaşımı konusunda ülkemizdeki literatüre katkıda bulunmak ve firmaların rekabetçi üstünlük elde etmesinde proaktif çevre stratejileri geliştirip uygulamaları ile ilgili kavramsal bir çerçeve sunmaktır.

1. Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetimi Yaklaşımı ve Tarihi Gelişim Süreci

Önleyici (proaktif) çevre yönetimi anlayışı, “şeffaf, işletme genelinde bilinen sistematik bir süreç, çevresel amaç, politika ve sorumlulukların sınırlarının belirlenmesi ve uygulanması amacıyla çevre unsurlarının düzenli denetlenmesi şeklinde çalışan bir sistem” olarak tanımlanmaktadır (Steger, 2000: 24).

Proaktif çevre yönetimi yaklaşımı, “kirlilik kontrolü” ve “temiz üretim” örneklerinden yola çıkılarak açıklanabilir. Bir proaktif çevre yaklaşımı örneği olan temiz üretim, insan sağlığı ve çevresel değerler üzerindeki ürün ve hizmetlerden kaynaklanan risklerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması ve verimliliğin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejilerin hayata geçirebilmesi için çok çeşitli araç ve yaklaşımlardan faydalanılabilir. Bu araç ve yaklaşımlardan bir kaçta azaltma, daha az zararlı ham maddelerin kullanılması, enerji kullanımının azaltılması, çevreye duyarlı dizayn olarak belirtilebilir. Bu yaklaşımın kirlilik koruyucu yaklaşımdan birçok farkı bulunmaktadır. Bu farkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür(www.enve.metu.edu.tr);

- Kirlilik kontrolü yaklaşımları üretim ve dizayn aşamalarını değişmez faktörler olarak benimseyip kirliliği de bu aşamaların kaçınılmaz bir sonucu olarak görmekte ve kirlilik meydana geldikten sonra bu soruna çözüm getirmeye çalışmaktadır. Dolayısı ile bu yaklaşımlar kirliliği daha iyi tanımlama ve atıkları arıtma ve bertaraf etme üzerine odaklanmakta ve kuruluşlara önemli miktarlarda ek maliyet getirmektedir. Temiz üretim (kirlilik önleme, proaktif) yaklaşımları kirliliği ve atıkları dizayn, kaynak kullanımı ve üretim prosesleri aşamalarındaki yetersizlik, verimsizlik ve etkisizliğin bir sonucu olarak görmekte ve soruna bu aşamalarda gerekli gelişmeleri sağlayarak çözüm getirmeyi amaçlamakta, dolayısı ile sadece atık oluşumunu azaltmakla kalmamakta aynı zamanda ekonomik faydalar da sağlamaktadır.

- Kirlilik kontrolü yaklaşımları sadece yürürlükte olan yasa ve yönetmelikler ile uyum içinde olmayı amaçladıklarından kuruluşların çevresel performanslarına katkıda bulunma girişimleri ancak yönetmeliklerde oluşacak bir değişiklik ile mümkündür. Sadece yasa ve yönetmeliklerle uyum içinde olmayı amaçlayan bir yaklaşım pek çok potansiyel gelişmeyi göz ardı etmekle kalmamakta aynı zamanda köklü değişikliklerin ortaya çıkması durumunda hazırlıksız yakalanmakta ve ancak yüksek maliyetli girişimler ile istenilen pozisyona gelebilmektedir. Temiz üretim (proaktif) yaklaşımları ise, kuruluşun kendi inisiyatifi ile çevresel performansını sürekli olarak arttırmasını içermekte ve dolayısı ile bu gelişmelerin yasa ve yönetmelik gibi statik olguların gereksinimleri ile sınırlanmasını engellemektedir. Bu yaklaşımları benimseyen ve uygulayan kuruluşlar çevresel performanslarını bu yasa ve yönetmeliklerin gerektirdiği seviyeden çok daha yüksek bir seviyeye çekeceklerinden, ileride yürürlüğe girecek daha katı yasa ve yönetmelikler ile uyum konusunda zorluk çekmeyeceklerdir.

- Kirlilik kontrolü yaklaşımları genellikle kuruluş dışından gelen uzmanlar tarafından gerçekleştirilen yaklaşımlardır. Bunun tersine temiz üretim yaklaşımları (proaktif)

kuruluşun çalışanlarının katılımı ile oluşturulan ve uygulanan programlardan oluşmaktadır. Dolayısı ile kuruluşların kendi bünyelerindeki bilgi birikimini iyi bir şekilde kullanmalarını sağlamakla kalmamakta, çalışanların katılımı ile gelişen bir yaklaşım olduğu için daha çok sahiplenilmekte ve daha verimli olmaktadır.

Dünya genelinde işletmeler, hem rekabet edebilirliklerini hem de çevresel performanslarını destekleyen ileri çevresel uygulamalara uyum sağlayacak şekilde hareket etmektedirler (Florida ve Davison, 2001: 65). Öncü işletmeler, önceleri sadece yasalara uyarak geliştirdikleri stratejilerini hızla önleyici (proaktif) çevre yönetimi anlayışına uygun hale getirmeye başlamışlardır.

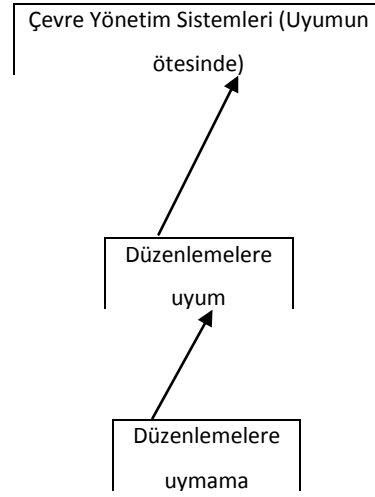
Tarihi gelişmelere bakıldığında, Amerika'da 18. yüzyılın ortalarında, hızla değişen çevre yasaları proaktif çevre yönetimi yaklaşımını gündeme taşımıştır. Aynı zamanlarda yenilikçi Avrupa şirketleri de rekabet avantajı sağlamak amacıyla bu yaklaşımı benimsemeye başlamışlardır (Steger, 2000: 23) 1987 çevre ve dünya komisyonu çevre ve gelişim raporu yayınlandığından beri firma yöneticileri ve yönetim bilimi ile ilgilenenler çevresel ilgileri stratejik kararlara bağlama sorusuyla uğraşmaktadırlar. Rapor, "sürdürülebilir kalkınma " terimini ortaya çıkarmış ve çevreyi korumayı ekonomik performans ile birleştirmek yoluyla şirketler için çevreyi koruma amaçlarını geliştirme yönünde bir rol benimsemiştir (Sharma ve Vredenburg, 1998: 729). Bu gelişme ile firmalar sürdürülebilir kalkınma aracılığıyla rakipleri arasında rekabet avantajı sağlama düşüncesinden dolayı proaktif strateji geliştirmek durumunda kalmışlardır.

Berry ve Rodinelli (1998: 42) kurumsal çevre yönetimi konusuna bakış açısını tarihsel olarak 3 aşamada incelemiştir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde verilmiştir;

3.PROAKTİF
(SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ
TARZI)-1990'LAR

2.REAKTİF (MALİYET
TARZI)-1980'LER

1.HAZIRLIKSIZ (KRİZ
TARZI) -1960 ve
1970'LER



Şekil 1. Kurumsal Çevre Yönetimi Aşamaları

Kaynak: Berry ve Rodinelli, 1998: 42

Şekil 1'de görüldüğü gibi 1960 ve 1970'li yıllarda işletmeler dünya genelinde yaygın olan çevresel zarar ortaya çıktığında mücadele etmek şeklindeki tedavi edici yaklaşımı daha sonra 1980'lerde hızla ortaya çıkmaya başlayan çevre düzenleme yasalarına uyma ve uyma maliyetlerini azaltma şeklindeki tepkici (reaktif) yaklaşımı ve 1990'lardan itibaren ise faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini tahmin ederek israflarını ve çevre kirliliğini azaltmak amaçlı, proaktif çevre yönetimi yaklaşımını benimsemişlerdir (Berry ve Rondinelli, 1998: 38-39).

Kurumsal çevre stratejileri ile ilgili çalışmaların tarihlere göre sınıflandırılması ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır;

Tablo 1. Kurumsal Çevre Stratejileri ile İlgili Çalışmalar

Yazarlar	Tipolojiler	Karakter
Hunt ve Auster (1990)	Başlangıç, savaşçı, endişeli (üzgün) vatandaş,	Kavramsal
Roome (1992)	Pragmatik, proaktif, Uyum sağlamama, uyma, artı uyum, ticari,	Kavramsal
Winsemius ve Guntram (1992)	Çevresel üstünlük, liderlik keskinliği, Reaktif, anlayışlı, yapısal, proaktif,	Kavramsal
Sadgrove (1993)	Cezalandırılmış, gecikmiş, uyumcu, lider	Kavramsal

Steger (1993)	İlgisiz, savunmacı, saldırgan, yenilikçi	Kavramsal
Aragon-Correa (1998)	Roome (1992)'un önerdiği tipolojiyi kullanıyor	Uygulamalı
Schaefer ve Harvey (1998)	Hunt ve Auster (1990) ve Roome (1992) un önerdiği ve diğer beş grupta gözden geçirilen tipolojiyi kullanıyor.	Uygulamalı
Vastag vd (1996)	Reaktif, krizden korunmuş, stratejik, proaktif	Kavramsal/uygulamalı
Steger (1998)	Tarafsız, reaktif, saldırgan, proaktif	Kavramsal/uygulamalı
Henriques ve Sadorsky (1999)	Roome (1992) tipolojisini kurumsal sosyal sorumluluk, literatürüne adapte ediyor: reaktif, savunmacı, uyum ile ilgili, proaktif	Kavramsal/uygulamalı
Klassen ve Whybark (1999)	Uyumcu, fırsatçı, liderlik	Kavramsal/uygulamalı

Kaynak: Gil vd, 2000: 459

Tablo 1'de de görüldüğü gibi kurumsal çevre stratejilerine proaktif yaklaşım 1990'lı yılların başından beri çeşitli yazarlar tarafından kavramsal ve uygulamalı olarak çalışılmış ve literatürde yerini almıştır

2. Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetiminde İtici Güçler

Yöneticiler için, çevreyi oluşturan unsurları bilmek kadar, günümüzde firmaları çevrenin nasıl etkilediğini anlamak da son derece önemlidir (Robbins ve Coulter, 2003: 73). Bu çerçevede ele alındığında çevre faktörünün önemi daha iyi anlaşılabilir, dolayısıyla yeşil işletmeciliğin gelişimine özen göstermek yöneticiler üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır. Yenileşme yolundaki ve yeşil işletmeciliğe yönelik çalışmaların oluşumundaki bu süreçteki baskıların kaynakları ise, şu şekilde sıralanabilir (Emgin ve Türk, 2004);

-Müşteriler: Araştırmalara göre gelişmiş ülkelerin nüfusunun %75'i satın alma kararlarında çevresel ölçütleri kullanmaktadır.

-Çevreci Baskı Grupları: Yeşil Barış gibi gruplar, doğrudan eylemler, protestolar vb. şekillerde çevre ile ilgili baskı oluşturmaktadır.

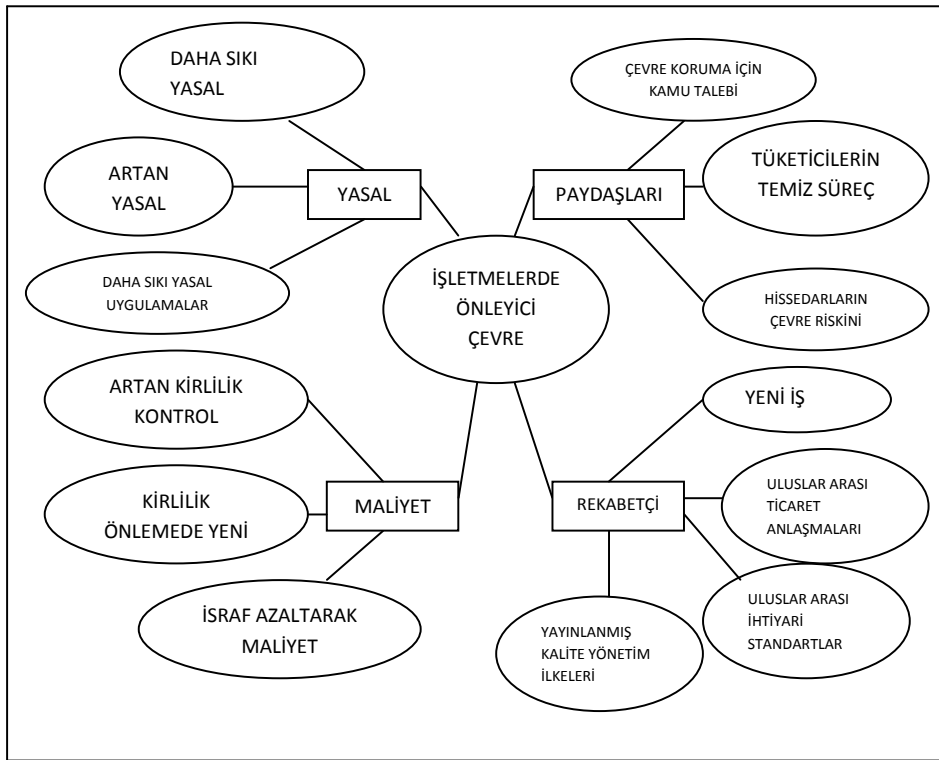
-Çalışanlar: Artan biçimde, büyük firmaların çalışanları çevre dostu politikalar için baskılar kurmaktadır.

-Yasalar: Yeşil seçmenler yasaların geçmesi için baskı yapmaktadır. Almanya, Hollanda gibi ülkelerde Yeşil partiler parlamentoda güçlü gruplar oluşturmaktadır.

-Medya: Tanker gemi kazaları ve diğer çevre felaketleri, büyük haberler olarak medyada yer almaktadır.

-Etik Yatırım: Bazı bankalar (İngiliz Co-Operative Bankası gibi) müşterilerine çevre dostu olmayan projelere yatırım yapmayacakları sözünü vermektedirler. Bankalar reklamlarında bu konuyu işleyerek, yeşil müşterileri cezp etmeye çalışmaktadırlar.

Berry ve Rondinelli (1998: 39) ise işletmeleri proaktif çevre yönetimine yönlendiren güçleri, yasal talep, maliyet unsurları, paydaşların baskısı ve rekabetçi gereklilikler olarak dört ana başlıkta ele almıştır. Bu güçler ve alt boyutları aşağıdaki şekilde görülmektedir;



Şekil 2: Proaktif Çevre Yönetimine Yönlendiren Güçler

Kaynak: Beryy ve Rondinelli, 1998: 40

Şekil 2’de de görüldüğü gibi önleyici çevre yönetimini uygulayarak uluslararası pazarlarda rekabet etmek isteyen işletmelerin sadece yasal düzenlemeleri yerine getirmeleri yeterli olmamaktadır. Yasal düzenlemeleri yerine getirmenin yanında, maliyet unsurlarını, paydaşların baskısını ve rekabetin gerekliliklerini de dikkate almaları gerekmektedir.

3.Çevre Yönetimi Stratejileri

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde farklı yazarların çevre yönetimi stratejilerini farklı bakış açıları ile ele aldıkları gözlemlenmektedir. Firmaları doğal kaynak tabanlı bakış açısı ile değerlendiren Hart (1995: 986) firmanın doğal çevre ile ilişkisi ile ilgili stratejileri 3 gruba ayırarak incelemiştir. Birbiriyle bağlantılı olan bu stratejiler kirlilikten korunma, ürün idareciliği ve sürdürülebilir kalkınma stratejileridir.

Kirlilikten korunma yayılımı, sızıntıyı ve atıkları en aza indirmek amaçlı uygulanan bir stratejidir, ana kaynağı sürekli iyileşmedir. Bu stratejinin firmaya sağladığı rekabetçi üstünlük ise maliyetlerin düşmesidir.

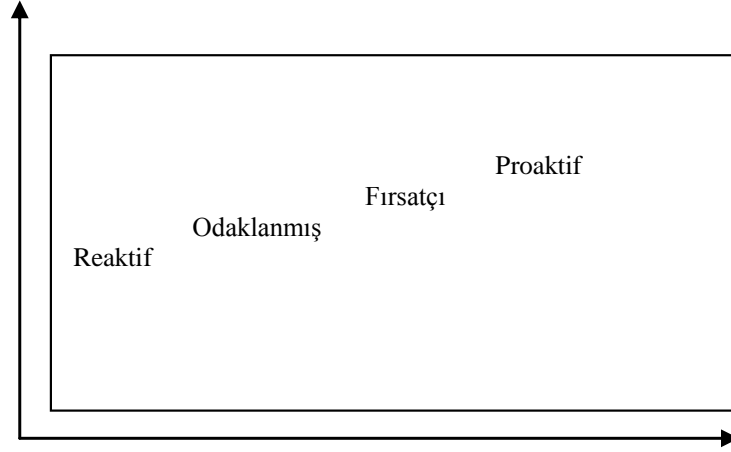
Ürün idareciliği ürün yaşam seyrinde oluşan maliyetleri düşürmek amaçlı uygulanan stratejidir. Stratejinin temel kaynağı paydaşların entegrasyonudur. Bu stratejinin firmalara sağladığı rekabetçi üstünlük rakiplerden önce davranarak onları geçmektir.

Sürdürülebilir Kalkınma stratejisinin temel itici gücü ise firmanın büyüme ve gelişmesinden kaynaklanan çevresel yükünü en aza indirmektir. Paylaşılan vizyon stratejinin temel kaynağıdır ve firmanın rekabetçi üstünlüğü ise gelecekte alacağı pozisyonudur.

Lee ve Rhee (2007) çevresel stratejiyi firmanın çevre dostu uygulamalarının ve aktivitelerin genişliği ve derinliği ile ilgili seçimi olarak tanımlamışlardır. Çevre dostu uygulamaların ve aktivitelerin genişliği ve derinliği de çevresel konuların dikkate alındığı karar alanları ile ifade edilmektedir. Bu karar alanlarında aşağıdaki aktiviteler yer almaktadır;

- Çevresel yetiştirme ve eğitime tabi tutma
- Çevresel performans ölçümü, değerlendirilmesi ve telafi sistemi
- Geniş bir çevresel yönetim çalışanı ve çevresel yönetim departmanı

Bu bilgiler göz önüne alındığında çevresel stratejiyi uygulayan firmalar dörde ayrılmaktadır. Bunlar reaktif çevresel stratejiyi uygulayan firmalar, odaklanmış çevresel stratejiyi uygulayan firmalar, fırsatçı çevresel stratejiyi uygulayan firmalar ve proaktif çevresel stratejiyi uygulayan firmalardır. Aşağıdaki şekilde çevresel aktivitelerin derinliğine ve genişliğine göre bu strateji türleri yer almaktadır (Lee ve Rhee, 2007: 206);



Şekil 3. Çevresel Strateji Türleri

Kaynak: Lee ve Rhee, 2007:206

Reaktif çevresel stratejiyi uygulayan firmalar sınırlı karar alanlarında düşük seviyede çevresel sorumluluk gösterirler. En büyük çevresel ilgileri çevre kirliliği kontrolü ve yasal düzenlemelere uyumdur.

Odaklanmış çevresel stratejiyi uygulayan firmaların karar alanları dardır. Fakat bu alanlara fazla kaynak ayırırlar. Bu durum reaktif çevresel stratejiye göre daha yüksek düzeyde çevresel yönetimi gerçekleştirmelerine neden olur

Fırsatçı çevresel stratejiyi uygulayan firmaların her karar alanında çevresel ilgileri vardır. Fakat her karar alanında çevresel ilgilerini çok fazla derinleştirememişlerdir.

Proaktif çevresel stratejiyi uygulayan firmalar ise her karar alanında gelişmiş düzeyde çevresel uygulamalar yaparlar.

Buysse ve Verbeke (2003:467) ise yaptıkları çalışmada çevresel yönetim stratejilerini üç sınıfa ayırarak incelemiştir; reaktif, kirlilik önleyici ve çevresel liderlik. Bu incelemenin sonuçlarına göre Belçika'daki çevre kirliliğine neden olan işletmelerin çoğu reaktif çevre stratejisinden kirlilik önleyici stratejiye geçmiş olsa bile bu firmaların çok azı çevresel liderlik stratejisine geçebilmiştir. Genelde bu firmaların yasa düzenleyicilerine ve uluslar arası anlaşmalara önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca bu firmaların liderlik stratejilerine geçebilmeleri için sadece yasa düzenleyicileri değil değişen normları ve çeşitli paydaşları aktif olarak yönetebilmeleri gerekmektedir.

Çevre ile ilgili strateji formülasyonu ve uygulaması bir anda gerçekleştirilebilecek bir olay değildir. Bu süreç firmanın yapısı, kültürü, tarihi, kaynakları, ürünleri, süreçleri ve çalışanları gibi niteliklerinin kapsamlı olarak incelenmesini gerektirir. Ayrıca bu süreç

örgüt bağlamında taleplere, zorlamalara ve fırsatlara odaklanır. Bu yüzden firmalar çevre yönetim sistemini organizasyon bileşenlerine uygun bir biçimde seçmek zorundadır (Rothenberg, 1992: 9-10)

4. Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetimi Stratejisi

1960 ve 1970 'li yıllarda işletmeler çevre konusunda yasal düzenlemelere bile uymazken, 1980'li yıllardan itibaren işletmeler reaktif bir yaklaşımla yasal düzenlemelere uyum sağlamaya başlamıştır. 1990'lı yıllarda ise işletmeler çevre yönetimine proaktif olarak yaklaşmışlardır. Bu yaklaşım ile işletmeler çevre yönetim sistemleri geliştirmişler ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme yönünde hareket etmişlerdir. Proaktif yaklaşıma göre çevresel yönetim zamanla daha stratejik odaklı olmaya başlamıştır. Çevre için oluşturulmuş toplam kalite çevre yönetimi, hayat döngüsü analizleri, yeşil tedarik zinciri yönetimi ve ISO 14000 standartları bu çerçevede ele alınmaya başlamıştır (Sarkis, 1998: 159)

Günümüzde Kuzey Amerika, Avrupa, Japonya ve dünyanın birçok sanayileşen ülkesi çevreyi korumayı uluslar arası rekabetçi stratejilerinin bir parçası olarak görmektedirler. 21. yüzyıl küresel ekonomisinde dünya kaynaklarının kıt olması ve bu kaynaklara olan talebin artması nedeni ile proaktif çevre yönetimine olan ihtiyaç artmış ve firmalar, hükümetlerden, müşterilerden, çalışanlardan ve rakiplerden gelen baskılar sonucunda proaktif çevre yönetimini uygulamak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle küresel ekonomide proaktif çevre yönetimini benimsemeyen firmalar rekabetçi olamayacaklardır (Berry ve Rodinelli, 1998). 1990 yılından itibaren yapılan bilimsel çalışmalar da bu görüşü destekleyen kanıtlar sunmuştur ve bu çalışmalarda proaktif çevre yönetimini uygulayan şirketlerin daha etkin ve rekabetçi olduklarına dair birçok bulguya rastlanmıştır (Aragon-Correa ve Sharma, 2003; Aragon-Correa, 1998; Sharma ve Vredenburg; 2003).

Aragon-Correa (1998) çalışmasında çevreye üç çeşit yaklaşım (bilgi ve eğitim, geleneksel/düzenlenmiş doğrulama, modern/gönüllü koruma) ile bu yaklaşımlara dayalı beş firma durumu (çevresel mükemmellik kategorisi, liderlik avantajı kategorisi, uyum kategorisi, uyum-artı kategorisi, uymama kategorisi) arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmış ve sonuçta en az gelişmiş grubun proaktifliğinin diğer gruplara göre daha düşük olduğunu bulmuştur. Yazara göre proaktifliğin çevresel yaklaşımlara olumlu etkisi yeni bir rekabetçi üstünlük alanı oluşturmaktadır ve bu üstünlük alanı stratejik proaktivite, çevreye yaklaşım ve diğer örgüt özellikleri arasında durumsallığı gerektiren bir strateji haline gelmiştir.

Aragon-Correa ve Sharma (2003:84-85)'ya göre yöneticiler kısıtlı zaman periyodundaki (kısa vadeli) proaktif bakış açısının rekabetçi üstünlüğe neden olmayabileceğinin farkına varmalıdırlar. Bunun yerine firmalarda uzun dönemli durumsal stratejiye ihtiyaç vardır. Bu strateji şu kavramları beslemektedir: Çeşitli paydaşlardan dıştan içe doğru öğrenme, çelişkili çevresel konuların karmaşıklığını ve belirsizliğini azaltmak, örgütü yönetmek için örgütsel ve yönetsel bilgiyi geliştirmek, iş-çevre ara yüzündeki

belirsizliği etkilemek ve sürekli gelişme ve yeniliği oluşturmak. Bu şekilde durumsal proaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler iş-çevre ara yüzündeki belirsizliği azaltacak dinamik bir kabiliyet geliştirecekler ve oluşturacakları her stratejiden rekabetçi üstünlük elde edebileceklerdir. Sharma ve Vredenburg (2003: 729)'e göre ise çevresel stratejiler, örgüt yetenekleri ve rekabetçi faydalar arasında ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifade ile proaktif çevresel firma stratejisi firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olmaktadır.

Cora (2008: 45) 'ya göre uygun olmayan yönetim stratejileri firmalara uyum maliyetleri yükler ve beklenmedik harcamalara neden olur. Dolayısıyla firmaların çevre, sağlık ve güvenlik yönetim programları ile ilgili yeni bir vizyona sahip olmaları gerekir. Bu programlar değer yaratan çevresel yönetime bağlılığı gerektiren bir kurum kültürü oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu programların hayata geçmesi için firmaların reaktif çevresel bakış açısı yerine proaktif bakış açısına sahip olmaları gerekir. Cora (2008) çalışmasında proaktif bakış açısının iyi bir örneğini sergileyen XYZ şirketini incelemiştir. Önceleri yasal düzenlemelere uyum sağlayan şirket sürecini on yıl boyunca (bölgesel düzenleyici temsilcilerin izinlerini güncellemeksizin) birçok kere değiştirmiştir. Dikkatli bir planlama ve organizasyon sonucu şirket, kurma izinleri ve işletme izinleri ile ilgili proaktif yaklaşımı benimsemiş ve bu çaba şirketin çeşitli birimlerinin tek bir izin altında birleşmesine neden olmuştur. Bu durumda şirket uyum raporlarını düzenleme sürecini daha etkinleştirmiş ve kolaylaştırmıştır.

Berry ve Rodinelli (1998: 45-48) proaktif çevre yönetim sistemini çeşitli yaklaşımların bileşeni olarak ele almış ve bu sistemin çeşitli performans kriterleri olduğunu ileri sürmüştür. Bu bileşenleri ve performans kriterlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

Proaktif Çevre Yönetim Sisteminin Bileşenleri:

-Atık Azaltma ve Önleme: Kirlilik ortaya çıkmadan kirleticileri kaynağında yok etmeyi ya da azaltmayı amaçlar. Yasal zorunluluklar ve kirlilik kontrol ile atık değerlendirme maliyetlerinin artması, işletmeleri kirliliği önleme konusunda daha etkili yollar bulmaya yönlendirmektedir. Ayrıca kirlilik önleme, etkin hammadde kullanımını teşvik ettiği için ve atık maliyetlerini azalttığı için önemli bir işletme stratejisi olarak kabul edilmektedir. Bir çok işletme kirlilik önlemeyi, müşteri ihtiyaçlarını tatmin ettiği ve rekabet avantajı sağladığı için benimsemektedir.

-Talep Temelli Yönetim: Müşteri istek ve tercihlerini anlamaya yönelik, kamu sektörü kökenli bir yaklaşımdır. Talep temelli yönetimin atık ürün üretmemek, müşterinin tam ihtiyacı olan ürünü üretmek ve ürün kullanımında müşteriyi daha etkin hale getirmek gibi üç temel ilkesi vardır. Ayrıca, işletmeleri yeni iş fırsatlarını keşfetmeye yönlentecek şekilde kendi durumlarını gözden geçirmeye zorlar.

-Çevreye Göre Tasarım: İşletmeler ürün üretim sürecinin sonunda çıkacak sorunlarla ilgilenmekten daha ötede, başlangıç aşamasında ürünün yeniden monte edilebilecek,

parça olarak güncellenebilecek ve yeniden kazanılabilecek şekilde üretilmesini tercih etmektedirler. Bu durum yeniden süreçten geçirme ve pazardan hızlı ve ekonomik olarak toplama maliyetlerini düşürmektedir.

-Ürün Yönetimi: Tasarım, üretim, dağıtım, kullanım ve ürünlerin imha edilmesinden kaynaklanan çevresel problemlerin ve risklerin azaltılmasını sağlamaktadır. Örneğin, Avrupa ülkeleri, işletmelerini ürünlerinin geri dönüşümü gibi konularda sorumlu tutmaktadır.

-Tam Maliyet Muhasebesi: Direkt maliyetler (işgücü, sermaye, hammadde gibi), örtülü maliyetler (izlemek ve denetlemek gibi), şarta bağlı yükümlülük maliyetleri (tasfiye veya amacı uğranılan zarar ve haksızlığın tazmin ve telafisi olan davalar gibi) ve soyut maliyetler (halkla ilişkiler ve şerefiye gibi) olmak üzere dört temel maliyet unsurunu göz önünde tutmaktadır. İşletmelerin bu maliyet unsurlarını dikkate almaları, daha üretim aşamasında çevre kökenli maliyetlerini yok etme, daha doğru fiyatlandırma gibi avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca tam maliyet muhasebesi ile, çevresel faaliyetlerinin finansal etkilerini belirlemenin yanında, ürün tasarımı ya da süreç değiştirme yoluyla daha az maliyetli alternatifler bulunabilmektedir.

Proaktif Çevre Yönetim Sistemi Performans Kriterleri:

- Çevre politikasına uyum,
- Çevresel programın etkinliğinin objektif olarak değerlendirilmesi,
- İşletmenin uyguladığı programla sektörün en iyilerinin programlarının kıyaslanması,
- Çevresel performansın tüm çalışanların sorumluluğunda olduğunu ilan etme,
- Çevresel unsurların sektör rekabeti ve ürünün gelecekteki talebi üzerindeki etkisinin incelenmesi,
- Yönetim kurullarında sık sık çevresel unsurların tartışılmasının teşvik edilmesi,
- Yasal değişikliklerin takibine yönelik formal bir yapının geliştirilmesi,
- Çevre yanlısı davranmaya özen gösterme,
- Çevresel giderlere yönelik, ileride beklenmedik giderlerle karşılaşmamak için bütçe geliştirmek,
- Geçmişteki çevresel sorumlulukların tespiti ve rakamlaştırılması ile bu sorumlulukların azaltılmasına yönelik plan geliştirilmesi.

Amerika'daki ve tüm dünyadaki en başarılı şirketler, yukarıda belirtilen beş temel

yaklaşımın birleşimi olan önleyici (proaktif) çevre yönetimi sistemini kullanmaktadırlar ve bu sistemin gerektirdiği performans kriterlerini sağlamaktadırlar. Bu kriterleri sağlarken işletmeler çevre politikaları ve stratejilerini, çevresel amaç, hedef ve ölçülerini iyi tespit etmeli, etkin bir tepe yönetimi liderliği sergilemeli, katılımcı karar verme ve uygulamayı teşvik etmeli, çevresel izleme ve denetimi etkin şekilde gerçekleştirmelidirler. Ayrıca işletmeler proaktif çevresel programlarının yeniden değerlendirilmesinde, çevresel performansın paydaşlara açıklanmasında ve olumlu firma imajı oluşturmada etkin iletişimi oluşturup uygulamalıdır. Proaktif çevre yönetimi anlayışı benimseyen işletmeler finansal getirinin yanında, çalışanların ve yerel toplulukların sağlığını korumakta, işvereni çalışmak istenilen kişi konumuna getirmekte ve örgütsel vatandaşlık anlayışını geliştirmektedirler (Berry ve Rondinelli, 1998: 42-45).

5. Önleyici (Proaktif) Çevre Yönetiminin Uygulanması: Dünya ve Türkiye'deki Durum

Çevre yönetimi konusu dünya genelinde ele alındığında, uluslar arası çevre mevzuatı önem kazanmaktadır. Örneğin; "Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesine Yönelik Kyoto Protokolü"ne imza atan ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler bu protokole uygun faaliyette bulunmak zorundadırlar. Bunun yanında çevreye duyarlılık dikkate alınarak projesinin yapıldığı ve yalnızca "yenilenebilir enerji kullanan" ilk ekolojik şehir "Masdar City"nin (Kaynak Şehir) inşaatı Abu Dabi emirliğinde başlamıştır. 6.5 kilometrekarelik alana kurulacak şehrin 22 milyar dolara mal olacağı, projenin 2015'te tamamlanacağı ve şehirde yaşayacak 50 bin kişinin enerji ihtiyacı güneş enerjisi dahil sırf yenilenebilir kaynaklardan sağlanacağı, atmosfere hiç karbon gazı salınmayacağı ve şehrin sıfır çöp üretilip, otomobilsiz hale geleceği belirtilmektedir. Denize yakın bir bölgeye inşa edilecek olan şehrin çöl rüzgârları ile Abu Dabi Havaalanı'nın gürültüsünden yüksek bir çevre duvarıyla korunacağı da vurgulanmaktadır (Milliyet, 2008; NTVMSNBC, 2008). Bu, dünya genelinde çevre konusuna verilen önemi gösteren anlamlı bir örnektir.

21. yüzyıl küresel ekonomisinde sıfır kirlilik ve endüstriyel ekoloji kavramları firmalara çevresel sorunların çözümünde birlikte hareket etmeleri yönünde bir çerçeve sunmaktadır. Endüstriyel ekoloji görüşüne göre işletmeler canlı organizmalardır ve her metabolik sürecin sonunda çıkan ürün diğerinin yiyeceğidir. Yani bir işletmenin atıkları diğerinin hammaddesidir. Bu yaklaşıma göre bu tür ilişkileri olan işletmelerin yan yana olması ekolojik yerleşim birimlerinin oluşmasına neden olacak, bu ise işletmelere karşılıklı faydalar sağlayacaktır (Berry ve Rondinelli, 1998: 48; Gibson, 2008: 275). Birçok işletme ve hatta ülke bu avantajı kullanmaya başlamıştır. Örneğin; Danimarka'da bir köy için ısı sağlayan ve buhar dağıtan bir bitki, atığı iyileştiren bir bitki, çiçek üreten bazı seralar, alçı panel üreticisi ve bir çimento fabrikası olmak üzere farklı endüstrilerin networklu bir topluluğu bulunmaktadır. Burada, malzemelerin çoğu tek ve küçük bir alana akmaktadır. Böylece çimento fabrikasının atığı alçı panel üreticisine gitmektedir. Orada oluşan ısı sera evlerini ısıtmaktadır ve köydeki atıklar

artılıp seraları verimli hale getirmekte kullanılmaktadır. Dışarıdan bakıldığında atık görünmemektedir. Çünkü atılacak, gömülecek hiçbir şey dışarı çıkmamaktadır (Gibson, 2008: 276).

Dünya genelinde çok uluslu şirketler de yenilikçi çevresel uygulamalarını genişletmektedirler. Örneğin proaktif çevresel yönetimi uygulama konusunda öncü şirketlerden biri olan Alcoa alüminyum, üretim işlemlerine, iş birimlerine ve dünyadaki yardımcılara son teknoloji (state of art) çevresel yönetim sistemini uygulamaktadır. Bu tür öncü işletmelerde icra kurulu başkanları (CEO) açık çevresel politikalar ve kanıtlanabilir hedefler oluşturabilmek için, kurumsal destek ve yardım sağlamak için ve mükemmeli gerçekleştiren bireyler ve işletme birimlerinin farkına varıp onları ödüllendirmek için kurumun tüm yöneticileri ile birlikte çalışmaktadırlar. Kurumun üst yöneticileri 1990'ların başında çevre, sağlık ve güvenlik konuları ile ilgili alüminyum endüstrisinde lider olabilmek için gerekli fırsatları görmüşler ve etkin bir çevre yönetim sistemi açıklamışlardır. 2001 yılı itibarı ile 45 Alcoa yerleşimi ISO 14001 sertifikası almıştır. Alcoa çevresel yönetim uygulamalarını çok çeşitli aktivitelerle uluslar arası boyutta genişletmiştir: Çevresel gelişim projeleri, çevresel sermaye yatırımları, çevre-sağlık-güvenlik programı harcamaları, ürün ve süreç yenilikleri, malzeme geri dönüşüm ve yeniden kullanımı, üretim sistemlerine uluslar arası kalite yönetim standartlarını uygulamak gibi aktiviteleri gerçekleştirmektedir (Rodinelli, 2004: 9-10). Çok uluslu şirketler proaktif çevresel strateji uygulamalarında çeşitli problemlerle başa çıkmak zorunda kalabilirler. Bu konuda önemli problemlerden bir tanesi ana ülkedeki ve ev sahibi ülkedeki yasal düzenlemelerin ve firma aktivitelerinin farklılaşmasıdır. Mintzberg'e göre bu farklılaşmanın idare edilmesi için firmaların yönetim sistemlerini bu farklılaşmaya uyacak şekilde geliştirmeleri gerekmektedir (Rothenberg, 1992: 9-10)

Proaktif çevre yönetimi yaklaşımı konusunun Türkiye'deki durumu incelendiğinde şu tespitler yapılabilir; Öncelikle Türkiye'de çevre konusunda Anayasal bir zorunluluk bulunmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının (1982) 56. maddesi; "herkes sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşam hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek devletin ve vatandaşların ödevidir" der. Ayrıca, Çevre Kanunu, Belediye kanunu, Çevre ve Orman Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun vb. gibi kanunlar bulunmaktadır. Türkiye'de işletmelerin çevre koruma konusunda önce Çevre Etki Değerlendirme (ÇED) raporu almaları gerekmektedir. İşletmeler kurulduktan sonra üretim konularına ve çevreye verebilecekleri kirlilik konusuna göre Çevre Korumaya Yönelik Mevzuatlar olarak bilinen yönetmelikler (Su kirliliği Yönetmeliği, Hava Kalitesi Kontrol Yönetmeliği ve Diğerleri) hükümlerine ve Çevre Bakanlığı İl ve İlçe teşkilatı ile Belediyelerin denetim ve kontrolüne tabidirler. Örneğin; son yıllarda Çevre ve Orman Bakanlığı denetimlerini artırmıştır. Bakanlık, dereleri, nehir havzalarını, akarsuları ve denizleri kirlettiği önceden belirlenen tesislere yönelik Türkiye genelinde eş zamanlı ve ani denetimlere başlamayı planlamaktadır. Denetimleri ise, bu amaçla oluşturulan Merkezi Denetim Ekibi ile İl Çevre ve Orman Müdürlüklerinin yapması, İl Müdürlüklerinin buldukları ilin dışındaki tesisleri de denetlemesi ve çevreyi kirlettiği tespit edilen tesislere, Çevre Kanunu uyarınca idari para cezaları uygulanması kararlaştırılmıştır (www.trt.net.tr). Ayrıca Türkiye çevresel strateji, politika, plan ve programlarında Avrupa Birliği

mevzuatına uyum sağlamak durumundadır. Bu açıdan Avrupa Birliği uyum sürecinde de çevre konusu ile ilgili birçok yasal düzenleme yapılmıştır (Yöntem, 2006). Ancak bu yasal düzenlemeler işletmelerin çevresel faaliyetlerine katkıda bulunsa da proaktif bir çevre yönetimi bakış açısına sahip olduklarını göstermemektedir. Firmaların proaktif stratejiyi uygulayabilmeleri için, yasal düzenlemelerin üzerinde bir düşünce yapısına sahip olmaları ve tüm faaliyetlerini çevreyi kirletmeyecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir.

Türkiye’de çevre yönetim stratejileri ve faaliyetleri konusu ile ilgili çalışmalar bulunsa da (Türker, 2003) Firmaların proaktif çevre yönetimi stratejisi benimseyip benimsemediğiyle ilgili çok az sayıda çalışma tespit edilebilmiştir. Örneğin, Kayseri Sanayi Bölgesinde orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılan bir çalışmaya göre (Büyükkeklik vd, 2009) firmaların sadece %5 ‘inin ISO 14001 sistem sertifikası; yalnızca %24’ünün yazılı bir çevre politikası bulunmaktadır. Firmaların %80’inin çevre ile ilgilenen departmanı bulunmasına rağmen hiçbirinin ayrı/özel bir çevre departmanı bulunmamaktadır. Çevresel yönetim stratejileri incelendiğinde firmaların % 41’i çevre uygulamalarında yasalara uymayı yeterli gördüğü tespit edilmiştir. Bununla birlikte sadece %25’i çevresel uygulamaların firmaların rekabetçi üstünlük elde etmesinde bir fırsat olduğunu düşünmektedir. Çevresel aktivitelerine bakıldığında işletmeler üretim süreçlerinde çevresel uygulamalar gerçekleştirmelerine rağmen paydaşlarla işbirliği gerektiren uygulamaları çok düşük seviyede gerçekleştirmektedirler. Bu da firmaların rekabetçi üstünlük elde etmesi açısından olması gereken durumu yansıtmamaktadır.

Eraslan ve Bulu (2004) ise Türkiye’de ISO 14001 sertifikalı altı büyük otomobil tedarikçisi firmasında yaptıkları araştırmada ISO 14001 sertifikasının ve gönüllü proaktif çevresel stratejilerin kısa vadede firmalara rekabetçi üstünlük sağlamadıklarını tespit etmişlerdir. Çünkü müşteriler ürünlerin yeşil olma derecesine değil, malların fiyatlarına odaklanmaktadır. Buna karşın eğer müşteriler uzun vadede yeşil ürünlere daha fazla para ödemeyi isterlerse, çevresel stratejiler firmaların rekabetçi üstünlüklerine anlamlı etki yapacaktır. Ayrıca Avrupa Birliği yasaları da firmaların çevresel performanslarını etkileyebilecektir. Bu nedenle Türk otomobil tedarikçisi firmalar eğer ISO 14001 sertifikasına sahip olurlarsa ve Çevre Yönetim Sistemlerini (EMS) uygularlarsa kendilerini diğer potansiyel otomobil tedarikçisi firmalardan ayırabileceklerdir. Ancak araştırma sonuçlarına göre ISO 14001 henüz tedarikçi firmaların yenilik kapasitelerine katkıda bulunmamaktadır. Araştırmada Türkiye’de ISO 14001’e sahip büyük bir otomobil üreticisi firmanın hala ISO 14001 sertifikası olmayan otomobil tedarikçileri ile çalıştığı tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında yazarlar, otomobil tedarikçilerinin çevresel uygulamaları gerçekleştirmeleri konusunda üretici firmalara da sorumluluk düştüğünü savunmaktadırlar. Tedarikçi firmaların çevresel etkilerini en aza indirebilmek için üretici firmaların çevre sertifikası olmayan firmalarla çalışmaması gerekir.

Proaktif çevre yönetiminin uygulanması ve kirliliğin önlenmesi için firmaların yanı sıra hükümetlere, sanayi birliklerine ve üniversitelere de çeşitli görevler düşmektedir. Hükümetler kirlilik önleme maliyetlerini çevreyi kirleten firmalara yükleyerek, çevre

kirlenmesini önleyen firmaları ödüllendirmeli; çevresel sorunlara kirlilik önleyici çözümler uygulayan firmalara yasal ve finansal teşvikler sunmalıdır. Ayrıca Üniversite ve sanayi birlikleri de proaktif çevresel program geliştirme yönünde firmalarla birlikte çalışmalıdır (Berry ve Rodinelli, 1998: 48).

SONUÇ

Dünya’da kaynaklar kıt olmasına rağmen sürekli bir talep artışı yaşanmaktadır. Bu gerçeğin paralelinde teknolojideki hızlı gelişmeler değişen dünya çerçevesinde çevrenin korunmasını ve çevreye dost yeşil ürünlerin üretilmesini gerekli kılmakta ve bu konuda işletmelere önemli görevler düşmektedir. Öyle görünmektedir ki, gelecekte ancak bu görevleri yerine getiren işletmeler yaşamlarını devam ettirme imkânına sahip olabileceklerdir. Bu gelişmeleri dikkate alan öncü işletmeler, önceleri sadece yasalara uyarak geliştirdikleri stratejilerini, artık hızla proaktif çevre yönetimi anlayışına uygun hale getirmeye başlamışlardır.

Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan işletmelerin çevre koruma yasalarına uymanın yanında çevre korumacılığını bir işletme politikası olarak benimsemeleri ve içinde yaşadıkları toplumun bu konudaki duyarlılığını paylaşmaları gerekmektedir. Bu sayede, proaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler, finansal getirinin yanında faaliyette buldukları yerleşim birimlerinin çevre kalitesine katkı sağlayacaklar ve toplum karşısında olumlu imaj oluşturacaklardır. Bu olumlu imaj ise uzun vadede firmaların rekabetçi üstünlük elde etmesine katkıda bulunacaktır.

Proaktif çevre yönetimi stratejisini işletmelere uygulamak kolay bir iş değildir. Bu süreç işletmelerin çevresini, yapısını, kültürünü, ürünlerini, işleyişini ve çalışanlarını kapsayan bir süreç olduğu için kapsamlı bir araştırma ve geniş bir bakış açısı gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla tüm birimlerin bu sürece katılması gerekmektedir. Eğer işletmedeki birimlerin çevresel performanslarında farklılıklar oluşursa bu durum çevresel grupların ve düzenleyici otoritelerin firmaya olan güvenini zedeleyebilir. Bu yüzden proaktif yönetim stratejisini uygulayan firmaların birimleri arasında etkin bir işbirliği ve iletişimin bulunması gerekmektedir. Bu da ancak örgütte bütüncül bir bakış açısının hakim olması ile mümkün olabilir.

Proaktif çevre yönetim sisteminin başarılı olarak gerçekleşmesi için işletmelerin tepe yönetimine de önemli görevler düşmektedir. Tepe yönetimi çeşitli kaynakları çevresel konulara aktarmayı sağlayarak bu yaklaşımı destekleyebilir. İşletmeler çevresel politika ve stratejiler benimsemeli, bu politika ve stratejiler doğrultusunda amaçlarını tespit etmeli ve çevresel konularda ölçülebilir hedefler belirlemelidir. Başarılı bir proaktif çevre yönetim sistemi için yetkinin dağıtılması başka bir ifade ile katılımcı karar verme ve uygulama şarttır. Ayrıca etkin denetleme ve iletişim de işletmelerde proaktif çevre yönetimi performansının artmasına neden olacak ve olumlu firma imajı ile rekabetçi üstünlüğü de beraberinde getirecektir.

İşletmelerde “Proaktif Çevre Yönetimi” yaklaşımının geliştirilmesi ya da

iyileştirilmesinde, üniversiteler ve sektörün ileri gelen çeşitli kurum ve kuruluşları arasında işbirliği yapılması son derece önem taşımaktadır. Çevresel sorunların çözümünde de; hükümet, işletmeler, çevre konusunda çalışan kurum ya da kuruluşlar ve sektörel birlikler, bir araya gelerek çalışmalar yapmalıdırlar. Bazı işletmeler proaktif çevresel stratejileri uygulamanın maliyetleri artıracığını düşünebilirler. Bu tür işletmelere yönelik hükümet tarafından çeşitli tedbirler alınmalıdır. Ayrıca firmaların çevresel performansları ödüllendirilmelidir. Örneğin rafineriler ve geri dönüşüm fabrikaları kuran ve doğal gaz kullanımını genişleten yatırımlara vergi indirimi uygulanmalı ve izin konusunda kolaylıklar getirilmelidir. Ayrıca belediyeler tehlikeli maddelerin dönüşümünü sağlamalı ve çevresel uygulamalar için gerekli doğalgaz ağları ve kanalizasyon gibi altyapı sistemlerini kurmalı ve genişletmelidir. Bu şekilde devletin resmi kurumları da firmaların proaktif yaklaşım sergilemelerini ve proaktif stratejiler geliştirip yürütmelerini desteklemiş olur.

KAYNAKÇA

- ARAGON_CORREA J. A. (1998), "Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5
- ARAGON_CORREA J. A. and S. SHARMA (2003), "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1
- BERRY, M. A. and D. A. RONDINELLI (1998), "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2.
- BUYSSE, K., and A. VERBEKE (2003), "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 5
- BÜYÜKKEKLİK, A., M. TOKSARI ve T. BEKİŞ (2009), "Determination of Environmental Activities and Perspectives of Plants: A Field Research in Kayseri", *International Conference on Plants and Environmental Pollution (ICPEP)*
- CERTO, S. C. and S. T. CERTO (2006), *Modern Management, International Edition, 10th Edition*, Prentice Hall, USA.
- CORA, M. G. (2008), "Increasing Business Value Through Proactive Environmental Management and Compliance", *Environmental Quality Management*
- DARNALL, Nicole, Irene HENRÍQUES I. ve P. SADORSKY (2009), "Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size", *Journal of Management Studies*, Vol. 9999, No. 9999
- DEMİRER, G., "Temiz Üretim (Kirlilik Önleyici) Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış", <http://www.enve.metu.edu.tr/people/gndemirer/links/temizuretim/tu.htm> (Erişim Tarihi: 30.06.2010)
- EMGİN, Ö. ve Z. TÜRK (2004), "Yeşil Pazarlama (Green Marketing)", *Mevzuat Dergisi*, Haziran, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-06/a/01.htm>, (Erişim Tarihi: 21.07.2008).
- ERASLAN, İ. H. ve M. BULU (2004), "Managing Environmental Risks in Turkish Automobile Supplying Industry for Sustainable Development and Competitive Advantage", *Business Strategy and the Environment Conference*, Devonshire Hall, University of Leeds, UK, 13 th and 14 th September

- FLORIDA, R. and D. DAVISON (2001), “Gaining From Green Management: Environmental Management Systems Inside and Outside The Factory”, California Management Review, Vol. 43, No. 3, Spring.
- GIBSON, R. (2008), Geleceği Yönetmek (Çev: Anaca ERGÜL ve Arıcan UYSAL), Yakamoz Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- GİLL, M. J. A., J. B. JIMENEZ ve J. J. C., LORENTE (2001), “An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels”, The International Joournal of Management Sciences, 29
- HART, S. L. (1995), “A Natural Resource-Based View of the Firm”, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4
- LEE, S. Y. and S. K. RHEE (2007) “The Change in Corporate Environmental Strategies: A Longitudinal Empirical Study”, Management Decision, Vol. 45, No. 2
- MİLLİYET (2008), “Dünyanın İlk Ekolojik Şehri Böyle Olacak”, Milliyet Gazetesi, 11.02.2008.
- NTVMSNBC (2008), “Yeşil Kent Masdar’ın İnşasına Başlandı”, NTVMSNBC Teknoloji Sayfası, 13.02.2008.
- ROBBINS, S. P. and M. COULTER (2003), Management, International Edition, 7th Edition, Prentice Hall, USA.
- RODİNELLİ (2004), Denis A., “Creating a Vision for Environmental Responsibility in Multinational Corporations: Executive Leadership and Organizational Change” Journal of International Business Education, 1
- ROTHENBERG, Sandra, J. MAXWELL and A. MARCUS (1992), “Issues in the Implementation of Proactive Environmental Strategies”, Business Strategy and the Environment, Vol. 1, Part 4.
- SARKİS, J. (1998), “Evaluating Environmentally Conscious Business Practices”, European Journal of Operational Research, 107.
- SHARMA, S. H. and H. VREDENBURG (1998), “Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities”, Strategic Management Journal, 19
- STEGER, U. (2000), “Environmental Management Systems: Empirical Evidence and Further Perspectives”, European Management Journal, Vol. 18, No. 1.

TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI (1982),
<http://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm> (Erişim Tarihi:17.02.2009).
<http://www.trt.net.tr/wwwtrt/hdevam.aspx?hid=195815&k=5> (Erişim Tarihi:
17.02.2008).