

Citation / Atıf: Güney, Y. & Sözüer, A. (2025). Lojistik Sektöründe ESG Uygulamaları: Türkiye ve Uluslararası Karşılaştırmalı Gönüllülük-Zorunluluk Tartışması. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 6(2), 239–61. <https://doi.org/10.71284/jmtp.202566>

REVIEW ARTICLE / DERLEME MAKALE

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ESG UYGULAMALARI: TÜRKİYE VE ULUSLARARASI KARŞILAŞTIRMALI GÖNÜLLÜLÜK-ZORUNLULUK TARTIŞMASI

*ESG PRACTICES IN THE LOGISTICS SECTOR: A COMPARATIVE REVIEW
OF TURKISH AND INTERNATIONAL PERSPECTIVES ON VOLUNTARY VS.
MANDATORY DEBATE*

Yağmur Güney ¹

Aytuğ Sözüer ²

¹ Yük. Lis. Öğr., Yalova Üniversitesi, , Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı, Türkiye, e-mail: yagmurg79@gmail.com

² Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, , İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Türkiye, e-mail: aytug.sozuer@yalova.edu.tr

Etik Beyan	Ethical Statement
Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. Yağmur Güney Aytuğ Sözüer	It is declared that scientific and ethical principles were complied with during the preparation of this study and all the studies used are cited in the bibliography Yağmur Güney Aytuğ Sözüer
İntihal	Plagiarism
Bu makalede intihal taraması yapılmış ve intihal içermediği teyit edilmiştir. İntihal.net - Turnitin	This article has been scanned for plagiarism and it has been confirmed that it does not contain plagiarism. İntihal.net - Turnitin
Yapay Zekâ Kullanımı	Use of Artificial Intelligence
Bu çalışmada, YÖK'ün "Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Etik Rehber"ine uygun biçimde, üretken yapay zekâ yalnızca yazım desteği amacıyla sınırlı ölçüde kullanılmıştır. Tüm içerik, bilimsel yöntem ve etik ilkelere uygun olarak yazar(lar) tarafından üretilmiştir. Yağmur Güney Aytuğ Sözüer	In this study, generative AI tools were used only for limited writing support in line with the ethical guidelines of the Turkish Council of Higher Education. The full content was created by the Author(s): in accordance with scientific and ethical standards Yağmur Güney Aytuğ Sözüer
Hakem Sayısı Referees	Değerlendirme Review
İki Dış Hakem Two External Referees	Çift Kör Hakemlik Double Blind Referee
Etik Bildirim Complaints	

academicianstudies@gmail.com



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Telif Hakkı & Lisans | Copyright & License

The copyright of the works published in our journal remains with the authors, while the journal retains the rights for commercial use. All published works are made available as open access under the *Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC BY-NC-ND)* license.

Dergimizde yayımlanan çalışmaların telif hakları yazarlara, ticari kullanım hakkı dergimize aittir. Yayımlanan çalışmalar CC-BY-NC-ND lisansı altında açık erişim olarak yayımlanmaktadır.

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ESG UYGULAMALARI: TÜRKİYE VE ULUSLARARASI KARŞILAŞTIRMALI GÖNÜLLÜLÜK-ZORUNLULUK TARTIŞMASI

Özet

2004 yılında resmi olarak tanımlanan ve halen geliştirilen ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) ilkeleri, toplumların sürdürülebilir kalkınmayı hedeflediğinin bir işaretidir. Hükümetler, çevre, toplum ve yönetim alanlarının uyumlu bir şekilde gelişmesini teşvik ederek ESG ilkelerini benimsemektedir. Bu çalışma, çevresel etkileri belirgin olan lojistik sektöründe ESG ilkeleri çerçevesinde sürdürülebilirlik uygulamalarını incelemeyi; Türkiye ile uluslararası örnekler arasındaki farkları ortaya koymayı ve bu projelerin gönüllü mü yoksa zorunlu düzenlemeler esasına mı dayandığını irdelemeyi hedeflemektedir. Türkiye’de finansal kısıtlar, düzenleyici belirsizlikler ve kurumsal bilinç eksikliği ESG uygulamalarını olumsuz etkilerken; uluslararası alanda bağlayıcı düzenlemeler projeleri teşvik etmektedir. Ayrıca, çalışmada lojistik sektöründe yeşil teknolojilerin kullanımı, karbon ayak izinin azaltılması ve sosyal sorumluluk projelerinin etkisi de değerlendirilmektedir. Türk şirketleri açısından, artan bir farkındalık gözlemlense de, uygulamalar genellikle gönüllü çabalarla sınırlı kalmakta ve uluslararası alandaki bağlayıcı düzenlemelerin teşvik ettiği seviyeye ulaşamamaktadır. Özellikle yönetim boyutu, çevresel ve sosyal boyutlara kıyasla daha az gelişmiş görünmektedir. Sonuçta, Türkiye’de ESG uygulamalarında uluslararası standartlara ulaşılması için daha fazla farkındalık ve düzenleyici çerçeveye ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Hedefe yönelik devlet teşvikleri ve tüm paydaşların katılımını gerektiren bir yaklaşım, Türkiye’deki ESG uygulamalarının etkinliğini ve yaygınlığını hızlandırmak için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, şeffaflığı ve karşılaştırılabilirliği artıracak standartlaştırılmış bir ESG raporlama sisteminin geliştirilmesi temel bir gerekliliktir.

Anahtar Kelimeler: KSS, Tedarik Zinciri Yönetimi, Sürdürülebilirlik Raporlaması

JEL Kodu: M54, Q56

ESG PRACTICES IN THE LOGISTICS SECTOR: A COMPARATIVE REVIEW OF TURKISH AND INTERNATIONAL PERSPECTIVES ON VOLUNTARY VS. MANDATORY DEBATE

Abstract

Formally defined in 2004 and still under continuous development, Environmental, Social, and Governance (ESG) principles represent a clear indication of societies’ commitment to sustainable development. Governments increasingly adopt ESG principles by promoting the harmonious advancement of environmental, social, and governance dimensions. This study aims to examine sustainability practices within the framework of ESG principles in the logistics sector, which is characterized by significant environmental impacts; to identify the differences between practices in Türkiye and international examples; and to analyze whether these initiatives are based on voluntary efforts or mandatory regulatory frameworks. In Türkiye, financial constraints, regulatory uncertainties, and a lack of institutional awareness negatively affect the implementation of ESG practices, whereas at the international level, binding regulations play a key role in encouraging such initiatives. In addition, the study evaluates the use of green technologies in the logistics sector, efforts to reduce carbon footprints, and the impact of social responsibility projects. Although an increasing level of awareness is observed among Turkish companies, ESG practices generally remain limited to voluntary initiatives and fall short of the levels achieved in international contexts where binding regulations provide stronger incentives. In particular, the governance dimension appears to be less developed compared to the environmental and social dimensions. Overall, the findings indicate that achieving international standards in ESG implementation in Türkiye requires greater awareness and a more robust regulatory framework. Targeted government incentives and an approach that ensures the active participation of all stakeholders are critical to accelerating the effectiveness and dissemination of ESG practices in Türkiye. In this context, the development of a standardized ESG reporting system that enhances transparency and comparability emerges as a fundamental necessity.

Keywords: CSR, Supply Chain Management , Sustainability Reporting

JEL Codes: M54, Q56

ESG PRACTICES IN THE LOGISTICS SECTOR: A COMPARATIVE REVIEW OF TURKISH AND INTERNATIONAL PERSPECTIVES ON VOLUNTARY VS. MANDATORY DEBATE

Extended Abstract

This study investigates the adoption of ESG (Environmental, Social, and Governance) principles in the Turkish logistics sector and compares it to international practices, examining whether these initiatives are primarily voluntary or driven by mandatory regulations. A key research problem addressed is the limited understanding of the factors driving ESG adoption in Turkey, particularly the interplay between voluntary initiatives and the influence of regulatory frameworks and government incentives. The study employs a purposive sampling method, selecting a number of Turkish and international logistics companies that publicly report their ESG performance. Data collection relies on secondary sources, including openly available ESG reports, sustainability statements, company websites, and relevant media coverage. The analysis compares the types and extent of ESG initiatives undertaken by the selected companies, differentiating between those driven by voluntary commitments and those resulting from regulatory pressures or incentives. The findings reveal a significant difference in the comprehensiveness and maturity of ESG practices between international and Turkish companies. International firms exhibit more integrated and strategically aligned ESG programs, often incorporating measurable targets and reporting frameworks. These programs typically encompass a broader range of environmental, social, and governance activities, reflecting a more advanced understanding and implementation of ESG principles. In contrast, Turkish companies, while showing increasing awareness of ESG, tend to focus on specific initiatives, often driven by voluntary efforts or limited regulatory requirements. The governance aspect of ESG appears less developed in the Turkish context compared to the environmental and social dimensions. The study concludes that while voluntary initiatives play a role, a more robust regulatory framework, coupled with targeted government incentives and increased corporate awareness, is crucial for accelerating the adoption and effectiveness of ESG practices in the Turkish logistics sector. Building on these findings, the study recommends a multi-stakeholder approach to enhance ESG adoption across the Turkish logistics sector. Regulatory bodies should develop clearer ESG guidelines tailored to sector-specific needs, while financial institutions and investors can play a pivotal role by integrating ESG metrics into lending and investment decisions. Encouraging ESG-linked financing models would create both economic incentives and accountability for companies. Moreover, industry associations could facilitate knowledge-sharing platforms, training programs, and collaborative initiatives that address common challenges faced by logistics firms in implementing ESG strategies. Further research should explore the specific barriers faced by Turkish companies in adopting ESG principles, including financial constraints, lack of standardized reporting frameworks, and the need for capacity building. Additionally, future research may consider conducting in-depth case studies and interviews with company executives and policymakers to uncover sector-specific drivers and barriers in greater detail. Longitudinal studies can also track the evolution of ESG practices in response to changing regulatory environments or market demands. By shedding light on the dynamics shaping ESG adoption, this study contributes to the limited yet growing literature on sustainability in emerging economies and highlights the urgency of systemic reforms to align Turkey's logistics sector with global ESG standards. The development of a more comprehensive and standardized ESG reporting system in Turkey would be essential for enhancing transparency, comparability, and the overall effectiveness of ESG initiatives.

Keywords: CSR, Supply Chain Management, Sustainability Reporting

JEL Codes: M54, Q56

1. GİRİŞ

Lojistik sektörü, geniş ağ yapısı ve çok merkezli operasyonları nedeniyle diğer sektörlerle kıyasla daha yoğun çevresel baskılarla karşılaşmaktadır. Özellikle ulaşım, depolama ve dağıtım süreçleri yüksek enerji tüketimine ve önemli düzeyde sera gazı emisyonuna yol açmaktadır. Bu durum, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde lojistik zinciri aktörlerine emisyon ölçümü ve raporlama yükümlülükleri getirmiştir (Marek vd., Staniuk, 2025; Liu vd., 2025). Bu kapsamda, ESG (Environment, Social and Governance – Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) değerlendirme sistemleri, raporlama standartları ve endekslerin geliştirilmesi gibi adımlar atılmıştır. Bu adımlar sonucunda ESG, küresel düzeyde kabul gören bir standart haline gelmiştir. İş dünyası ve akademide artan bir ilgi görmesine rağmen, literatürde henüz yeterince kapsamlı ele alınmamaktadır. Bu nedenle daha sistematik ve disiplinler arası araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır (Li vd., 2021).

Rekabetçi ekonomilerde kurumsal itibarın stratejik önemi, işletmeler arasında politika arayışlarını artırmaktadır. Buna bir örnek, işletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) faaliyetlerine yönelmesidir. KSS, günümüzdeki ESG'nin arka planı sayılabilir. Bu faaliyetler arasında afetlere yönelik bağışlar (Jia ve Zhang, 2015), yoksulluğu azaltma projeleri (Wei vd., 2020) ve çevre koruma girişimleri (Quintana-García vd., 2022) öne çıkmaktadır. Araştırmalar, KSS faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerinde genellikle olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Li ve 2025).

Türkiye'de KSS uygulamaları, yasal bir zorunluluk olmaksızın kurumların kendi inisiyatifleriyle yürütülmektedir. Kurumların sosyal sorumluluk kavramını nasıl tanımladığı ve konumlandığı bu anlayışın gelişimi ve yaygınlaşması açısından belirleyici bir rol oynamaktadır (Gürel, 2010). Türkiye'de KSS, genellikle gönüllülük esasına dayalı iletişim faaliyetleri olarak algılanmaktadır. 1950'lerden bu yana yapılan çalışmalar, KSS kavramının farklı tanımlar üzerinden ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu tanımlar arasındaki çeşitlilik, kavramın net bir şekilde çerçevelenmesini zorlaştırmaktadır. Bunun temel nedeni, kurumların farklı sosyal paydaşlara karşı değişken sorumluluklar üstlenmesidir. Günümüzde KSS faaliyetlerinde, sosyal paydaşların beklenti, ihtiyaç ve önerilerine daha fazla odaklanılması önem kazanmaktadır. Kurum içi iletişim açısından ise, çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ve sosyal sorumluluk projelerine katılımlarının teşvik edilmesi önemli bir değer taşımaktadır (Theaker, 2006; Aktaran Gürel, 2010).

Geçmişte, devletin ekonomideki dominant rolü nedeniyle toplumsal refah ve huzurun sağlanması sorumluluğu hükümetler tarafından üstlenilmiş, sosyal faaliyetler devlet kontrolünde yürütülmüştür. İşletmeler ekonomide öne çıktıkça, devletler yasal düzenlemeler ve teşviklerle sosyal sorumluluklarını işletmelere yansıtmaktadır (Yönet, 2005). Bu süreçte, KSS faaliyetlerinin yürütülmesinde yalnızca özel işletmeler değil, farklı birimler de önemli bir rol oynamaktadır. Devlet destekleri ve denetimler, işletmelerin KSS uygulamalarını daha etkin hâle getirerek toplumsal refahı artırmaktadır (Gülyüz, 2019). Ancak, sürdürülebilirlik projelerinin yüksek maliyetleri, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu tür yatırımlara mesafeli yaklaşmasına neden olmaktadır (Özevin, 2024). Buna ek olarak, Türkiye'de KSS uygulamalarını destekleyen yasal düzenlemelerin henüz gelişim aşamasında olması ve devlet teşviklerinin yetersiz kalması, işletmelerin sürdürülebilirlik alanındaki girişimlerini sınırlamaktadır. Ayrıca, düzenleyici otoriteler tarafından açık ve yapılandırılmış bir yönlendirici çerçeve sunulmaması, KSS projelerinin büyük ölçüde gönüllü inisiyatiflere dayanmasına ve dolayısıyla etki alanlarının dar kalmasına yol açmaktadır (Gürel, 2010).

Bu çalışma, lojistik sektöründeki ESG uygulamalarına iki temel katkı sunmayı hedeflemektedir. Literatürde ESG, genellikle çevresel sürdürülebilirlik, sosyal boyut ve yönetim eksenlerinde incelenmiştir. Özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'da bağlayıcı düzenlemeler, yatırımcı talepleri ve kurumsal performans öne çıkmıştır. Ancak, yeni kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında, lojistik sektöründeki ESG projelerinin devlet teşvikleri veya gönüllülük esasına dayalı dinamikleri ile yerel bağlamdaki farklılıkları yeterince araştırılmamıştır. Bu çalışmada öncelikle ESG kavramı

tanımlanacak ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk'tan (KSS) ESG'ye geçiş süreci aktarılacaktır. Ardından, lojistik sektöründeki ESG uygulamalarının sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Bu analizle, projelerin aktörleri, teşvik mekanizmaları ve yerel dinamikleri literatürdeki tartışmalar ışığında ortaya konulacaktır. Çalışma kapsamında, lojistik sektöründe uygulanan seçilmiş ESG uygulamaları derlenecektir. Türkiye ve dünya örnekleri karşılaştırılarak, bu programların gönüllülük esasına mı yoksa teşvik mekanizmalarına mı dayandığı irdelenecektir. ESG uygulamalarının gönüllü ya da zorunlu olmasının kurumsal uygulamaların etkinliği ve sürdürülebilirliği üzerinde belirleyici bir rolü bulunmaktadır (van Langen vd., 2023). Bu ayrımın lojistik sektörüne özgü bağlamda netleştirilmesi, literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

2. ESG TANIMI

ESG kavramı, İngilizce "Environmental, Social, and Governance" ifadelerinin baş harflerinden oluşmakta olup, Türkçeye "Çevresel, Sosyal ve Yönetişim" olarak çevrilmiştir. Literatürde genellikle İngilizce kısaltma olan "ESG" kullanılmaya devam edilmekle birlikte, bazı Türkçe kaynaklarda "ÇSY" ya da "ÇYS" gibi alternatif kısaltmalara da rastlanmaktadır (CASEM, 2023). Kavram, ilk kez 2004 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Girişimi tarafından yayımlanan "Who Cares Wins" (Önemseyen Kazanır) adlı raporla literatüre girmiştir (Doğan, 2024). Bu rapor, sürdürülebilir finans anlayışını yeniden tanımlamayı hedeflemiş ve çevresel, sosyal ile yönetim olmak üzere üç temel etik bileşeni bir araya getirerek işletmelerin sadece finansal performanslarını değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da göz önünde bulundurmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Billio vd., 2021).

Son yıllarda sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen en önemli yaklaşımlardan biri haline gelen ESG, kurumsal sosyal sorumluluk perspektifini daha yapılandırılmış ve ölçülebilir bir değerlendirme modeline dönüştürmüştür (Li vd., 2021). Bu kapsamda, ESG performansı özellikle çevresel boyutta işletmelerin yeşil kalkınma düzeylerini belirlemede önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir (Bose vd., 2021). Bu noktada, teknolojik yenilikler, çevre kirliliğinin azaltılması, doğal kaynakların korunması ve ekolojik kalitenin artırılması gibi alanlarda kritik katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla, ESG ilkelerinin benimsenmesi ve bu doğrultuda yeşil teknoloji odaklı ürünlerin geliştirilmesi, işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarında belirgin bir rol üstlenmektedir (Huang ve Li, 2017).

ESG'nin üç temel ekseninden ilki olan çevresel boyut, bir işletmenin hava, toprak, su ve ekosistem dahil olmak üzere tüm canlı ve cansız doğal sistemler üzerindeki etkisini incelemektedir (GRI, 2016). İşletmelerin çevresel faktörlere attığı önem, sürdürülebilirlik taahhüdünün bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu durum, kararlarını çevresel verilere dayandıran yatırımcılar ile paydaşlar nezdinde olumlu bir algı oluşturmaktadır (Şeker, 2020).

ESG'nin sosyal boyutu temel olarak bir işletmenin işgücüne, müşterilerine ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme durumlarını içermektedir. Sosyal boyut işletme itibarı ve sürekliliği açısından önemli olup uzun vadede işletmeye oldukça fazla katkı sağlamakta ve uzun vadeli yatırımcı bulmayı kolaylaştırmaktadır. Çünkü sosyal boyutu dikkate alan işletmeler işgücü, müşteriler ve toplum tarafından güven duyulan bir konumdadır (Şeker ve Şengür, 2022).

ESG'nin yönetim boyutu, kurumsal yönetim ilkelerine uygun hareket etmeyi, hissedar ve paydaş haklarını korumayı, uzun vadeli hissedar çıkarlarını gözetmeyi ve yönetim kurulu yapısını içeren iyi kurumsal yönetim faktörlerini ifade etmektedir. Bununla birlikte, ESG, belirli kurallara dayalı sabit bir çerçeve olmaktan ziyade, zamanla değişen toplumsal, çevresel ve etik beklentilere yanıt veren dinamik bir gelişim süreci olarak kabul edilmektedir (Şeker, 2020). Bu yaklaşım, işletmelerin yalnızca paydaşlara karşı sorumlu olmadığını, aynı zamanda kendilerinin de toplumsal sistemin aktif birer paydaşı olduğunu kabul eder. Bu nedenle, ESG, şirketlerin sadece finansal başarılarını değil, aynı zamanda etik değerlerini ve sürdürülebilirliklerini de sorgulayan bir ölçüt işlevi görmektedir (Şeker ve Şengür, 2022).

3. KSS'DEN ESG'YE GEÇİŞ

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, 1950'lerde işletmelerin toplumsal etkilerini dikkate alma çağrısıyla başlayan ve zamanla toplumsal değişimlere, çevresel sorunlara ve yönetim ihtiyaçlarına yanıt veren dinamik bir dönüşüm sürecidir. 1960'lardan itibaren insan hakları ve çevre bilincinin yükselmesiyle gelişen bu yaklaşım, 1980'lerde sosyal faydanın iş stratejilerine entegre edilmesiyle daha kurumsal bir nitelik kazanmıştır. Dolayısıyla, konvansiyonel KSS anlayışı çoğunlukla sosyal fayda yaratmak adına yapılan gönüllü çabalara dayanır. Bu yaklaşım, bir şirketin topluma ve çevreye olan katkılarını niteliksel olarak göstermeye çalışır ve sosyal katılım ile sorumluluğa vurgu yapar (Kırbaçoğlu, 2024). 2000'li yıllarda ESG ölçütleri aracılığıyla kurumsal etkinin ölçülmesi mümkün hale gelmiş, 2020'lerle birlikte bu anlayış ESG 2.0 evresine geçmiştir. Bu yeni aşama, sürdürülebilirliği ve hesap verebilirliği şirketlerin merkezine yerleştirerek, kalıcı değer yaratımını ve toplumsal sorumluluğun stratejik bir unsur olarak benimsenmesini öne çıkarmaktadır. Bu süreç, işletmelerin daha adil ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etmedeki rollerini yeniden tanımlamaktadır (Passas, 2024).

Günümüzde ESG, KSS ve sürdürülebilirlik kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da, bu terimlerin kapsamları farklılık gösterebilmektedir. Paydaşların artan bilgi talepleri, finansal raporlamanın yetersizliği, ekonomik dalgalanmalar ve muhasebe skandalları gibi faktörler, kurumsal yönetimle birlikte çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk anlayışlarını ön plana çıkarmıştır (Şeker ve Şengür, 2022). Öte yandan İşletmeler açısından ESG uygulamaları, şeffaflık ve hesap verebilirlik olmak üzere iki temel unsur nedeniyle artan bir öneme sahiptir. Şeffaflık, şirketlerin faaliyetlerini açık ve dürüst bir şekilde kamuoyuyla paylaşmasını, belirlenen ESG hedeflerine ulaşamaması durumunda dahi bu durumu bildirmesini gerektirir. Hesap verebilirlik ise açıklanan bilgilerin arkasında durma ve bunlarla ilgili sorumluluk alma yükümlülüğünü ifade etmektedir (Assent, 2024).

Günümüzde yatırımcılar, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi paydaşlar, işletmelerden sürdürülebilirlik çalışmalarını, raporlama yöntemlerini ve finansal olmayan etkilerini şeffaf bir şekilde kamuoyuna sunmalarını talep etmektedir. Bu durum, işletmeler üzerinde sürdürülebilirlik konularında daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik baskısı oluşturmaktadır. Bu bağlamda ESG kavramı öne çıkmakta, işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetsimsel etkilerini ölçülebilir göstergeler aracılığıyla değerlendirerek paydaşlara raporlamayı hedeflemektedir. Artık kurumların paydaşları, sadece ekonomik getirileri değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik performanslarının ölçülmesini, analiz edilmesini ve sonuçlarının açık şekilde raporlanmasını da beklemektedir. Özellikle üretim süreçleri karmaşık olan işletmeler açısından, konvansiyonel KSS anlayışından ESG odaklı bir yapıya geçiş günümüzde kaçınılmaz hâle gelmiştir (Assent, 2024; Kırbaçoğlu, 2024). Bu yaklaşımın belirleyici yönlerinden biri, ESG unsurlarının işletmelerin temel iş stratejilerine yapısal biçimde entegre edilmesidir. İşletmeler, sürdürülebilirlik hedeflerini finansal performans, risk yönetimi ve toplumsal sorumlulukla ilişkilendiren kapsamlı çerçeveler geliştirerek, sürdürülebilirliği kurumsal büyümenin ayrılmaz bir unsuru haline getirmektedir. Böylece ESG, kurumsal stratejinin bütüncül ve hesap verebilir bir anlayışla yeniden tanımlanmasına olanak sağlamaktadır (Passas, 2024).

4. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ESG KAVRAMI

Lojistik sektöründe sosyal sorumluluk ve ESG uygulamaları giderek daha önemli hale gelmektedir. ESG ilkeleri, lojistik sektörünün verimlilik ve maliyet odaklı geleneksel iş modellerinden daha sürdürülebilir ve sorumlu bir yaklaşıma kaymasına yol açmıştır. Çevresel boyut, lojistik şirketlerinin sera gazı emisyonlarını azaltma, enerji verimliliğini artırma ve sürdürülebilir kaynak yönetimi uygulamalarıyla çevreye olan etkilerini minimize etmeye yönelik stratejiler geliştirmelerini kapsamaktadır (Chen ve Ma, 2021). Sosyal boyut, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve topluluklarla olan ilişkiler üzerine odaklanarak, çeşitlilik, kapsayıcılık ve toplum güvenini inşa etmenin tedarik zinciri dayanıklılığını artırdığını göstermektedir (Ivanov, 2020). Yönetişim boyutu ise şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik davranışını teşvik ederek uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Khatib vd., Nour, 2021).

Sürdürülebilirlik kavramı her alanda olduğu gibi lojistik alanında da giderek yaygınlaşmakta ve bu kapsamda geleneksel lojistik performans kriterlerine ek olarak çevresel ve sosyal açıdan da bakış açısı geliştirilmektedir. Sera gazı salınımları, enerji kullanımı, atık yönetimi gibi çevresel ve istihdam koşulları, sağlık-güvenlik ve refah gibi sosyal konular lojistik süreçlerinde gündeme alınmaktadır (Alım vd., Ercan, 2022). Pek çok işletme ESG hedeflerine ulaşmak amacıyla stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Bu değişimin tetiklenmesinde, çevresel sorunlarla ilgili çeşitli faktörler etkili olmuştur (Jørsfeldt vd., 2016). Bu faktörler arasında artan çevre bilinci, doğal kaynakların tükenmesi, enerji kıtlığı ve sera gazı emisyonlarının yol açtığı küresel ısınma tehditleri yer almaktadır (Alım vd., Ercan, 2022).

Lojistik sektöründe sosyal sorumluluk anlayışı, genellikle satın alma, nakliye ve depolama süreçlerinde çeşitli şekillerde kendini gösterir. Satın alma aşamasında, çevresel sürdürülebilirliği desteklemek için geri dönüştürülebilir ve tekrar kullanılabilir ambalaj malzemelerinin tercih edilmesi büyük önem taşır. Ayrıca, ambalaj malzemelerinin kullanım miktarının azaltılması, çevresel etkilerin minimize edilmesine önemli katkı sağlamaktadır. Tedarik zincirindeki diğer paydaşların çevre dostu uygulamalara teşvik edilmesi, genel sürdürülebilirlik hedeflerinin daha etkili bir şekilde hayata geçirilmesine olanak tanımaktadır. Nakliye sürecinde ise, insan sağlığı ve ekosistemin korunması büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, ekonomik kalkınmanın yanı sıra sosyal adaletin desteklendiği, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanan bir yaklaşım önerilmektedir. Depolama süreçlerinde, zararlı maddelerin doğru şekilde paketlenmesi, etiketlenmesi ve geri dönüşüm süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Bu uygulamalar, lojistik sektöründeki işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirmelerine olanak tanıyarak sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını desteklemektedir (Gürsoy, 2015). Bu kavramsal açıklamaların ardından, sonraki kısımda konuyla ilgili yapılmış araştırmalara göz atılacaktır.

5. LİTERATÜR TARAMASI

ESG'ye yönelik incelemeler, ülkelerin kurumsal yapıları, düzenleyici rejimleri ve teşvik sistemlerine bağlı olarak farklı sonuçlar elde etmektedir. Bu bağlamda literatürdeki çeşitli araştırmalar, ESG performansını etkileyen dinamikleri ve ülkeler arasındaki farklılıkları irdelemeyi amaçlamıştır. Örneğin, Gezer vd. (2015), Brezilya, Almanya, Hindistan ve Türkiye'deki şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını karşılaştırmıştır. Çalışma, ülkeler arasında ESG açıklama düzeylerinde ciddi farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Bu farklılıkların ülke politikaları ve kurumsal yönetimle yakından ilişkili olduğu, dış denetimin ise bu açıklamaları olumlu etkilediği vurgulanmıştır. Benzer biçimde, Biniş (2023), Türkiye'de geri dönüşüm yatırımlarına sağlanan teşviklerin ESG uygulamalarını desteklediğini belirtmiştir. Zhang vd. (2023) ise Çin'de yüksek ESG performanslı işletmelerin daha fazla devlet teşviği aldığını ve bunun kurumsal şeffaflıkla güçlendiğini göstermiştir. Zhu vd. (2023) de, Çin örneğinden yola çıkarak, vergi teşviklerinin özellikle büyük ölçekli ve devlet destekli işletmelerde ESG skorlarını artırdığını ortaya koymuştur. Bu etkinin ise finansman kısıtları ve iş ortamı gibi koşullarla şekillendiği belirtilmektedir.

Blanco vd. (2009), çevresel sürdürülebilirlik ile ekonomik performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, gönüllü çevresel uygulamaların işletmeler için maliyet oluşturmadığını, aksine stratejik çevresel yaklaşımların pozitif sonuçlar doğurabileceğini ileri sürmüşlerdir. Öte yandan, Şeker ve Şengür (2022) çalışmasında, 35 ülkeden 2.009 işletmenin ESG performanslarını karşılaştırmıştır. Bulgular, Türkiye'nin özellikle kurumsal yönetimde güçlü olduğunu, Avrupa ülkelerinin ise genel olarak daha yüksek skorlar elde ettiğini tespit etmiştir. Bu bulgularla örtüşen Chung vd. (2024), ise ESG açıklamalarının belirleyicilerini gönüllü ve zorunlu raporlama rejimleri çerçevesinde değerlendirmiştir. Hong Kong şirketlerinde yoğun sahiplik, gönüllü ESG raporlarını olumsuz etkilerken, zorunlu raporlama ile bu etkinin ortadan kalktığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, yasal düzenlemelerin ESG şeffaflığı üzerinde dönüştürücü bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Literatürde, ESG performansını etkileyen faktörlerin yalnızca mevcut teşvik ve yönetim yapılarıyla sınırlı olmadığı sıklıkla vurgulanmaktadır. Yasal düzenlemeler, sektör dinamikleri, şirket içi stratejiler ve küresel krizler gibi çok boyutlu unsurlar da belirleyici rol oynamaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, ESG politikalarının etkisinin bağlamsal koşullara göre nasıl farklılaştığını detaylı biçimde ortaya koymaktadır. Örneğin, Cao vd. (2024), Çin’de çevresel kredi derecelendirme politikalarını incelemiştir. Çalışma, özellikle yüksek kirlilikli sektörlerde ESG performansını artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, He vd. (2023), ise Çin’de 2018 yılında yürürlüğe giren Çevre Koruma Vergisi Kanunu’nun (EPTL), özellikle ağır kirleticiler işletmelerin ESG performanslarını iyileştirdiğini ve bu etkinin zamanla güçlendiğini bulmuştur. Öte yandan, Galbreath (2013), Avustralya’da ASX 300 endeksinde yer alan işletmelerin 2002–2009 dönemindeki ESG tepkilerini incelemiştir. Çalışma, işletmelerde özellikle yönetim boyutunda ilerlemeler olduğunu, ancak çevresel ve sosyal alanlarda aynı ölçüde gelişme görülmediğini belirtmiştir. Ayrıca, ESG performansının yalnızca dışsal baskılarla değil, şirket içi stratejik tercihler ve kültürel faktörlerle de ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Singhanian ve Saini (2023), COVID-19 döneminde 13 ülkenin ESG uygulamalarını karşılaştırmıştır. Araştırma, yalnızca zorunlu açıklamaların yeterli olmadığını ve sürdürülebilirlik ile entegre raporlama ve çevresel taahhütlerin ESG performansını artırmada kritik olduğunu göstermiştir. Çalışmada ayrıca gönüllü raporlama çerçevelerinin (GRI, SASB) gelişmekte olan ülkelerde ESG kalitesini yükseltebileceği vurgulanmaktadır.

Bu literatür taraması, ESG performansını etkileyen faktörlerin, kurumsal yapılar, düzenleyici rejimler, teşvik sistemleri ve yasal çerçeveler gibi birçok unsurun etkileşimiyle şekillendiğini ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalar, ESG uygulamalarının başarılarının dışsal düzenlemeler ile içsel stratejilerin bir arada etkili olduğu farklı coğrafi ve sektörel bağlamlarda belirlendiğini göstermektedir. Ayrıca, ESG açıklamalarını artıran başlıca faktörlerin, hükümet teşvikleri, denetim mekanizmaları ve kurumsal şeffaflık olduğu vurgulanmaktadır. Ancak, yasal düzenlemelerin ve gönüllü raporlama çerçevelerinin ESG performansını artırmada kritik bir rol oynadığı, bununla birlikte bu etkilerin sektörlere ve ülkelere göre farklılık gösterebildiği gözlemlenmektedir.

6. ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, Türkiye merkezli lojistik işletmeleri ile küresel ölçekte faaliyet gösteren uluslararası lojistik şirketleri temel alınarak ESG uygulamaları bağlamında sektörel bir değerlendirme yapılmıştır. Uygulamalarının niteliğini derinlemesine analiz etme amacı doğrultusunda iradi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Hedef, sektörün genelini istatistiksel olarak temsil etmekten ziyade, ESG uygulamalarını somutlaştıran ve bu alanda şeffaflığıyla öne çıkan “iyi uygulama örneklerinin” pratiklerini incelenmesidir. Ayrıca, entegre lojistik altyapılarını bünyelerinde etkin biçimde yöneten Trendyol ve Hepsiburada, e-ticaret platformları olmanın ötesine geçerek sektördeki lojistik rolleri nedeniyle değerlendirmeye alınmıştır. Bu amaçsal yaklaşımın bir sonucu olarak, örneklem ESG politikalarını kamuya açık platformlarda (sürdürülebilirlik raporları, faaliyet bültenleri vb.) detaylı ve güvenilir şekilde paylaşan 17 işletmeden oluşturulmuştur. Bu kriterlere dayalı seçim ile bilgiye erişilebilirlik ve verinin kalitesine öncelik verilmiştir. Seçilen bu işletmeler, lojistik sektörünün kargo, depolama, taşımacılık, e-ticaret lojistiği ve enerji lojistiği gibi kritik alt alanlarında faaliyet göstermektedir. Bu sektörel çeşitlilik, ESG politikalarının farklı iş modellerine nasıl entegre edildiğini ve sektörel/bölgesel bağlamda nasıl farklılaştığını karşılaştırmalı bir bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada, işletmelerin resmi internet sitelerinde yayımladığı ESG raporları, sürdürülebilirlik belgeleri, faaliyet bültenleri ve medya içerikleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tamamı kamuya açık platformlardan elde edilen bu ikincil veriler üzerinden yapılan derleme ve analiz, ESG politikalarının gönüllülük ve zorunluluk temelli yönlerinin kurumsal uygulamadaki yansımalarını değerlendirmektedir. Türkiye’deki işletmelerin ESG performansının analizi de bu erişilebilir ve doğrulanmış ikincil verilere dayanmaktadır.

6.1. Dünyada ESG Uygulamaları

Lojistik ve taşımacılık sektörü, çevresel sürdürülebilirlik alanında geliştirdiği yenilikçi uygulamalar sayesinde rekabet avantajı elde etmekte ve bu yolla sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunmaktadır (Martinsen vd., Hüge-Brodin, 2014). Bu doğrultuda, lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve farklı ülkelerde konumlanmış bazı şirketlerin ESG performansları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Tablo 1’de, bu seçilmiş şirketlerin menşei, çalışan sayıları, gelir düzeyleri ve ESG skorları sunulmaktadır.

Tablo 1. Seçilmiş Küresel Lojistik Şirketleri Profili

Şirket	Menşei	Çalışan Sayısı	Gelir	ESG Skoru
C.H. Robinson	ABD	13.781	17,724 milyon USD	17.6 (Düşük Risk)
DHL Group	Almanya	580.580	84,2 milyar Euro	18.1 (Düşük Risk)
La Poste Group	Fransa	251.369	36,4 milyar Euro	15.1 (Düşük Risk)
SF Holding	Çin	147.189	284,42 milyon CNY	18.9 (Düşük Risk)
Union Pacific Railroad	ABD	30.146	24,250 milyon USD	24.8 (Orta Risk)
XPO Logistics	ABD	44.000	12,8 milyar USD	23.2 (Orta Risk)

Kaynak: Veriler Investing.com ve Sustainalytics.com web sitelerinden derlenmiştir.

Tablodaki verilere göre, incelenen şirketlerin genellikle düşük ESG riskine sahip olup, La Poste Group en düşük skorları göstermektedir. C.H. Robinson, DHL ve SF Holding de benzer şekilde düşük risk kategorisindedir. Buna karşın, Union Pacific Railroad ve XPO Logistics orta risk grubunda yer almakta olup, bu firmaların ESG alanlarında iyileştirmeye açık olduğu görülmektedir. Aşağıda bu şirketlerin ESG projeleri, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve yönetimsel sürdürülebilirlik başlıkları altında ayrı ayrı incelenmektedir.

6.1.1. Çevresel Sürdürülebilirlik (E)

Lojistik ve taşımacılık sektörü, çevresel sürdürülebilirlik ve afet yönetimi gibi kritik alanlarda çeşitli adımlar atmaktadır. Bu bağlamda, DHL Group, 2005 yılından bu yana GoHelp programını yürütmekte olup, bu program afet yönetimi konusunda sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Birleşmiş Milletler ile iş birliği içinde gerçekleştirilen program, afet müdahalesi ve hazırlık aşamalarını kapsamaktadır. Afet Müdahale Ekipleri (Disaster Response Teams, DRT) acil durumlarda havalimanlarında lojistik operasyonları koordine ederek yardım malzemelerinin etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, “Havalimanlarını Afetlere Hazırlama girişi” (Get Airports Ready for Disaster, GARD), havalimanlarının afetlere hazırlık kapasitesini artırarak çevresel ve operasyonel riskleri azaltmayı hedeflemektedir. (Yılmaz, 2024). Benzer şekilde, XPO Logistics, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek amacıyla enerji verimliliği ve atık yönetimi odaklı stratejiler uygulamaktadır. Şirket, tesislerinde LED aydınlatma sistemleri kullanarak enerji tüketimini azaltmakta, paletlerin yeniden kullanımı ve ambalaj optimizasyonu ile atık üretimini düşürmektedir. Geri dönüşüm süreçlerini geliştiren uygulamalar, kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanımaktadır (XPO Logistics, 2024).

C.H. Robinson, karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik veri odaklı çözümler geliştirmektedir. Navisphere Insight CO2e Emisyon Aracı, deniz ve hava taşımacılığındaki emisyonları ölçerek şirketlerin karbon ayak izini analiz etmelerine ve azaltım stratejileri oluşturmalarına olanak sağlamaktadır. Alternatif Yakıt Programı, biyoyakıt kullanımını teşvik ederek Scope 3 emisyonlarının yönetilmesine katkıda bulunmaktadır. Smart Freight Centre ile iş birliği, karbon hesaplama yöntemlerini standardize

ederken, EPA SmartWay (ABD Çevre Koruma Ajansı Akıllı Yolu Programı) programına katılım, yakıt verimliliğini artırarak çevresel etkileri azaltmayı amaçlamaktadır. Robinson Fresh'in Adil Ticaret Sertifikalı ürün programı, çevresel sorumluluğu desteklemenin yanı sıra yerel toplulukların ekonomik gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır (C.H. Robinson, 2023).

Bu çabalara paralel olarak Union Pacific Railroad, çevresel sürdürülebilirlik alanında ekosistem koruma ve düşük karbonlu taşımacılık çözümlerine odaklanmaktadır. The Nature Conservancy (Doğa Koruma Derneği) ile iş birliği içinde Nebraska, Kaliforniya ve Teksas'ta yürütülen otlak ve sulak alan restorasyon projeleri, yer altı su kaynaklarının korunmasını ve biyolojik çeşitliliğin desteklenmesini hedeflemektedir. Şirket, lokomotif filosunda yenilenebilir yakıt kullanımını artırmayı planlamaktadır. Bu kapsamda, 2023 yılında dizel tüketiminin %10'unun yenilenebilir kaynaklardan sağlanması hedeflenmiş, hatta bu oranın 2030 yılına kadar %20'ye düşürülmesi öngörülmüştür (Union Pacific Railroad, 2023). Bu örnekler, lojistik ve taşımacılık sektörünün çevresel sürdürülebilirlik ve afet yönetimine yönelik kapsamlı programlar benimsediğini ortaya koymaktadır. DHL Group'un afet hazırlık programları, XPO Logistics'in atık azaltım ve enerji verimliliği çabaları, C.H. Robinson'ın karbon emisyonu odaklı projeleri ve Union Pacific Railroad'un ekosistem koruma girişimleri, sektörün çevresel etkileri azaltma ve sektör içinde daha sürdürülebilir bir gelecek inşa etme konusundaki yaklaşımlarını ortaya koymaktadır.

6.1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik (S)

Lojistik sektöründe sosyal sürdürülebilirlik projelerinin, kapsayıcılık ve eşitlikçilik ilkeleri bağlamında olduğu anlaşılmaktadır. DHL Supply Chain Türkiye, "İşler Değişti" projesiyle lojistik sektöründe kadın istihdamını artırmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir. Proje kapsamında sektörel cinsiyet engellerine yönelik analizler gerçekleştirilmekte ve farkındalık seminerleri düzenlenmektedir. Bu çabaların neticesinde, kadın çalışan oranı %27'den %34'e, üst yönetimdeki kadın lider oranı ise %27'ye yükselmiştir. Böylece son bir yılda işe alınanların %57'sini kadınlar oluşturmuştur (Lojistikçilerin Sesi, 2024). Benzer şekilde, XPO Logistics, eğitim geri ödemesi ve akademik ortaklıklarla çalışanların kariyer gelişimini desteklerken, toplumsal cinsiyet ve fırsat eşitliğini teşvik ederek ESG hedeflerine katkıda bulunmuştur (XPO Logistics, 2024). Bu bağlamda, C.H. Robinson, "Be Curious. Be Brave. Be Accountable." adlı çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık stratejisi (Diversity, Equity, and Inclusion, DEI) çerçevesinde iş gücünde çeşitliliği artırmayı amaçlamaktadır.. Ayrıca, Robinson Fresh ve Apeel iş birliği ile gıda israfını azaltmaya yönelik girişimlerde bulunmakta ve Kadınlar İçin Taşımacılık Destek Programı aracılığıyla kadınlara eğitim ve burs fırsatları sağlamaktadır (C.H. Robinson, 2023).

Union Pacific Railroad, "Open OutDoors for Kids" (Çocuklar için Açık Hava Programı) ile çocuklara çevre bilinci kazandırmayı ve dezavantajlı gruplara eğitim ile kariyer fırsatları sunmayı hedeflemektedir. (Union Pacific Railroad, 2023). SF Holding, "Eğitimde Eşitlik Programı" ile 10.000'den fazla gence mesleki eğitim sağlamış, "Acil Durum Lojistik Destek Ağı" ile afetlerde 500 ton yardım malzemesi dağıtımını gerçekleştirmiştir (SF Holding, 2023). Le Groupe La Poste, "Kapsayıcı Çalışma Ortamları Programı" ile kadın çalışan oranını %50'ye yükseltmeyi ve engelli bireylerin istihdamını artırmayı planlamaktadır. "İş Sağlığı ve Güvenliği Dijital Takip Sistemi" ile iş kazaları %20 oranında azaltılmıştır (La Poste Group, 2023).

6.1.3. Yönetişimsel Sürdürülebilirlik (G)

Yönetişimsel sürdürülebilirlik, yönetim yapısının etkin bir şekilde yapılandırılmasını ve şirketlerin etik değerler doğrultusunda hareket etmesini, ayrıca hesap verebilirliğini sağlamasını mümkün kılmaktadır (Doğru, 2023). Bu bağlamda, lojistik ve taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren küresel şirketler, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için yönetim yapılarını güçlendiren stratejiler geliştirmektedir. Aşağıda, bu alanda öne çıkan şirketlerin uygulamaları ele alınmaktadır.

DHL Group, GoHelp programı kapsamında Birleşmiş Milletler ile iş birliği yaparak afet yönetimi süreçlerinde çok paydaşlı bir yönetim modeli uygulamaktadır. Bu iş birliği, hesap verebilirlik ve

etkinlik ilkelerine dayalı bir yaklaşımla uluslararası ortaklıkların kurumsal stratejilere entegrasyonuna yöneliktir. Söz konusu model, DHL'nin küresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunurken paydaşlar arasında koordinasyonu ve şeffaflığı artırmayı amaçlamaktadır (Yılmaz, 2024). Benzer şekilde, XPO Logistics, yönetim yapısını desteklemek amacıyla XPO Üniversitesi adlı dijital platform üzerinden çalışanlarına mesleki eğitim olanakları sunmakta ve XPO Rise programı ile yüksek potansiyelli çalışanları, özellikle kadınları, yönetici pozisyonlarına hazırlamaktadır. Bu girişim, iş gücünde çeşitliliği artırmayı ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlamayı hedeflemektedir (XPO Logistics, 2024).

C.H. Robinson, yönetim süreçlerinde dijitalleşme ve veri güvenliğine odaklanmaktadır. Elektronik Konşimento (eBOL) Sistemi, belge yönetimini dijital ortamda gerçekleştirerek hata oranlarını azaltmakta ve işlemleri hızlandırmaktadır. Yapay zekâ destekli Dijital Randevu Sistemi, tedarik zincirinde teslimat zamanlarını düzenlemek için kullanılmaktadır. Şirketin Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği Politikaları, müşteri ve çalışan verilerinin korunmasına yönelik prosedürler içermektedir (C.H. Robinson, 2023). Union Pacific Railroad, yönetim süreçlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik uygulamalara odaklanan bir yaklaşım benimsemektedir. Yönetim kurulu, sürdürülebilirlik politikalarını oluşturmada ve yöneticilerin performans değerlendirmelerine çevresel ve sosyal hedefleri dahil etmektedir. Şirket, tedarik zincirinde çevresel ve sosyal kriterlere uygun tedarikçilerle çalışmayı hedeflemekte ve bu doğrultuda politikalar geliştirmektedir (Union Pacific Railroad, 2023).

SF Holding, kurumsal yönetim süreçlerinde hükümet politikalarına uygun projeler yürütmektedir. "Şeffaflık ve Etik Ticaret Programı" kapsamında tedarikçilerini insan hakları, işçi hakları ve sürdürülebilirlik kriterlerine göre değerlendirmekte ve bu kriterlere uymayan işletmelerle iş birliğini sonlandırmaktadır. "Bilgi Güvenliği ve Veri Koruma Politikası" ile müşteri verilerini korumak için şifreleme teknolojileri kullanmaktadır. "Sürdürülebilirlik Komitesi" aracılığıyla ESG hedeflerini incelemekte ve Çin'in ekonomik reformlarına uygun iş modelleri oluşturmaktadır (SF Holding, 2023).

Le Groupe La Poste, yönetim süreçlerinde şeffaflık ve etik uygulamalara yönelik bir model uygulamaktadır. ISO/IEC 27001 ve 27002 standartlarına dayanan "Siber Güvenlik ve Veri Koruma Politikası" kapsamında müşteri verileri şifreleme sistemleriyle korunmakta ve siber saldırılara karşı savunma mekanizmaları kullanılmaktadır. "Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Programı" ile tedarikçilerin ESG kriterlerine uyumu değerlendirilmekte, bu kriterlere uymayan tedarikçilerle iş ilişkileri gözden geçirilmektedir. Yönetim kurulu bünyesindeki "ESG Komitesi", çevresel ve sosyal hedeflerin yıllık performansını incelemekte ve şirketin sürdürülebilirlik politikalarını yönlendirmektedir (La Poste Group, 2023). Genel olarak bakıldığında, lojistik ve taşımacılık sektöründeki bu küresel şirketler, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik ilkeler doğrultusunda yönetim modellerini güçlendirmektedir. Bu uygulamalar, karbon emisyonlarının azaltılmasından afet yönetimine, kadın istihdamının artırılmasından veri güvenliğine kadar geniş bir yelpazede sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamaktadır.

6.2. Türkiye'de ESG Uygulamaları

Bu bölümde, Türkiye lojistik ve taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ESG kriterleri çerçevesinde yürüttükleri projeler incelenecektir. Çevresel Sürdürülebilirlik kapsamında karbon emisyonlarının azaltılması, yenilenebilir enerji kullanımı ve atık yönetimi gibi konulara odaklanılmaktadır. Sosyal Sürdürülebilirlik boyutunda, kadın istihdamı, yerel kalkınma ve eğitim projeleri ön plana çıkmaktadır. Yönetimsel Sürdürülebilirlik açısından ise şeffaflık, etik uygulamalar ve dijitalleşme temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

ESG perspektifinin Türkiye'de hâlâ gelişmekte olan bir alan olması ve sektörel düzeyde karşılaştırmalı analizlerin sınırlı olması nedeniyle bir derleme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışmanın, Türkiye'deki düzenleyici boşluklar, kurumsal bilinç eksiklikleri ve finansal engellerin ESG projelerindeki

etkisini göstererek politika yapıcılar ve özel sektör açısından yol gösterici olması beklenmektedir. Elde edilen veriler, ESG uyum sürecinde işletmelerin karşılaştığı zorlukların belirlenmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye özelinde ESG projelerinde örnek teşkil eden işletmeler alfabetik sırayla aşağıda incelenmiştir.

6.2.1. Aras Kargo

Çevresel Sürdürülebilirlik

Aras Kargo, çevresel sürdürülebilirlik kapsamında hayata geçirdiği “Yeşil İlçe” projesi ile Bodrum’da kargo dağıtımlarını 22 adet elektrikli araçla gerçekleştirmeye başlamıştır. Bu uygulama, karbon emisyonlarının azaltılmasına ve çevre dostu taşımacılığın yaygınlaştırılmasına yönelik somut bir adım olarak öne çıkmaktadır. Şirket, 2025 yılına kadar bina elektrik tüketiminin %51’ini yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlamayı hedeflemekte olup, bu doğrultuda güneş panelleri kurmakta ve elektrikli araç filosunu genişletmektedir. Ayrıca 2050 yılına kadar net sıfır karbon hedefine ulaşmak amacıyla çalışmalar yürütmektedir (Dağ, 2024). Aras Kargo’nun teknoloji birimi Aras Digital tarafından geliştirilen ve güneş enerjisiyle çalışan Locker Operating System (LOS) yazılımı da çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Elektrik altyapısının bulunmadığı bölgelerde bile çalışabilen bu teslimat dolapları sayesinde lojistik süreçlerinde enerji verimliliği artırılmakta ve karbon ayak izi azaltılmaktadır (Lojiport, 2024).

Sosyal Sürdürülebilirlik

“Yeşil İlçe” projesi, sadece çevresel fayda sağlamakla kalmayıp, Bodrum Belediyesi ile yapılan iş birliği sayesinde yerel yönetimlerle birlikte sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına katkı sunmaktadır. Söz konusu ortak projeler, toplumla bütünleşik ve katılımcı bir sürdürülebilirlik yaklaşımının somut bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. (Dağ, 2024). Ayrıca, Avrupa genelinde 8 ülkede hayata geçirilen teslimat dolapları ağının, farklı coğrafyalardaki kullanıcıların kolay erişimine olanak tanınması, sosyal kapsayıcılığı da desteklemektedir (Lojiport, 2024).

Yönetişimsel Sürdürülebilirlik

Aras Kargo, sürdürülebilirlik vizyonunu kurumsal yönetim anlayışıyla pekiştirmek amacıyla Avusturya Postanesi ve iştirakleriyle İstanbul’da bir toplantı gerçekleştirmiştir. Bu toplantıda, sürdürülebilir uygulamaların daha sistematik hale getirilmesi hedeflenmiş ve ESG hedeflerine ulaşmak için bilgi paylaşımını teşvik edecek bir Yetkinlik Merkezi kurulmasına karar verilmiştir. Bu merkez, grup şirketleri arasında kurumsal sürdürülebilirlik kapasitesini artırmayı amaçlamaktadır (Kanarya, 2024). Aynı zamanda, dijitalleşme ve yapay zeka temelli sistemlere yapılan yatırımlar da yönetişimsel verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Dağ, 2024).

6.2.2 Alışan Lojistik

Sosyal Sürdürülebilirlik

Direksiyon Kadınlarda projesi, Alışan Lojistik’in kadın çalışan oranını artırarak lojistik sektöründe cinsiyet eşitliğine katkı sağlamayı amaçladığı bir girişimdir. Şirket, Birleşmiş Milletler’in “Kadının Güçlenmesi Prensipleri”ni benimseyerek, kadın sürücü ve operatör sayısını artırmakta ve sektörde çeşitliliği teşvik etmektedir. Alışan Lojistik CEO’su Damla Alışan, kadın istihdamını artırmak için markaların eğitim ve farkındalık programları düzenlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. (Kadın Dostu Markalar, 2024).

6.2.3 Arkas Line Konteyner Taşımacılık Şirketi

Çevresel Sürdürülebilirlik

Arkas Line, çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek amacıyla Yeşil Ofis Girişimini hayata geçirmiştir. Bu proje kapsamında, su ve enerji tasarrufu sağlamak, atıkları azaltmak ve çalışanların çevre bilincini artırmak hedeflenmektedir. Bu çerçevede başlatılan Yeşil İçin Maviler Ödül Sistemi, çalışanların sürdürülebilir davranışlarını teşvik etmek amacıyla uygulanmaktadır. Çevresel projelerle entegre edilen sistem, EcodingApp iş birliğiyle çalışanların eko-puan toplamasını ve sürdürülebilir ödüller kazanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, en fazla çevresel ilerleme kaydeden ofis Yeşil İçin Maviler Ödülü ile ödüllendirilmektedir (Arkas Line, t.y).

Sosyal Sürdürülebilirlik

2023 yılında Arkas Line, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi tarafından düzenlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları İnovasyonu hızlandırıcı Programı'na katılmıştır. Bu program, genç profesyoneller arasında inovasyonu teşvik ederek Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını ilerletmeyi hedeflemektedir. Arkas Line, Türkiye'den seçilen 25 işletmeden biri olarak, denizcilik sektöründen bu prestijli programa katılan ilk şirket olma özelliği taşımaktadır (Arkas Line, t.y). Bunun yanı sıra, Arkas Line çeşitli üniversitelerle iş birliği yaparak gençleri teknoloji ve bilimle buluşturmayı amaçlayan sunumlar düzenlemektedir. Ayrıca, kadın-erkek eşitliğini desteklemek ve kadın istihdamını artırmak için çeşitli projeler geliştirmektedir. Bu girişimler, toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sağlamak ve kadınların iş gücündeki yerini güçlendirmek amacını taşımaktadır (Arkas Line, t.y).

Yönetimsel Sürdürülebilirlik

Arkas Line, tüm çalışanlarının işlerini müşterilerinin, paydaşlarının ve çevrenin yararına uygun şekilde yürütmelerini sağlamak için etik kurallar belirlemektedir. Şirket, etik iş yapma kültürünü benimseyerek Türkiye Etik ve İtibar Derneği'ne üye olmuştur. Bunun yanı sıra, Arkas, sahtecilik ve yasadışı ticaretle mücadeleyle yönelik en iyi uygulamaları oluşturmak amacıyla "Cross Industry Work Group" (Sektörlerarası Çalışma Grubu) platformunun aktif bir üyesidir. Bu platform, sahteciliğin ekonomik ve sosyal etkileri hakkında farkındalık yaratmayı ve fikri mülkiyet haklarının korunması için yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde otoritelerin katılımını sağlamayı amaçlamaktadır. Arkas, bu girişimlerle küresel ticaretin etik standartlara uygun olarak yapılmasına katkı sağlamaktadır (Arkas Line, t.y).

Kurumsal farkındalığı artırmak amacıyla yürütülen Green Talks serisi ise çalışanlara çevresel konularda bilgi aktarımını ve tartışma ortamı sağlamaktadır. Şirket, bu girişimlerle sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal kültüre dahil etmeyi amaçlamaktadır. (Arkas Line, t.y).

6.2.4. Borusan Lojistik

Çevresel Sürdürülebilirlik

Borusan Lojistik'in ESG kapsamında gerçekleştirdiği projeler, çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı odaklıdır. Çevresel sürdürülebilirlik alanında, Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı (ÇEKÜL) iş birliğiyle yürütülen 7 Ağaç Programı kapsamında 1 milyon ağaç dikimi gerçekleştirilirken, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD) ve TEMA ile yürütülen Meşe Palamudu Toplama Projesi kapsamında belirlenen alanlara meşe palamutları ekilmektedir. Ayrıca, DenizTemiz Derneği (Turkish Marine Environment Protection Association, TURMEPA) iş birliğiyle hayata geçirilen "Çöpçü Balıkları" projesi ile gönüllü dalgıçlar Caddebostan Sahili'nde deniz dibi temizliği yapmaktadır (Borusan Lojistik, t.y).

Sosyal Sürdürülebilirlik

Toplumsal katkı projeleri kapsamında ise, Mardin Atmaca İlköğretim Okulu'nun yenilenmesi, okul kütüphanelerinin kurulması ve öğrencilere kırtasiye ile giyim yardımları sağlanmaktadır. Eğitime destek amacıyla "Oku-Düşün-Paylaş" ve "Meraklı Kitaplar" projeleriyle çocuklara okuma alışkanlığı kazandırılması ve yaratıcı düşünme becerilerinin geliştirilmesi hedeflenirken, Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV) ile gerçekleştirilen "Oyuncağını Paylaş" projesiyle oyuncaksız çocuklara oyuncak kütüphaneleri oluşturulmaktadır. Borusan Lojistik'in ESG stratejisi, bu projeler aracılığıyla çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal fayda alanındaki taahhüdünü somutlaştırmaktadır (Borusan Lojistik, t.y).

6.2.5. BOTAŞ (Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş.)

Çevresel Sürdürülebilirlik

BOTAŞ, faaliyetlerini ulusal ve uluslararası çevre mevzuatlarına tam uyum sağlayarak yürütmekte ve sürdürülebilir çevresel değer yaratmayı stratejik bir hedef olarak benimsemektedir. Kuruluş, çevresel sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla ekosistemin korunmasına yönelik çeşitli projeler geliştirmekte ve uygulamaktadır. "En Çevreci Kuruluş Olma" vizyonu ile hareket eden BOTAŞ, çevre dostu uygulamalarıyla yalnızca Türkiye'de değil, küresel ölçekte de örnek teşkil eden bir kurum haline gelmiştir. Bu kapsamda, şirketin hayata geçirdiği projeler biyolojik çeşitliliğin korunması, karbon ayak izinin azaltılması ve doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi gibi konulara odaklanarak çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. BOTAŞ, çevresel sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarıyla uluslararası düzeyde tanınan Yeşil Dünya ve Yeşil Elma ödülleri gibi prestijli ödüllere layık görülerek Türkiye'nin çevre alanındaki başarılarını küresel ölçekte duyurmuştur. Kuruluş, ekosistemin korunmasına yönelik projeleriyle doğal yaşamın sürdürülebilirliğini desteklemekte ve çevresel etkileri en aza indirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, Tuz Gölü Doğal Gaz Depolama Projesi ile bölgenin ekolojik dengesinin yeniden canlandırılmasına katkı sağlanmış olup, söz konusu süreç TRT tarafından hazırlanan "Tuzdan Kaleler" belgeseliyle kamuoyuna aktarılmıştır. Söz konusu projeler, çevresel sorumluluğun kurumsal yönetim süreçlerine dahil edilmesinin ve sürdürülebilir stratejilerin geliştirilmesinin gerekliliğini göstermektedir.

Saros Yüzer Depolama ve Gazlaştırma Ünitesi (FSRU) Projesi kapsamında, çevre bilincinin ön planda tutulması, bölgedeki doğal yaşamın korunması için önemli adımlar atılmıştır. BOTAŞ ve Orman Genel Müdürlüğü iş birliğiyle yürütülen ağaçlandırma çalışmaları, ekosistem dengesi ve sürdürülebilir çevre yönetimi açısından önemli bir model teşkil etmektedir. Proje çerçevesinde, çeşitli fidan türlerinin farklı lokasyonlara dikilmesiyle doğal varlıkların korunması ve artırılması sağlanmaktadır (Botaş, 2021). Bunun yanı sıra Botaş, Saros Körfezi'ndeki deniz çayırılarını korumak için ülkemizde ilk kez uygulanan özel bir taşıma yöntemi geliştirmiştir. Bu proje, deniz biyologları ve hidrobiyologların koordinasyonunda yürütülerek, deniz çayırılarının yeni alanlarda başarılı bir şekilde çimlenmesini sağlamıştır. Deniz çayıruları, ekosistem sağlığı ve biyolojik çeşitlilik için kritik öneme sahiptir ve bu uygulama, çevre dostu projelere verilen önemin bir göstergesi olmaktadır (Botaş, 2021).

6.2.6. Enlog Lojistik

Sosyal Sürdürülebilirlik

ENLOG Lojistik tarafından başlatılan "Taşımanın Anlamı" projesi, lojistik hizmetlerinin sosyal faydaya dönüştürülmesini hedefleyen bir girişim olarak öne çıkmaktadır. Proje kapsamında, özellikle dezavantajlı gruplara yönelik sosyal yardım faaliyetleri gerçekleştirilmekte ve topluma katkı sağlanmaktadır (Enlog Lojistik, 2024). ENLOG Lojistik, proje kapsamında yerel sivil toplum kuruluşları ve yardım kurumları ile iş birliği yaparak ihtiyaç sahibi ailelere gıda yardımı, eğitim malzemeleri ve kışlık giyecek desteği sunmaktadır. Buna ek olarak, genç nesillere lojistik sektörünü tanıtmak ve kariyer olanakları hakkında

bilgi vermek amacıyla çeşitli eğitim seminerleri düzenlenmektedir (Enlog Lojistik, 2024). İşletme yetkilileri, bu projenin yalnızca maddi destek sağlamaktan öte, toplumsal bilinç oluşturmaya ve lojistik sektörünün sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesini teşvik etmeyi amaçladığını ifade etmektedir. ENLOG Lojistik'in üst düzey yöneticileri, şirketin ticari başarısının yanı sıra, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeye de önem verdiğini vurgulamaktadır. (Enlog Lojistik, 2024).

6.2.7. Hepsiburada

Çevresel Sürdürülebilirlik

Hepsiburada, çevre odaklı sürdürülebilirlik çalışmalarında "Ortak Barkod Sistemi"ni kullanmaktadır. Bu sistem, lojistik süreçlerdeki verimliliği artırırken, gereksiz kaynak tüketimini azaltma potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca, "HepsiMat" teslimat noktalarının yaygınlaştırılmasıyla taşıma kaynaklı karbon salımının önüne geçilmesi ve şehir içi trafiğin azaltılması amaçlanmaktadır. Şirketin "Eskiye Yenile" projesi ise elektronik atıkların geri dönüşümünü teşvik ederek çevreye zarar veren e-atıkların uygun biçimde bertaraf edilmesine yönelik bir uygulama olarak öne çıkmaktadır (Hepsiburada, 2022).

Sosyal Sürdürülebilirlik

Hepsiburada'nın "Bir Gülüş Yeter" projesi, çocukların eğitime erişimini desteklemek amacıyla çeşitli eğitim materyallerinin teminini sağlayarak sosyal sorumluluk alanında önemli bir etki yaratmaktadır. Bunun yanında, "Dijital Çağda Güçlü Kadınlar Projesi" kapsamında kadın girişimcilerin dijital dünyada güçlenmesi hedeflenmekte ve bu bağlamda kadınların iş gücüne daha aktif katılımı teşvik edilmektedir (Hepsiburada, 2022).

6.2.8. MNG Kargo (2025 yılı itibarıyla DHL adı altında faaliyet göstermektedir.)

Çevresel Sürdürülebilirlik

MNG Kargo'nun, toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket ederek gelecek nesillere daha yeşil bir dünya bırakma hedefiyle sürdürdüğü çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, Ege Orman Vakfı ile iş birliği yaparak İzmit-Taşköprü bölgesinde hayata geçirilen MNG Kargo Ormanı projesi ile toplam 10 bin fidan toprakla buluşturulmuştur. Şirket, doğal kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılması ve gelecek nesillere aktarılması gerektiği anlayışıyla hareket etmekte, her sektörün bu sorumluluğu üstlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda, sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek amacıyla plastik kargo poşetlerinin toplanarak geri dönüştürülmesini ve bu konuda farkındalık yaratılmasını hedefleyen "Poşetler Kutuya, Çocuklar Okula" projesini hayata geçirmiştir. Ayrıca, Çevre Kuruluşları Dayanışma Derneği (ÇEKUD) ile iş birliği yaparak "Çiftçiye Hayat Olsun" projesini başlatmıştır. Projenin ilk aşamasında, Şanlıurfa'da yaşayan ihtiyaç sahibi çiftçilere iki bin adet Antep fıstığı fidanı desteği sağlanmıştır (MNG Kargo, t.y.).

Sosyal Sürdürülebilirlik

MNG Kargo'nun 10. kuruluş yılına özel başlattığı "Aç Kanatları'nı Türkiye» projesi, Türkiye'nin üretimine, ihracatına ve istihdamına katkı sağlamayı hedefleyen büyük bir toplumsal sorumluluk girişimidir. Proje kapsamında, uzman ekipler, Türkiye'nin 26 ilini gezerek esnaf ve küçük-orta ölçekli işletmelere ücretsiz danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. İşletmelere teşvik destekleri, ürün geliştirme, dış ticaret, markalaşma ve pazara açılma konularında destek verilecek, bu süreçte MNG Kargo TIR'ı yerel halkla buluşacak. Proje, yerel işletmeleri güçlendirerek ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmayı amaçlamakta ve uzun vadede yerel ekonomilerin gelişimini, ihracatın artışı ve istihdamın güçlenmesini hedeflemektedir. Ayrıca, proje kapsamında yapılan medya tanıtımları ve belgeseller, Türkiye'nin ekonomik ve kültürel çeşitliliğini geniş bir izleyici kitlesine sunmayı amaçlamaktadır (Yılmaz 2024). MNG Kargo, Tohum Otizm Vakfı'nın istihdam programı kapsamında dört otizmlili genci işe alarak otizmlili bireylerin iş hayatına katılımını desteklemektedir. Ayrıca, 2 Nisan Otizm Farkındalık

Günü'nde vakfın gönderdiği kutuların kargo sponsorluğunu üstlenerek toplumsal farkındalığa katkı sağlamaktadır (MNG Kargo, t.y.).

6.2.9. Netlog Lojistik

Çevresel Sürdürülebilirlik

Lojistik alanında faaliyet gösteren Netlog Lojistik, çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden uygulamaları hayata geçirerek ESG kriterlerine uyum sağlamaktadır. Bu doğrultuda, atık yönetimi, Yerel Çalışan gibi çeşitli sürdürülebilir lojistik stratejileri uygulanmaktadır (Netlog Lojistik, t.y). 2006 yılında çıkarılan “Ömrünü Tamamlamış Lastiklerin Kontrolü Yönetmeliği”, lastik üreticileri ve ithalatçılarına, piyasaya sürdükleri lastiklerin belirli bir kısmını geri toplama ve geri dönüşümünü sağlama zorunluluğu getirmektedir (Akca Güler vd., 2025). Bu bağlamda, Netlog Lojistik, lojistik operasyonlarında kullanılan araçların lastiklerini kaplama yöntemiyle yenileyerek tekrar kullanılabilir hale getirmektedir. Kullanılamaz duruma gelen lastikler ise, Çevre ve Orman Bakanlığı onaylı taşıyıcılar aracılığıyla, Lastik Sanayicileri Derneğine (LASDER) gönderilmekte ve burada geri dönüştürülmektedir. Hurda lastikler, hammadde olarak yeniden değerlendirilmekte veya enerji üretimi amacıyla yakılmaktadır. Bu süreç sonucunda yıllık ortalama 1.000 lastik geri kazanılmaktadır. Bunun yanı sıra, Netlog Lojistik, çevresel sürdürülebilirliği desteklemek amacıyla Elektrik Tasarrufu, Kâğıt Tasarrufu ve Alternatif Taşıma Yolları gibi projelere de odaklanmaktadır (Netlog Lojistik, t.y).

Sosyal Sürdürülebilirlik

Netlog Lojistik, yeni yatırım yaptığı bölgelerde yerel istihdam olanakları sağlamaya öncelik vererek yerel kalkınmayı desteklemeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşım, işletmenin bölgesel ekonomik büyümeyi teşvik etme amacına hizmet etmektedir. Ayrıca, sosyal sorumluluk kapsamında eğitim, toplum ve çevre alanlarında çeşitli destek faaliyetleri yürütülmektedir. Çalışan seçimi ve sürekli eğitim süreçlerine verilen önemle, hem organizasyonel verimliliğin artırılması hem de toplumsal sorumluluk bilincinin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır (Netlog Lojistik, t.y.).

6.2.10. Omsan Lojistik

Sosyal Sürdürülebilirlik

Omsan Lojistik “Kadınlar kariyer de yapıyor, tehlikeli madde de taşıyor” projesi kapsamında, kadın şoför sayısını artırmayı hedefleyerek lojistik sektöründe önemli bir adım atmaktadır. Şirket, son 5 yıl içinde kadın çalışan sayısını %40 oranında artırmış, tehlikeli madde taşımacılığı gibi titizlik isteyen alanlarda kadın istihdamını artırmıştır. Omsan, kadınların ağır vasıta şoförlüğü gibi alanlarda eğitim almasına destek vererek, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve fırsat eşitliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, son 3 yılda yönetim kademesindeki kadın çalışan sayısı %64 oranında artmıştır. Şirket, kadın çalışanlarıyla sektörde ilham verici bir rol model olmayı hedeflemektedir (Omsan Logistics, 2022).

6.2.11. Trendyol

Sosyal Sürdürülebilirlik

Trendyol, Sepette İyilik Hareketi kapsamında 41 sivil toplum kuruluşunun ürünlerini dijital platformunda satışa sunarak ve 2021 yılı itibarıyla elde edilen 2,5 milyon TL'lik geliri doğrudan bu kuruluşlara aktarmıştır. Bu girişim, sivil toplum kuruluşlarının (STK) toplumsal fayda sağlama kapasitelerini artırmayı ve dijitalleşme ile operasyonel destek sağlamayı amaçlamaktadır (Gençoğlu, 2021).

Trendyol, kadınların ekonomik hayattaki etkinliklerini artırmak amacıyla çeşitli programlar yürütmektedir. Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) ile iş birliği halinde gerçekleştirilen “Gelecek Kadınların” ve “Güçlü Kadınlar” programları, kadın girişimcilerin dijital ekonomiye

entegrasyonunu desteklemektedir. Bunun yanı sıra, Trendyol Sanat projesi genç sanatçılara dijital platformlarda görünürlük sağlamaktadır. Ayrıca, üniversite öğrencilerine burs, staj ve mentorluk imkanları sunulmaktadır (Güleç Yalçın, 2022). Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren önde gelen lojistik firmalarının ESG uygulamalarını, sürdürülebilirlik raporlaması, belge ve sertifika uyumları açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Söz konusu firmaların ESG performanslarına ilişkin temel göstergeler Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2. Karşılaştırmalı ESG Uygulamaları Tablosu

Firma Adı	Sürdürülebilirlik Raporu	Uygulama Sayısı (E/S/G)	Bağımsız ESG Skoru	GRI/ISO/CDP
Aras Kargo	Var	4/2/0	Yok	ISO 14001 GRI uyumlu
Alişan	Var	0/1/0	Yok	ISO 14046 ISO14064 ISO 14001
Arkas Line	Var	3/3/3	Bronz Madalya	ISO 14001 CDP C
Borusan	Var	3/6/0	Yok	ISO 14001 ISO 50001 ISO 14064-1
BOTAŞ	Var	8/0/0	Yok	ISO 14001 ISO 50001
Enlog	Var	5/0/0	Yok	Belirtilmemiş
Hepsiburada	Var	3/2/0	Yok	GRI uyumlu
MNG	Var	3/2/0	Yok	ISO 14001
Netlog	Var	3/2/0	Yok	ISO 14001
Omsan	Var	0/1/0	Yok	ISO 14001
Trendyol	Var	0/5/0	Yok	GRI uyumlu

Tablo 2 lojistik firmalarının sürdürülebilirlik raporu hazırlama, ESG uygulama sayıları ve uluslararası standartlara uyumda farklılıklar olduğunu göstermektedir. Firmaların çoğu sürdürülebilirlik raporu sunarken, ESG uygulamaları çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında çeşitlilik göstermektedir. Özellikle BOTAŞ çevresel uygulamalarda, Trendyol ise sosyal uygulamalarda daha aktif görünmektedir. Bağımsız ESG skoru nadiren mevcut olup, ISO 14001 gibi çevre yönetim sistemleri sertifikaları yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu durum, firmaların sürdürülebilirlik konusunda adımlar attığını ancak uygulama yoğunluğu ve kapsamında farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ESG kriterleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik uygulamaları derlenmiştir. Elde edilen bulgular, uluslararası düzeyde ESG çalışmalarının daha kapsamlı, stratejik ve ölçülebilir bir yapıya sahip olduğunu, Türkiye’de ise uygulamaların henüz sınırlı ve daha çok çevresel ve kısmen de sosyal boyuta odaklı kaldığını ortaya koymaktadır.

Uluslararası örnekler değerlendirildiğinde, çevresel boyutta özellikle karbon emisyonlarının azaltılması, yenilenebilir enerji kullanımı, enerji verimliliğinin artırılması ve döngüsel ekonomi uygulamalarına odaklanıldığı görülmektedir. Sosyal boyutta ise çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ve toplumsal kalkınma projeleri ön plana çıkmaktadır. Yönetişimsel alanda ise şeffaflık, etik iş ilkeleri, veri güvenliği ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi gibi konular kurumsal yapıların merkezine yerleşmiştir. Uluslararası şirketler, ESG hedeflerini finansal performansla bütünleştiren ve bu hedeflere yönelik ölçülebilir çıktılar üreten sistematik bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu durum, Li vd. (2021) tarafından vurgulanan ESG'nin kurumsal sosyal sorumluluk perspektifini daha yapılandırılmış ve ölçülebilir bir değerlendirme modeline dönüştürmesi gerektiği görüşüyle uyumludur.

Türkiye bağlamında ise ESG projelerinin ağırlıklı olarak çevresel ve sosyal boyutlara odaklandığı, yönetim boyutunun ise genellikle ikinci planda kaldığı gözlemlenmektedir. Nitekim, incelenen 11 şirketin uygulamaları değerlendirildiğinde, sosyal boyutta 9 şirketin, çevresel boyutta 8 ve yönetim boyutunda ise yalnızca 1 şirketin uygulama gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu bulgular, yönetişimsel yaklaşımların, çevresel ve sosyal boyutlara kıyasla daha az önceliklendirildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle çevresel boyutta karbon emisyonlarının azaltılması, elektrikli araç kullanımı, atık yönetimi ve enerji tasarrufu gibi konular öncelikli gündemi oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk çalışmaları daha çok iş gücü çeşitliliği, yerel istihdam ve eğitim destekleri ekseninde şekillenmektedir. Ancak bu girişimler, genellikle münferit projelerle sınırlı kalmakta ve kurumsal stratejilere tam anlamıyla entegre edilememektedir. Yönetişim alanında ise etik ilkelere uyum ve şeffaflık ilkeleri belirli ölçüde gözetilmekle birlikte, sistematik ESG raporlaması ve denetimi konusunda eksiklikler mevcuttur. Bu durum, Türkiye'deki KSS uygulamalarının gönüllülük esasına dayalı ve yasal düzenlemelerin yetersiz olduğu yönündeki Gürel (2010) ve Özevin (2024) bulgularıyla örtüşmektedir. ESG uygulamaları, henüz pek çok işletme tarafından benimsenme aşamasında olan ve genellikle gönüllülük temelinde gerçekleştirilen bir yaklaşımdır. Ancak, gelecekte şirketlerin sürdürülebilirlik kriterlerine uyum sağlaması, hem rekabet avantajı elde etmeleri hem de değişen küresel koşullara uyum göstererek varlıklarını sürdürmeleri açısından kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelecektir. Bu bağlamda, van Langen vd. (2023) tarafından belirtildiği gibi, ESG uygulamalarının gönüllü ya da zorunlu olmasının kurumsal uygulamaların etkinliği ve sürdürülebilirliği üzerinde belirleyici bir rolü bulunmaktadır.

Çalışmada incelenen Türkiye lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelere ilişkin olarak, yalnızca Arkas Line Lojistik'in ESG skoru bulunmaktadır. Diğer firmaların Refinitiv, Sustainalytics veya Morgan Stanley Capital International (MSCI) gibi uluslararası platformlarda yayımlanmış spesifik ESG skorlarının bulunmaması, bu alandaki uygulamaların ölçülebilirlik ve şeffaflık açısından henüz yeterince gelişmediğine işaret etmektedir. Bu bulgu, Gezer vd. (2015) tarafından farklı ülkelerdeki ESG açıklama düzeylerinde ciddi farklılıklar olduğunu ve bunun ülke politikalarıyla ilişkili olduğunu belirten çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Buna karşılık, çalışmada yer alan uluslararası şirketler, sahip oldukları ESG skorları sayesinde performanslarını daha şeffaf ve karşılaştırılabilir biçimde raporlamaktadır. Bu bulgular sınırlı sayıda örnekten elde edildiğinden, daha genelleştirilebilir sonuçlar için kapsamlı ve ayrıntılı çalışmalara yer verilebilir.

Türkiye'de ESG bilincinin son yıllarda artmaya başladığı ve özellikle büyük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik raporlaması yaparak bu alanda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalıştığı gözlemlenmektedir. Ancak genel sektör düzeyinde sürdürülebilirlik çalışmalarının daha geniş bir tabana yayılması için hem kamu politikalarının hem de özel sektör girişimlerinin daha güçlü biçimde desteklenmesi gerekmektedir. Devletin, karbon azaltımı, yeşil finansman, çevresel vergilendirme ve ESG raporlaması gibi konularda daha net teşvik ve düzenlemeler geliştirmesi, sektördeki dönüşüm hızını artıracaktır. Ayrıca, sektör içi iş birliklerinin ve kamu-özel sektör ortaklıklarının yaygınlaştırılması, bilgi paylaşımının ve iyi uygulama örneklerinin çoğaltılması bakımından kritik öneme sahiptir.

Özetle bu çalışmada, Türkiye lojistik sektöründe sürdürülebilir bir büyüme modelinin oluşturulabilmesi için ESG ilkelerinin yalnızca gönüllülük esasına dayalı projelerle sınırlı kalmaması, aksine kurumsal stratejilerin temel bir unsuru haline getirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Bu bulgu, Galbreath'ın (2013) çalışmasıyla örtüşmektedir. Galbreath, ESG performansının yalnızca dışsal baskılarla değil, aynı zamanda işletmelerin içsel stratejik yönelimleriyle de şekillendiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Singhania ve Saini (2023) ESG uygulamalarında yalnızca yasal zorunlulukların yeterli olmadığını, sürdürülebilirlik raporlaması ve entegre raporlama gibi stratejik araçların bu sürecin etkinliğini artırmada kritik rol oynadığını vurgulamaktadır. Çalışma bulguları, ayrıca Şeker ve Şengür'ün (2022) Türkiye'de yönetim boyutunda belirli ilerlemelerin kaydedildiğini ancak genel ESG performansının Avrupa ülkelerine kıyasla düşük seviyede kaldığını ortaya koyan araştırmasıyla da paralellik göstermektedir. Bu doğrultuda, Türkiye'deki lojistik işletmelerinin ESG ilkelerini finansal ve yönetsel karar süreçlerine entegre etmesi, yalnızca uluslararası rekabet gücünün korunması açısından değil, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak açısından da stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu çalışmanın temel sınırlılığı, analizlerin yalnızca belirli sayıda lojistik işletmesine ve ikincil veri kaynaklarına dayanmasıdır. Bu durum, ulaşılan bulguların tüm sektöre genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki işletmelerin ESG performanslarını uluslararası ölçütlerle karşılaştırmaya imkân tanıyacak şeffaf ve standartlaştırılmış skorlamaların yetersizliği, kıyaslamalı değerlendirmelerin kapsamını daraltmıştır. İleriye dönük çalışmalarda, daha geniş örneklem gruplarıyla ve birincil veri toplama teknikleriyle yürütülecek araştırmaların, özellikle yönetim boyutunu derinlemesine ele alması önerilmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin ESG farkındalık düzeylerinin, uygulama süreçlerinin ve karşılaştıkları yapısal ya da sektörel engellerin ortaya konulabilmesi açısından nicel ve nitel yöntemlere dayalı araştırmaların önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye'de ESG raporlamalarının yaygınlaştırılması ve değerlendirme sistemlerinin uluslararası standartlarla uyumlu hale getirilmesi hem politika yapıcılar hem de özel sektör aktörleri açısından kritik bir gelişim alanı olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak, ESG boyutlarını kapsayan bütüncül ve ölçülebilir bir sürdürülebilirlik anlayışının benimsenmesi, sektörün uzun vadeli başarısını etkileyeceği görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akca Güler, T., Yüksekdağ, A., Köse Mutlu, B., & Koyuncu, İ. (2025). Atık lastiklerin yönetimi, geri dönüştürülmesi ve çevresel etkileri üzerine bir derleme. *Çevre İklim ve Sürdürülebilirlik*, 26(1), 1-8. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itucis/issue/90366/1600238>
- Alım, M., & Ercan, U. (2022). Sürdürülebilir lojistik. *Uluslararası Ticaret ve Lojistik 4.0: Güncel Trend ve Uygulamalar* 183. Eğitim Yayınevi. https://acikerisim.karatay.edu.tr/yayinaea/beyza-aksoy-kitap-bolumu_6630870caef2e.pdf
- Arkas Line. (t.y.). *Yeşil için maviler*. 5 Mart 2025 tarihinde <https://arkasline.com.tr/yesil-icin-maviler/> adresinden erişilmiştir.
- Assent. (2024). *Five best practices: Moving from CSR to ESG*. 03 Mart 2025 tarihinde <https://www.assent.com/solutions/esg-supply-chain/esg-vs-csr/> adresinden erişilmiştir.
- Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., & Pelizzon, L. (2021). Inside the ESG ratings:(Dis) agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1426-1445. <https://doi.org/10.1002/csr.2177>
- Biniş, M. (2023). Türkiye’de çevresel sürdürülebilirliğe yönelik mali teşvikler: Geri dönüşüm örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (77), 31-52. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1246296>
- Blanco, E., Rey-Maqueira, J., & Lozano, J. (2009). The economic impacts of voluntary environmental performance of firms: a critical review. *Journal of Economic Surveys*, 23(3), 462-502. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2008.00569.x>
- Borusan Lojistik. (t.y.). *Gönülden ödülleri en başarılı gönüllülük programı finalisti*. 03 Mart 2025 tarihinde <https://www.borusanlojistik.com.tr/haberler/borusan-lojistik-gonulden-oduller-en-basarili-gonulluluk-programi> adresinden erişilmiştir.
- Bose, S., Minnick, K., & Shams, S. (2021). Does carbon risk matter for corporate acquisition decisions?. *Journal of Corporate Finance*, 70, 102058. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102058>
- Botaş. (2021). *Saros FSRU projesi*. 04 Mart 2025 tarihinde <https://www.botas.gov.tr/Icerik/saros-fsru-projesi-buyuk-proj/333> adresinden erişilmiştir.
- C.H. Robinson. (2023). *Environmental, social & governance (ESG) report*. 05 Mart 2025 tarihinde <https://www.chrobinson.com/en-us/-/media/chrglobal/documents/esg-report/chr-esg-report-english.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Cao, Y., Tao, L., & Zhang, Y. (2024). Does environmental credit rating policy improve corporate ESG performance?. *Sustainable Development*, 32(5), 4329-4337. <https://doi.org/10.1002/sd.2901>
- CASEM. (2023). *ESG Nedir?*. 01 Mart 2025 tarihinde <https://www.casem.com.tr/esg-nedir/> adresinden erişilmiştir.
- Chen, Y., & Ma, Y. (2021). Does green investment improve energy firm performance?. *Energy Policy*, 153, 112252. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112252>
- Chung, R., Bayne, L., & Birt, J. L. (2024). Determinants of ESG disclosure among listed firms under voluntary and mandatory ESG disclosure regimes in Hong Kong. *Journal of Applied Accounting Research*, 25(4), 812-836. <https://doi.org/10.1108/jaar-07-2022-0179>
- Dağ, M. (2024, 2 Ekim). Aras Kargo Yeşil İlçe Projesini Bodrum’da Başlattı. *Anadolu Ajansı*. 03 Mart 2025 tarihinde <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/ulastirma/aras-kargo-yesil-ilce-projesini-bodrumda-baslatti/690908> adresinden erişilmiştir.
- Doğan, S. (2024). İşletmeler Perspektifinden Çevresel Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) Uygulamalarının Önemi. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 4(2), 103-113. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sjffls/issue/84498/1539660>
- Doğru, B. (2023). Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumlara Yönelik İtibar Algısında Sürdürülebilirlik İletişiminin Rolü. *Asya Studies*, 7(23), 319-330. <https://doi.org/10.31455/asya.1241759>
- Enlog Lojistik. (2024). *Enlog’tan büyük sosyal sorumluluk projesi*. 09 Mart 2025 <https://www.enlog.com.tr/enlogtan->

[buyuk-sosyal-sorumluluk-projesi/](#) adresinden erişilmiştir.

- Galbreath, J. (2013). ESG in focus: The Australian evidence. *Journal of business ethics*, 118, 529-541. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1607-9>
- Gençoğlu, F. (2021, 22 Aralık). Trendyol, Sepette İyilik ile STK'lara destek oluyor. *Anadolu Ajansı*. 13 Mart 2025 tarihinde <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/e-ticaret/trendyol-sepette-iyilik-le-ile-stklara-destek-oluyor/669788> adresinden erişilmiştir.
- Gezer, M. W. A. D. S. (2015). Sustainability reporting practices in four countries' jurisdiction: Turkey, India, Germany and Brazil. *İktisat İşletme ve Finans*, 30(356), 57-80. <https://doi.org/10.3848/iif.2015.356.4550>
- GRI. (2016). *GRI 307: Environmental compliance 2016*. 09 Mart 2025 tarihinde <https://wapsustainability.com/wp-content/uploads/2020/11/gri-307-environmental-compliance.pdf> adresinden erişilmiştir
- Güleç Yalçın, F. (2022, 11 Ekim). Trendyol sürdürülebilirlik yol haritasını açıkladı. *Fintechtime*. 03 Mart 2025 tarihinde <https://fintechtime.com/2022/10/trendyol-surdurulebilirlik-yol-haritasini-acikladi/> adresinden erişilmiştir.
- Güleryüz, İ. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal itibar üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gürel, T. (2010). Kurumsal sosyal sorumlulukta yeni yaklaşımlar ve tartışılan konular. *Selçuk İletişim*, 6(3), 111-122. <https://doi.org/10.18094/si.90179>
- Gürsoy, A. G. (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Müşteri Tercihleri Üzerinde Etkisi: Lojistik Sektörü Üzerine Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Gelişim Üniversitesi. <https://acikerisim.gelisim.edu.tr/server/api/core/bitstreams/6cd3b20d-7fe8-495d-8c1f-3639eaa2dbf6/content>
- He, Y., Zhao, X., & Zheng, H. (2023). How does the environmental protection tax law affect firm ESG? Evidence from the Chinese stock markets. *Energy Economics*, 127, 107067. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107067>
- Hepsiburada. (2022). *Sürdürülebilirlik raporu*. 09 Mart 2025 tarihinde https://kurumsal.hepsiburada.com/uploads/2022hepsiburada_surdurulebilirlik_raporu_tr.pdf adresinden erişilmiştir.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of business ethics*, 145, 309-324. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2903-y>
- Investing.com. (t.y.) *Finansal Özet*. 18 Temmuz 2025 tarihinde <https://tr.investing.com/> adresinden erişilmiştir
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Jia, M., & Zhang, Z. (2015). News visibility and corporate philanthropic response: Evidence from privately owned Chinese firms following the Wenchuan earthquake. *Journal of Business Ethics*, 129, 93-114. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2150-7>
- Jørsfeldt, L. M., Hvolby, H. H., & Nguyen, V. T. (2016). Implementing environmental sustainability in logistics operations: a case study. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(2), 98-125. <https://doi.org/10.1108/SO-09-2015-0023>
- Kadın Dostu Markalar. (2024, 5 Mayıs). *Alışan Lojistik'te direksiyon kadınlarda*. 07 Mart 2025 tarihinde <https://www.kadindostumarkalar.org/yazilar/haberler/alisan-lojistikte-direksiyon-kadinlarda> adresinden erişilmiştir.
- Kanarya, R. (2024, 6 Mayıs). *Aras Kargo, sürdürülebilirlik hedefleri için yetkinlik merkezi kurdu*. 09 Mart 2025 tarihinde <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/ulastirma/aras-kargo-surdurulebilirlik-hedefleri-icin-yetkinlik-merkezi-kurdu/687744> adresinden erişilmiştir.
- Khatib, S. F., & Nour, A. (2021). The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 0943-0952. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0943>
- Kırbaçoğlu, Z. (2024). *Sürdürülebilirlik, Esg Raporlaması ve Kobi Farkındalığı: Bir Saha Araştırması* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://www.proquest.com/openview/7cb62a0492aa907c9b3ecaef3df9dc5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

- La Poste Group. (2023). *Sustainability report 2023*. 09 Mart 2025 tarihinde https://le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/legroupe/aposte/Zozscx5LeNNTw69z_GLP_RSE_2023_UK_MEL2.pdf adresinden erişilmiştir.
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Li, Z., Xu, J., Shao, Q., Yao, N., & Xia, L. (2025). The interactions of multidimensional corporate reputations and disaster donation strategies: How a firm can be known for its sense of social responsibility embodied in disaster donations. *Long Range Planning*, 58(1), 102496. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102496>
- Liu, D., Sun, N., & Zhu, X. (2025). ESG ratings empower high-quality development of logistics enterprises through digital transformation and green innovation. *Scientific Reports*, 15(1), 22861. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-06029-2>
- Lojiport. (2024, 2 Ekim). *Aras digital ile Avrupa ve Türkiye’de teslimat dolaplarına özel yazılım*. 13 Mart 2025 tarihinde <https://www.lojiport.com/aras-digital-ile-avrupa-ve-turkiyede-teslimat-dolaplarina-ozel-yazilim-116923h.htm> adresinden erişilmiştir.
- Lojistikçilerin Sesi. (2024). *DHL Supply Chain Türkiye, kadınlar için en iyi işveren listesinde yine zirvede*. 14 Mart 2025 tarihinde <https://www.lojistikcilerinsesi.biz/2024/10/02/dhl-supply-chain-turkiye-kadınlar-icin-en-iyi-isveren-listesinde-yine-zirvede/> adresinden erişilmiştir.
- Marek, R., & Staniuk, W. (2025). ESG reporting in the logistics chain. *European Research Studies Journal*, 28(3), 368-389. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/138753>
- Martinsen, U., & Huge-Brodin, M. (2014). Environmental practices as offerings and requirements on the logistics market. *Logistics Research*, 7, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s12159-014-0115-y>
- MNG Kargo. (t.y.). *Tohum ile istihdam projemiz*. 14 Mart 2025 tarihinde <https://www.mngkargo.com.tr/sosyal-sorumluluklar/tohum-ile-istihdam-projemiz> adresinden erişilmiştir.
- Netlog Lojistik. (t.y.). *Sürdürülebilirlik*. 15 Mart 2025 tarihinde <https://www.netloglogistics.com/surdurulebilirlik> adresinden erişilmiştir.
- Omsan Logistics. (2022). *Omsan’da kadınlar kariyer de yapıyor, tehlikeli madde de taşıyor*. 15 Mart 2025 tarihinde <https://www.omsan.com/omsanda-kadınlar-kariyer-de-yapiyor-tehlikeli-madde-de-tasiyor/> adresinden erişilmiştir.
- Özevin, O. (2024). Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) Odaklı Sürdürülebilirlik Raporlaması. In: Yücel, R. & Ayyıldız, Y. (eds.), *Dijital Çağda Muhasebe: Dijitalleşme, Enflasyon ve Sürdürülebilirlik Üzerine Çalışmalar*. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub597.c2518>
- Passas, I. (2024). The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4(4), 1711-1720. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>
- Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., & Benavides-Chicón, C. G. (2022). Towards sustainable development: Environmental innovation, cleaner production performance, and reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1330-1340. <https://doi.org/10.1002/csr.2272>
- SF Holding. (2023). *2023 Sustainability Report*. 02 Mart 2025 tarihinde https://www.sf-express.com/uploads/2023_5af7ddf5be.pdf adresinden erişilmiştir.
- Singhania, M., & Saini, N. (2023). Institutional framework of ESG disclosures: comparative analysis of developed and developing countries. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 516-559. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1964810>
- Sustainalytics. (t.y.). *ESG ratings*. 18 Temmuz 2025 tarihinde <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings> adresinden erişilmiştir.
- Şeker, Y., & Şengür, E. (2022). Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ESG) Performansı: Uluslararası Bir Araştırma. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 15(2), 349-387. <https://doi.org/10.29067/muvu.1066216>
- Şeker, Y. (2020). *Finansal raporlama kalitesi ile çevresel sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik uluslararası araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi) İstanbul Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=hyzrSrdiGvqkaSfpfomK5g&no=LnWvWVBH4qQnJ92kuxhqjg>

Theaker, A. (2006). Halkla İlişkilerin Elkitabı, Murat Yaz (Çev.), 2. İstanbul: Media Cat Kitapları.

Union Pacific Railroad. (2023). *Building America Report 2023*. https://www.up.com/cs/groups/public/@uprr/@investor/documents/investordocuments/pdf_up_proxy_03262024.pdf

van Langen, S. K., Patil, R. A., & Ramakrishna, S. (2023). Insights from ESG evaluation for circularity assessment. In *Circularity Assessment: Macro to Nano: Accountability Towards Sustainability* (pp. 15-34). Singapore: Springer Nature Singapore. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-9700-6_2

Wei, J., Liu, T., Chavez, D. E., & Chen, H. A. (2020). Managing corporate-government relationships in a multi-cultural setting: How political corporate social responsibility (PCSR) as a response to legitimacy pressures affects firm reputation. *Industrial Marketing Management*, 89, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.008>

XPO Logistics. (2024). *2024 XPO CSR & ESG Report*. 15 Mart 2025 tarihinde <https://www.xpo.com/cdn/files/s1/XPO-SustainabilityReport-2024-FNL-9-10.pdf> adresinden alınmıştır.

Yılmaz, E. (2024, 19 Mart). MNG Kargo'dan kadın girişimcilere özel destek. Taşıma Dünyası. 10 Mart 2025 tarihinde <https://www.tasimadunyasi.com/lojistik/mng-kargodan-kadin-girisimcilere-ozel-destek-h14440.html> adresinden erişilmiştir.

Yılmaz, E. (2024). DHL Group, çalışanlarına Afet Müdahale Ekibi Eğitimi verdi. Taşıma Dünyası. 13 Mart 2025 tarihinde <https://www.tasimadunyasi.com/egitim/dhl-group-calisanlarina-afet-mudahale-ekibi-egitimi-verdi-h14572.html> adresinden erişilmiştir.

Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 239-264. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50339/651849>

Zhang, X., Zhang, J., & Feng, Y. (2023). Can companies get more government subsidies through improving their ESG performance? Empirical evidence from China. *Plos one*, 18(10), e0292355. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292355>

ETİK BEYAN ve KATKI ORANLARI	
Yazar katkı Oranı: 1. Yazar: %70 2. Yazar: %30	Contribution Rate 1. Author: %70 2. Author: %30
Çıkar Çatışması: Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	Conflicts of Interest: No conflict of interest declared.
Etik Kurul İzni: Etik kurul izni gerektirmemektedir.	Ethics Committee Permission This study does not require ethics committee approval.
Teşekkür	Acknowledgements