

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEKLİSANS TEZİ

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMASI:
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Sait ÖZALTAY

Danışman
Doç. Dr. Ömür Y. SAATÇIOĞLU

İZMİR – 2016

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2013800501

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : SAİT ÖZALTAY
Tez Başlığı : Perakendecilik Sektöründe Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulaması: Bir Örnek Olay Çalışması

Savunma Tarihi : 29.07.2016

Danışmanı : Doç.Dr.Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

Üniversitesi

İmza

Doç.Dr.Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Prof.Dr.Okan TUNA

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Doç.Dr.Köksal HAZIR

TOROS ÜNİVERSİTESİ

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

SAİT ÖZALTAY tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Perakendecilik Sektöründe Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulaması: Bir Örnek Olay Çalışması" başlıklı Tezi (X) / Projesi (X) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mustafa Yaşar TINAR
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Perakendecilik Sektöründe Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulaması: Bir Örnek Olay Çalışması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../....../.....

Sait ÖZALTAY

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Perakendecilik Sektöründe Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulaması: Bir

Örnek Olay Çalışması

Sait ÖZALTAY

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Lojistik Yönetimi Programı

Sürdürülebilirlik anlayışı, dünyamızı daha yaşanılabilir kılmakta, tedarik zincirlerinin de bu anlayış ile yönetimi sosyoekonomik ve çevresel açıdan her geçen gün önem kazanmaktadır. Araştırmanın temel amacı, tekstil ve hazır giyim alanında perakendeci olarak faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını aşamaları ile ortaya koymak ve bu veriler ışığında kritik başarı faktörlerini belirlemektir. İlgili faktörlerin belirlenmesi sayesinde, zincir üyelerinin operasyonel etkinliğini artıracak kurallar ile belirsizlik ortadan kaldırılmış olacaktır. Araştırma, hem lojistik operasyonların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi anlayışı ile nasıl yürütüleceğini ortaya koyması, hem de sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi olgusunu perakendecilik odaklı bir anlayışla buluşturması bakımından önemlidir. Bu çalışmada 1884 yılından beri faaliyette olan M&S işletmesi örnek olay yöntemi ile firmanın sosyal sorumluluk raporları gibi dokümanların karşılaştırmalı incelemesi, gözlem ve derinlemesine görüşme nitel araştırma teknikleri kullanılarak incelenmiştir.

Çalışma ile akademik açıdan TZY disiplini içerisine sürdürülebilirlik kavramının entegre edilmesi konusunda, özellikle ülkemizde farkındalığın sağlanması ile ileride yapılacak çalışmalara örnek olunması, sektör temsilcilerine; zincir yönetimi hakkında güncel sorunlara paralel çözüm önerilerinin sunulması planlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir TZY, Tekstil-Hazır giyim perakendeciliği, M&S.

ABSTRACT

Master's Thesis

The Application of Sustainable Supply Chain Management (SSCM) in Retailing

Sector: A Case Study

Sait ÖZALTAY

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Logistics Management Program

The concept of sustainability makes our world more a livable place and management of supply chains under this conception is gaining importance in terms of socio-economic life and environment, day by day. The main purpose of this research is to present sustainable supply chain management practices of companies operating as retailer in the in textile and ready-wear sector with its phases and to determine key success factors in the light of those data. Due to the fact that related factors are determined, the uncertainty would be removed with the rules which increase operational effectiveness of chain members. The research has an importance, because it both presents how operations are conducted with the perspective of sustainable supply chain management and connects the concept of supply chain management with a retail-oriented percept. In this study the M&S firm, operating since 1884, is analyzed with a case study method by using qualitative research techniques such as comparative examination of firm's documents, its social responsibility reports and in depth interview.

With this work, it is planned to set a precedent -academically- to the future's work about integrating the sustainability concept to the SCM discipline, by raising awareness especially in Turkey, and to propose parallel solutions to current problems about chain management for representatives of this sector.

Keywords: Retailing, Sustainability, Sustainable Supply Chain Management, Textile-Apparel Retailing, M&S.

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMASI: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEMEL BOYUTLARI

1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	3
1.3. ARAŞTIRMANIN BAKIŞ AÇISI VE DÜZENİ	5
1.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK ESASLARI	7
1.5.ARAŞTIRMANIN KISITLARI	8
1.6. ARAŞTIRMA SORULARI	8

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ

2.1. TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR TZY	11
2.1.1. Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliğinde Üçlü Bilanço Yaklaşımı	14
2.1.2. Sürdürülebilir TZY Kavramı ve Kapsamı	17
2.1.3. STZY Faydaları	31
2.1.4. STZY - Yeşil TZY ve Sürdürülebilir Lojistik İlişkisi	33
2.1.4.1.Yeşil TZY (YTZY)	36
2.1.4.2.Sürdürülebilir Lojistik	36
2.1.4.3.Yeşil Lojistik	38
2.1.4.4.Tersine Lojistik	39
2.1.4.5.E- Lojistik	40
2.1.5. STZY ile ilgili Uluslararası Rehber ve Ulusal Raporlar	41
2.1.6. STZY Kritik Başarı Faktörleri	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMASI: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

3.1. KURUM HAKKINDA TEMEL BİLGİLER	46
3.2. İŞLETMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR FAALİYET PLANI	47
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	51
3.3.1. Veri Toplamada Kullanılan Teknikler	52
3.3.1.1. İkincil Verilere İlişkin Yöntemler	53
3.3.1.1.1. Literatür Taraması	54

3.3.1.1.2. Doküman Taramaları	54
3.3.1.2. Birincil Verilere İlişkin Yöntemler	55
3.3.1.2.1. Katılımlı Gözlemler	55
3.3.1.2.2. Yarı Biçimsel Mülakatlar	56
3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	57
3.3.3. Araştırmanın Analiz Teknikleri	57
3.3.3.1. İçerik Analizi	57
3.3.3.2. Betimsel Analiz	61
3.4. BULGULARIN ANALİZİ	61
3.4.1. İçerik Analizi Sonuçları	61
3.4.2. Betimsel Analiz Sonuçları	82
3.4.2.1. Katılımlı Gözlemler	82
3.4.2.1.1. DEÜ TEKBOYAM Seminer Gözlemi	82
3.4.2.1.2. UTİKAD Bureau Veritas Seminer Gözlemi	83
3.4.2.1.3. Mersin Forum M&S Mağaza Gözlemi	83
3.4.2.2. Telefon Görüşmeleri	84
3.4.2.3. Yarı Biçimsel Mülakatlar	84
3.4.2.3.1. Mersin Forum M&S Mağaza Mülakatı	84
3.4.2.3.2. Plan A Türkiye Koordinatörü İle Mülakat	86
3.4.3. M&S STZY Kritik Başarı Faktörleri	102
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA	
EKLER	

KISALTMALAR

BCO	Better Cotton Organization
BCI	Better Cotton Initiative
BM	Birleşmiş Milletler
BNİY	Biz Nasıl İş Yaparız
CEO	Chief Executive Officer
CO2	Karbon Dioksit
ÇDTZY	Çevreye Duyarlı Tedarik Zinciri Yönetimi
ÇTZY	Çevresel Tedarik Zinciri Yönetimi
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
FSC	Forest Stewardship Council
FTO	Fair Trade Organization
GRI	Global Reporting Initiative
H&M	Hennes & Mauritz AB
İTKİB	İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
M&S	Marks and Spencer
s&TZY	Sürdürülebilirlik ve Tedarik Zinciri Yönetimi
SCM	Supply Chain Management
SSCM	Sustainable Supply Chain Management
STZY	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
TEKBOYAM	Tekstil, Hazır Giyim Ve Boya Araştırma-Uygulama Merkezi
TUSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi

UK	United Kingdom
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UNDP	United Nations Development Programme
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık Ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
YÖK	Yükseköğretim Kurumu
ZDHC	Zero Discharge of Hazardous Chemicals
WCED	World Commission on Environment and Development
WWF	World Wide Fund for Nature

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: STZY Tanımları	s. 20
Tablo 2: Araştırma Hakkında Daha Önce Türkiye’de Yapılmış Lisansüstü Tez Çalışmaları	s. 23
Tablo 3: Tekstil- Hazır Giyim Sektöründe Yapılmış STZY Çalışmaları	s. 28
Tablo 4: STZY Faydalarının Boyutsal Dağılımı	s.32
Tablo 5: STZY Kritik Başarı Faktörleri	s. 44
Tablo 6: Referans Destekli Arama Terimleri - Teorik Tablo	s. 58
Tablo 7: Referans Destekli Arama Terimleri - Boyutsal Tablo	s. 58
Tablo 8: Araştırmaya İlişkin Kod Listesi	s. 60
Tablo 9: 2007 Biz Nasıl İş Yaparız (BNİY) Raporu	s. 62
Tablo 10: 2008 BNİY Raporu	s. 64
Tablo 11: 2009 BNİY Raporu	s. 66
Tablo 12: 2010 BNİY Raporu	s. 68
Tablo 13: 2011 BNİY Raporu	s. 70
Tablo 14: 2012 BNİY Raporu	s. 72
Tablo 15: BNİY Raporlarının Genel Karşılaştırması	s. 74
Tablo 16: 2013 Plan A Raporu	s. 77
Tablo 17: 2014 Plan A Raporu	s. 78
Tablo 18: Plan A Raporlarının Genel Karşılaştırması	s. 80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Konusu Sistem Hiyerarşisi	s. 5
Şekil 2: Teori - Sektör - Firma İlişkisi	s. 6
Şekil 3: TZY Aşmalarında Sosyoekonomik ve Çevresel Etkilerin Yeri	s. 13
Şekil 4: Sürdürülebilirlikte Üçlü Bilanço Yaklaşımı	s. 15
Şekil 5: Dünden Bugüne STZY	s. 19
Şekil 6: Literatür Özeti Sunuş Aşamaları	s. 22
Şekil 7: Enerji Unsurunun STZY İçerisindeki Yeri	s. 34
Şekil 8: Sürdürülebilir TZY - Yeşil TZY Uygulamaları İlişkisi	s. 35
Şekil 9: Sürdürülebilir, Tersine ve Yeşil Lojistik Kavramlarının Üçlü Bilanço Yaklaşımı İçindeki Konumu	s. 37
Şekil 10: Sürdürülebilir, Yeşil ve Tersine Lojistik Kavramları Arasındaki İlişki	s. 38
Şekil 11: Yeşil Lojistiğin Toplum, Ekonomi ve Çevre ile Etkileşimi	s. 39
Şekil 12: STZY Uygulama Haritası	s. 41
Şekil 13: STZY Uygulama Aşamaları	s. 42
Şekil 14: Plan A Sürdürülebilir Örgüt Yönetim Yapısı	s. 48
Şekil 15: Plan A Mağaza Yönetim Yapısı	s. 49
Şekil 16: M&S Merkez - Şube İlişkisi	s. 50
Şekil 17: Karma Sistem Yıldızı Tekniği	s. 52
Şekil 18: Araştırma Tasarımı	s. 53
Şekil 19: Bütünleşik Kavram Hunisi	s. 103
Şekil 20: Kritik Başarı Faktörleri Modeli	s. 105

EKLER LİSTESİ

EK 1: GRI İlkeleri

ek s.1

EK 2: Görüşme Formu

ek s.13



GİRİŞ

Küresel iklim değışikliklerinin ortaya çıkardığı ekolojik sorunlar insanlığın en büyük problemlerinden biridir. Gelecek neslin hayatlarını da önemli ölçüde etkileyecek olan bu açmazın uygulamadaki temel nedenlerinden biri; bilinçsiz üretim faaliyetleri ve tüketim alışkanlıkları ile bunların sonuçlarıdır.

Günümüzün sivil toplum örgütleri, akademisyenleri ve entelektüel birikime sahip insanları tarafından geleceğimizi tehdit eden ortak problemlere net çözümler aranmakta, sürdürülebilirliğin teorik entegrasyonu ve pratik anlamda hayata geçirilmesi bu çözümlerden biri olarak sunulmaktadır.

Perakendecilik sektörünün mevcut durumu göz önüne alındığında, çevresel sürdürülebilirlik kriterleri olan: atık yönetimi, optimal su kullanımı, çevreci ambalajlama gibi kritik konulara dikkat edildiği ve buna bağlı tedarik zinciri faaliyetlerinin yoğunlaşmaya başladığı dikkat çekmektedir. Ancak sosyoekonomik sürdürülebilirlik kriterleri perakendeci işletmeler tarafından ihmal edilmektedir.

Bununla birlikte, sürdürülebilirliğin tedarik zincirlerine katkısı, klasik TZY uygulamalarının çevresel etkilerini minimize etmesi, sosyal eşitliğe zemin hazırlaması ve finansal amaçların da işletme politikalarına akılcı bir şekilde dahil edilmesi dolayısıyla göz ardı edilemez niteliktedir. Ayrıca tedarik zincirlerinin sürdürülebilirlik anlayışıyla yönetilmesi, işletmeyi pazardaki diğer rakiplerinden farklılaştırarak üstünlük elde etmesini sağlamaktadır.

Buradan hareketle, perakendeci işletmelerin malum ihmalleri ve SZTY' nin faydaları dikkate alınarak uygulamalı bir araştırma yapılmasına karar verilmiş ve bu karar ilgili literatür dikkate alınarak hayata geçirilmiştir.

“Perakendecilik Sektöründe Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulaması: Bir Örnek Olay Çalışması ” başlıklı bu araştırma tekstil ve hazır giyim alanında perakendeci olarak faaliyet gösteren işletmelerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını aşamaları ile ortaya koymayı ve bu veriler ışığında kritik başarı faktörlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda, öncelikle M&S' in (Marks and Spencer) sürdürülebilirlik faaliyetlerini içeren şirket raporlarına manüel içerik analizi uygulanmış, daha sonra öne çıkan başlıklar hakkında yarı yapılandırılmış görüşme

formu ışığında, şirket koordinatörüyle, internet tabanlı yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat sonuçları literatürle örtüştürülerek bilgilerin geçerlilik ve güvenilirliği artırılmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm araştırmanın temel boyutlarını içeren; araştırma problemi ve önemi, çalışmanın yapılış amacı ve tasarımı ile çalışmaya konu olan ana araştırma sorusunun teorik temellerine ilişkin bilgiler sunmaktadır.

İkinci bölümde ise, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir TZY' e ilişkin ana noktalar alt kırınımları ile birlikte belirtilmekte ve araştırmanın temelleri atılmaktadır. Çalışmanın asıl ve son bölümü olan ve araştırmanın detaylı olarak ele alındığı üçüncü bölümde de, öncelikle uygulama yapılan kurumu tanıtıcı bilgiler verilmekte, sürdürülebilirlik taahhütlerinin açıklandığı raporlar tanıtılmakta ve bunun akabinde ele alınan şirketin sürdürülebilir TZY faaliyetlerini belirten açıklamaların bulguları çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlar ışığında paylaşılmaktadır.

Sonuç bölümünde ise tüm çalışma genel kapsamda değerlendirilmiş, bulguların literatür ile uygunluğu tartışılmış, araştırmanın pratik ve akademik katkıları yansıtılmış ve ileride yapılması muhtemel bilimsel çalışmalara metodolojik önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEMEL BOYUTLARI

Bu bölüm, bütünselliğin daha kolay sağlanması ve okuyucu tarafından araştırmanın çok yönlü kavranması açısından, araştırma bazlı olan çalışmanın ana başlıklarına yönelik bilgiler içermektedir.

1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gerek basında gerekse akademik toplumda her geçen gün daha fazla ele alınan (Çiftçi, 2010: 1) sürdürülebilirlik kavramı, çevresel ve sosyoekonomik problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çözümler sunmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin ürün süreçlerini ve hizmet aşamalarını rekabet avantajı bakış açısıyla şekillendirmeleri ve varlıklarını gelecek kuşaklara taşıyabilmeleri, karşılaştıkları risk ve fırsatları görmelerine ve yönetim kademelerine sürdürülebilirlik anlayışını entegre etmelerine bağlıdır.

Tedarik zincirinde geçmiş yirmi beş yıllık süreçte, sürdürülebilirlik kavramı diğer konulara nazaran yüzde yirmi beş daha fazla önem kazanmıştır (Carter ve Easton, 2011: 53). Arslan (2011: 4)'e göre ise sürdürülebilirlik, TZY' nin kaçınılmaz ve gerekli bir yönüdür. Belirtilen bilgiler çerçevesinde yapılan bu çalışma, Türkçe literatüre sürdürülebilir TZY ile ilgili yeni bir çalışmanın kazandırılması ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi olgusunu, sosyal bilimler disiplini perspektifinden bakarak, perakendecilik odaklı bir anlayışla buluşturması bakımından önemlidir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın temel amacı, tekstil ve hazır giyim alanında perakendeci olarak faaliyet gösteren işletmelerin STZY uygulamalarını aşamaları ile ortaya koymak ve bu veriler ışığında kritik başarı faktörlerini belirlemektir. Wittsturck ve Teuteberg (2010: 238), STZY'e ait kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinin, acil cevap bulunması

gereken önemli bir araştırma problemi olduğunu vurgulamışlardır. İlgili faktörlerin belirlenmesi hem operasyonların hızlanması hem de etkin risk yönetiminin sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Altuntaş (2014: 101) son müşteri talebine bağlı tüketime dayalı perakendeciliği sürdürülebilir tedarik zinciri eğilimlerinden biri olarak tanımlanmıştır. İlgili eğilimin belirtilmesi araştırmanın sektör seçimine yön vermiştir.

STZY hakkında daha kapsamlı bir teori ortaya koymak isteyen (Pagell ve Wu, 2009), örnek olay yöntemini kullanarak on farklı şirket üzerinde yaptıkları araştırmada; temizlik ürünleri, orman ve ağaç ürünleri, elektronik ürünler, pizza restoranları, bilgi teknolojisi ekipmanları, hızlı yiyecek, kağıt, ışıklandırma ürünleri, yiyecek- içecek ve inşaat sektörlerine değinmiş; fakat perakendecilik ve tekstil- hazır giyim perakendeciliği sektörlerini araştırma kapsamına almamışlardır (Pagell ve Wu, 2009: 41).

Carter ve Easton (2011: 53) ise gerçekleştirdikleri araştırmada, otomotiv, yiyecek-içecek, ulaşım sektörleri ve çoklu sektör başlıkları ile sınıflandırma yapmış ama perakendecilik ve tekstil- hazır giyim perakendeciliği bu başlıklar arasında yer bulamamıştır.

Brandenburg ve diğerleri (2014: 310) araştırmalarında tekstil- hazır giyim, kimyevi maddeler ve petrol sektörlerinin diğer çalışmalarda ihmal edildiğini ve bu alanlarda uygulamalar yapılmasını önermişlerdir. Altuntaş (2014: 101) ise; sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının farklı sektörlerle adapte edilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu gelişmeler çalışmanın sektör seçiminde önemli rol oynamıştır.

Araştırmanın kapsamı belirlenirken dünya ve Türkiye'deki perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler araştırma evreni olarak kabul edilmiş, daha sonra örneklem çalışması için perakendeciliğin bir alt bölümü olan tekstil- hazır giyim perakendeciliği, literatürdeki tavsiyeler ışığında seçilmiştir. Bu seçim yapılırken yargısal (kararsal) örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Altunışık ve diğerleri (2012: 142-143)'e göre, yargısal (kararsal) örnekleme yöntemi, araştırmaya konu olan unsurların rastgele seçilmediği, yargı bazlı ve araştırma probleminin çözümüne doğrudan odaklanan bir yöntemdir. İlgili yöntemin ışığında, tekstil hazır giyim perakendeciliği sektörü içerisinde pazarda satış yapan

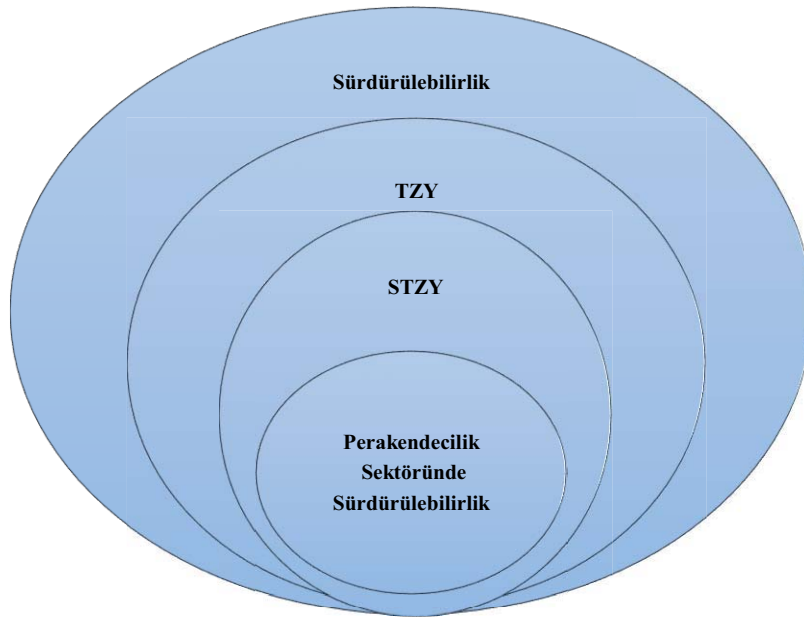
firmaların arasından, sürdürülebilirlik çalışmalarına verdiği önemden (BNİY, 2011: 6-14) dolayı Marks & Spencer firması seçilmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN BAKIŞ AÇISI VE DÜZENİ

Tümdengelim yaklaşımı lojistik araştırmalarının yürütülmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Spens ve Kovacs, 2006: 374). Mevcut araştırma da tümdengelim mantığı izlenerek yürütülmüş fakat konuların ilişkisel yapısı dikkate alındığında Şekil 1’de gösterildiği gibi ana kavramdan sektörel boyuta doğru bir yapılandırma uygulanmıştır.

Bu uygulamanın temel nedeni, sürdürülebilirlik kavramının bilimde birçok disipline konu olması ve buna bağlı olarak kazandığı kapsayıcılık niteliğidir. Tedarik zinciri yönetimini de kapsaması nedeniyle bir alt bölümü olarak TZY gösterilmiş, daha sonraki aşamada iki kavram birbirine entegre edilerek araştırılan ana teorinin araştırmadaki yeri belirtilmiştir. Son olarak, örnek olay çalışmasına konu olan perakendecilik sektörü, araştırma odağı olması sebebiyle sistemin çekirdek kısmında yer almaktadır. Çekirdek kısmın özünde ise tekstil- hazır giyim perakendeciliği yatmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Konusu Sistem Hiyerarşisi

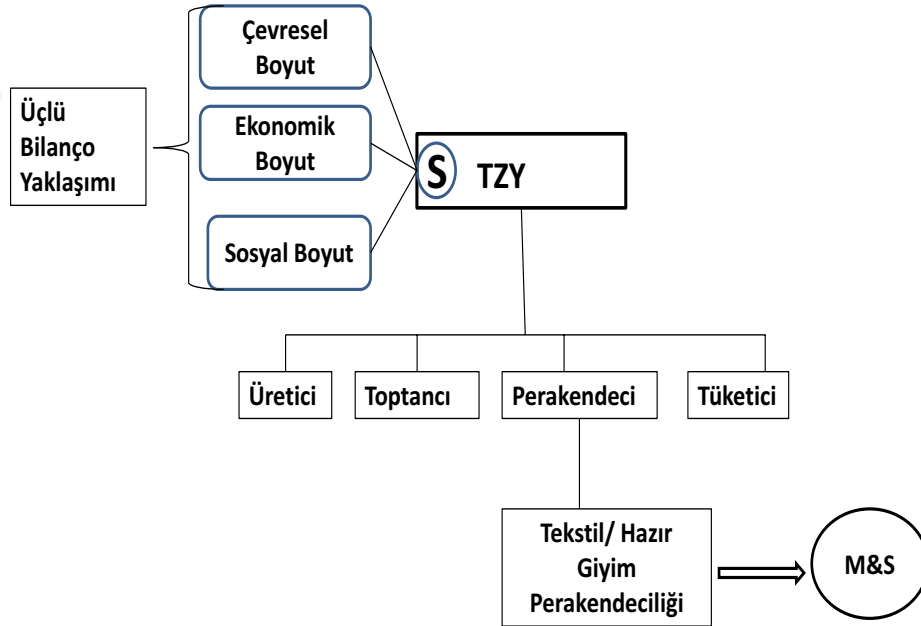


Kaynak: Yazar.

Belirtilen konu başlığı, Şekil 1’deki dizilimle paralellik göstermekte ve başlıkların dizilim mantığını anlatmaktadır. Literatüre bakıldığında, Ageron ve diğerleri (2012: 178) şirketlerden toplanan uygulamalı veriler yardımıyla STZY çalışmaları yapılmasını önermişlerdir. Bununla beraber, STZY’e ait ölçümler yapılırken yöneticiler ile bireysel mülakatların gerçekleştirilmesi ve ulaşılan bulguların, üçlü bilanço yöntemi (Elkington, 1998) kullanılarak yansıtılması gereklidir (Carter ve Rogers, 2008: 377; Carter ve Easton, 2011: 57).

Brandenburg ve diğerleri (2014: 310)’de yapılacak araştırmaların örnek olay yöntemi ışığında yürütülmesini ve sonuçların üçlü bilanço yaklaşımı¹ ile sınıflandırılarak verilmesini belirtmişlerdir. Şekil 2, STZY’nin teorik bütünlüğü içerisinde yer alan üçlü bilanço yaklaşımının, zincir üyelerine dağılımı hakkında bilgiler sunmaktadır. Ayrıca, seçilen firmanın hangi zincir üyesine ve sektöre bağlı olduğu Şekil 2’de belirtilmektedir.

Şekil 2: Teori- Sektör- Firma İlişkisi



Kaynak: Yazar.

¹ İngilizcesi “Triple Bottom Line” olan bu kavram, her ne kadar “Üçlü Kar- Zarar Hanesi” şeklinde çevrilmeye çalışılsa da doğru çeviri, SustainAbility beyin takımı tarafından “Üçlü Bilanço Yaklaşımı” şeklinde yapılmıştır. <http://www.cekud.org.tr/index.php/uclu-bilanco/> adresinden detaylara erişilebilir.

Yansıtılan araştırma konusu, ilgili firmanın sosyal sorumluluk raporları gibi dokümanların karşılaştırmalı incelemesi ile derinlemesine görüşme ve gözlem nitel araştırma teknikleri kullanılarak incelenmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK ESASLARI

İlgili kısma verilen bu başlık ile okuyucunun, araştırmaya ait temel nedenleri benimsenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde asıl teorik çerçeve detaylı bir şekilde (bkz. Şekil 6) çizilmektedir. Carter ve Easton (2011: 58) STZY literatüründe alan araştırması yaparak doldurulması gereken bir araştırma boşluğu olduğunu belirtmişlerdir. Teorik alt yapı açısından çalışmada STZY'nin seçilme nedeni (Pagell ve Shevchenko, 2014: 52) tarafından tedarik zinciri yönetimi çalışmalarının tüm geleceğinin STZY araştırmaları yardımıyla ortaya konulacağını belirtmeleridir.

Metodolojik açıdan bakıldığında ise; (Gold, 2010: 240; Carter ve Easton, 2011: 57) STZY alanında yapılacak gelecek araştırmalarda örnek olay araştırması yönteminin kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, Kang ve diğerleri (2012: 634) STZY'de karşılaştırmalı başarı örnekleri ile örnek olay analizi yapılmasını tavsiye etmişlerdir.

STZY'de yapılacak araştırmalarda analiz birimi olarak firmaların kullanılmasına önem verilmesi gerekmektedir (Carter ve Easton, 2011: 53; Brandenburg ve diğerleri, 2014: 310; Hassini ve diğerleri, 2012: 79). Ayrıca, Seuring ve diğerleri (2008: 1546) şirketlerin uygulamalı örnek olay yöntemiyle incelenmesini sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde bir araştırma fırsatı olarak görmektedir.

Bununla birlikte, Carter ve Rogers (2008: 376)'a göre şirketlerin tedarik zinciri yönetimi pratikleri örnek olay metodolojisi ile araştırılmalı ve STZY'nin organizasyon kültürünü destekleyen rolü vurgulanmalıdır. Araştırma uygulamasının örnek olay çerçevesinde ele alınacak bir firmada yapılmasına karar verilmesinde belirtilen bilgiler etkili olmuştur.

1.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın temel kısıtı (Eriş, 2008: 12)' ye göre lojistik ve tedarik zinciri sektörüne ilişkin akademik çalışmaların yeni oluşudur. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi teorisinin de yeni bir teori olduğu (Seuring ve Müller, 2008) dikkate alınırsa kısıtın önemi daha da belirgin hale gelmektedir.

Çalışmanın kapsam kısıtı tek sektörle ve bir işletme ile sınırlı oluşudur. Zaman kısıtı bakımından araştırma ele alındığında ise, ilgili şirketin 2007-2014 yılları arasındaki faaliyetlerinin incelenmesi bakımından sekiz yıllık bir süre ile sınırlıdır.

1.6. ARAŞTIRMA SORULARI

Tüm bilimsel çalışmalarda araştırma sorularının hitap ettiği hedef kitlesine göre şekillenmesi ve hedef kitlesinin açık şekilde tanımının yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hedef kitlesine değinecek olursak, lojistik bilimine yakın olan işletme, pazarlama vb. gibi teorik ve uygulamalı disiplinlerde görev yapan akademisyenler, sektör temsilcileri olarak perakendeciler ve özelde tekstil-hazır giyim perakendecileri ile bu sektörün paydaşları ve üst düzey yöneticilerdir.

Hedef kitlenin, araştırmanın varlığını oluşturan ana yargısını; yani tez cümlesini açıkça algılaması, çalışmanın akademik niteliğini oldukça artıran bir ögedir. Bu hedef bağlamında: Tekstil-hazır giyim perakendeciliği sektöründe başarılı bir yönetim sağlamak için STZY yaklaşımının benimsenmesi, bu yaklaşımın sorunsuz bir biçimde uygulaması için ise kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi gereklidir ve ilgili faktörlerin hayata geçirilmesi sektörde liderliğin anahtarıdır, cümlesi tez cümlesini ifade etmektedir.

Araştırmanın ana yargısına dayalı olarak, örnek olay incelemesi yapılan işletme uygulamalarına ilişkin temel varsayım: Tekstil-hazır giyim perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren M&S işletmesi, yönetim anlayışında sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi faktörlerini uygulayarak başarıya ulaşmaktadır, şeklinde belirlenmiştir.

Yönetimsel uygulamaların, örnek olay yöntemi kullanılarak sorgulandığı bu çalışmada, yukarıda belirtilen tez cümlesi, hedef kitlesi ve temel varsayım ışığında,

temel araştırma sorusu: Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin tekstil-hazır giyim perakendeciliği sektörüne nasıl uygulandığıdır. Bu araştırma sorusuna bağlı olarak cevap aranacak daha derin bir diğer soru ise, tekstil-hazır giyim perakendeciliği sektöründe, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerini yürütebilmek için “kritik başarı faktörleri” nin neler olduğudur.



İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ

Bu bölümde, ilk bölümde ana temas noktaları belirtilen çalışmanın evrenini sınırlayan değişkenler detaylı olarak tanımlanarak, kavramlar arasındaki ilişkisel bağlar kurulacaktır. Araştırmada teorik değişkenler sırasıyla, kuramsal boyutlar perspektifiyle; sürdürülebilirlik, tedarik zincirinde sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi (STZY)'dir. Sektörel yaklaşımlar açısından ise; perakendecilik ve tekstil- hazır giyim perakendeciliğidir.

Sürdürülebilirlik kavramı, 1968 yılında filozoflar tarafından tartışılmaya başlanmış, 1971 yılında kitaplara başlık olarak yansımış, 1973 yılında ise filmlere konu olmuştur (Linton ve diğerleri, 2007: 1076-1077). Daha sonrasında 1987'de Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu tarafından *Ortak Geleceğimiz* adlı raporda resmi olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımda sürdürülebilirlik, genel anlamda elimizdeki mevcut kaynakları, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama olanağını riske atmadan, günümüz neslinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kullanmak olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda, rapora göre ekonomik ve sosyal kalkınma hedeflerinin sürdürülebilirlik başlığı altında tanımlanması gerekmektedir (WCED, 1987: 54).

1996 yılından itibaren politikacıların da ilgisini çeken bu kavram, Amerika ve Avrupa meclislerinde kullanım alanı bulmuştur. Öte yandan ekonomistler, 1997 yılından başlayarak, şirketlerin ekonomik olarak hayatta kalması felsefesi ile sürdürülebilirliği yönetim hedefleri arasına almış ve kavrama sürekli artan rağbet dolayısıyla 2001 yılında basın mensupları sürdürülebilirlik anlayışını çeşitli yayın organlarında ele almışlardır (Linton ve diğerleri, 2007: 1076-1077).

Bununla birlikte, sürdürülebilirlik oldukça etik bir konudur. Birçok filozof ve düşünür tarih boyunca sürdürülebilirlik ile aynı mantık çerçevesinde birçok prensipten bahsetmişlerdir. Bütün bu prensiplerden, gelecek nesillere daha adil davranmak ve onlara da bu kaynaklardan faydalanma fırsatını sunmak için, doğal kaynakların sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyen eylemlerin gerçekleştirilmemesi gerektiği kanısına varılmaktadır (Kuş, 2012: 4).

Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla sürdürülebilirlik terimlerinin ve bu terimler arası toplumsal bağlantıların anlaşılması önemlidir. Temiz üretim, kirlilik önleme, kaynak kullanımının minimize edilmesi ve eko-tasarım sürdürülebilirliğin kapsadığı başlıklar arasındadır (Glavic ve Lukman, 2007:1875).

Yukarıda bahsedilen başlıklar sürdürülebilir sistemin oluşturulması açısından önemlidir. Sağlıklı yürüyen sürdürülebilir bir sistem tüm işletmelerin ihtiyaç duyacağı bir yapıdır. Ayrıca, Glavic ve Lukman (2007: 1884)'a göre, sürdürülebilir sistem, çevresel koruma, ekonomik performans ve toplumsal refah kavramları arasında, siyasi bir iradenin ve etik ile ekolojik zorunlulukların rehberlik ettiği karşılıklı bağlantıları öne sürmektedir.

2.1. TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR TZY

Geleneksel TZY yaklaşımına göre maliyet minimizasyonu ve kar maksimizasyonu, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak günümüzde birçok işletme, kurumsal sosyal sorumluluğun bünyelerinde uygulanması konusundaki taahhütlerinin, tedarik zincirinde bulunan bütün üyelere yayılmasını hedeflemektedir. (BM,2010:2)

Sadece ekonomik sürdürülebilirliği esas alan yöneticiler, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ölçütlerini geri plana atmaktadır. Öte yandan, bazı sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları, işletme yönetiminin belirtilen temel hedeflerine ulaşmasını engellediği algısını oluşturabilmektedir. Buna, hava kirliliğine sebep olan bir işletmenin, karlılık hedefleri sebebiyle fabrika bacalarına filtre taktırmak istememesi veya fazla mesai yapan çalışanlarına ücretlerini eksik ödemesi örnek olarak gösterilebilir.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin tedarik zincirlerini sürdürülebilir hale getirmesi için, aklındaki karlılık, bilinirlik gibi soru işaretlerini ortadan kaldırmaları gerekmektedir. (Senge, 2013)'e göre, bu aşamada girişim başlatılırken temel nedenlerin bilinip akılda tutulması son derece gereklidir.

Tedarik zincirinde sürdürülebilirlik adımlarının atılması için temel nedenler (BM, 2010: 5) :

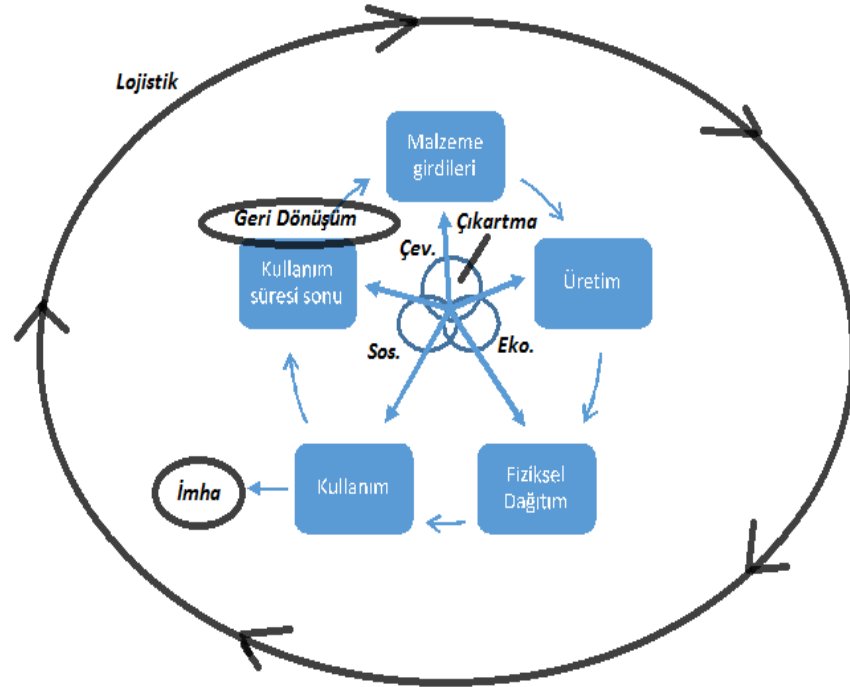
- ilgili yasalar ve güncel düzenlemeler ile zinciri uyumlaştırmak,
- uluslararası sürdürülebilir iş etiği standartlarına bağlı kalarak, bu standartları desteklemek,
- toplumun sosyal, ekonomik ve çevresel etkiler hakkında şirketlerden beklentilerini karşılamak,
- sürdürülebilirlik faaliyetlerinden ticari açıdan faydalanmak,
- hem işletme çıkarları, hem de paydaşlarının ve tüm toplumun çıkarları doğrultusunda davranmak, şeklinde sıralanmaktadır.

Sürdürülebilirlik girişimlerine kılavuz olması amacıyla Bileşmiş Milletler tarafından hazırlanan sürekli iyileştirme rehberindeki tanıma göre, tedarik zinciri sürdürülebilirliği kavramı: *“ürün ve hizmetlerin yaşam döngüsü boyunca çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin yönetimi ve iyi yönetim uygulamalarının teşvik edilmesidir.”*(BM, 2010:5)

Tanımda geçen yönetim kavramı hakkında bilgi vermek gerekirse, yönetim: olayları ele alırken sonuç ve hedef bazlı olan; çağdaşlık, saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, çalışma uyumu, düzenlilik ile aktiflik ölçütlerini içinde barındıran, vatandaşa toplumsal işbirliği merkezli hizmeti esas alan, çok aktörlü yönetim anlayışını ifade etmektedir (Bilmiyorsanogren, 2012). Toplum ve işletmeler için, dünya çapında kurumsal aktörlerin pazarlarda yaygınlaşmasını kolaylaştırması ve sürdürülebilir kalkınmanın tam anlamıyla başarılmasını sağlayabilmesi tedarik zinciri sürdürülebilirliğinin avantajlarına örnek olarak gösterilebilir (BM,2010:2).

Ürünlerin malzeme girdilerinden, kullanım sürelerinin sonuna geldiği süreç içerisinde, toplum ve çevre bu üretim faaliyetinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Örneğin, kullanılmış ürünlerin imhası esnasında açığa çıkan sera gazları, hem hava kirliliğine, hem de insan sağlığının giderek bozulmasına yol açmaktadır. Bu açıdan Şekil 3’te gösterilen, üretim sonu geri dönüşüm faaliyetlerini de içeren yönetim ve şeffaflık uygulamaları tüm TZY aşamalarında yer almalıdır (BM. 2010: 7).

Şekil 3: TZY Aşmalarında Sosyoekonomik ve Çevresel Etkilerin Yeri



Çev. : Çevresel Performans Sos. : Sosyal Performans, Eko. : Ekonomik Performans.

Kaynak: BM, 2010: 7' den uyarlanmış ve geliştirilmiştir.

Şekil 3'e paralel olarak, Hassini ve diğerleri (2012: 73)'e göre tedarik zinciri sürdürülebilirliği çerçevesi, satın alma, dönüştürme, teslimat, yeniden kullanım, değer tanıtımı, müşteriler ve ürün kullanımı ile geri dönüşüm ve iadelerden oluşmaktadır. Bu unsurlar iş pratikleri yenilendikçe süreç içerisinde döngüsel olarak devam etmektedir.

Elkington (1998: 38) çalışmasında, üçlü bilanço yaklaşımının işletmeler tarafından benimsenmesi sayesinde, sürdürülebilirliğin tam anlamıyla uygulanabileceğini belirtmiştir. Bu argümana bağlı olarak sürdürülebilirlik ve TZY'nin etkileşimi son yıllarda artmıştır.

Özellikle inşaat ve otelcilik sektörlerinde kendine yer bulan tedarik zinciri sürdürülebilirliği faaliyetleri, karbon denkleştirme çalışmalarına olan ilginin azalmasına neden olmuştur. Karbon denkleştirme, farklı bir bölgedeki karbondioksit emisyonunu azaltmak amacıyla, proje üreticilerine para ödeme işlemidir. Daha önce Kyoto Protokolü ile ülkelerin karbon emisyonlarına getirilen kotalar karbon denkleştirme faaliyetinin oluşmasına yol açmıştır. Bu faaliyetin masraflarının çok oluşu ve işlevselliğinin olmayışı, işletmeleri karbon salınımını doğrudan azaltacak

orman oluşturma etkinliklerine itmiştir (Ünlü, 2015; Senge, 2013). Günümüzde ise, STZY işletmelerin bir rekabet avantajı stratejisi haline geldiğinden, firmalar sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını art arda harekete geçirmektedir.

2.1.1. Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliğinde Üçlü Bilanço Yaklaşımı

Sürdürülebilirlik, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olmak üzere, üç boyutta ele alınmaktadır. Bu üç boyutun etkileşimleri, sürdürülebilirliğin omurgasını oluşturmakta ve bu omurga üçlü bilanço yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Carter ve Rogers, 2008: 364-365).

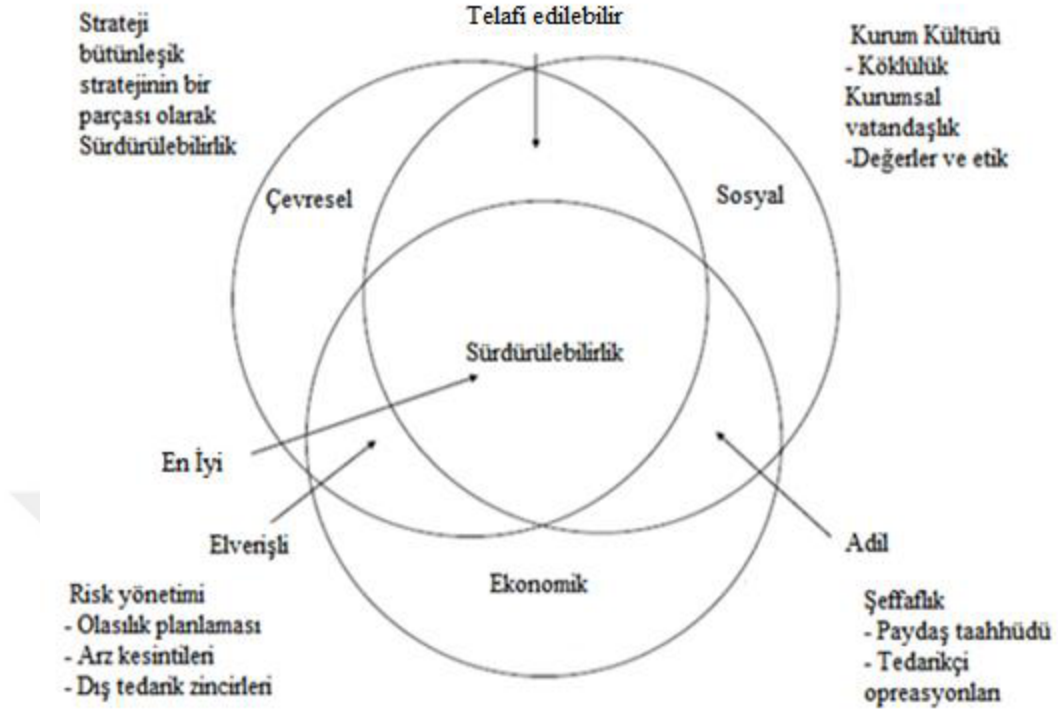
Gezegen, insan ve karlılık unsurlarını dikkate alan ve başarılı sürdürülebilirlik uzmanlarından John Elkington tarafından, 1994 yılında geliştirilen üçlü bilanço yaklaşımı, stratejik yönetim açasından oldukça önemli bir hesaplama yöntemidir. Sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde yapılan araştırma ve tartışmalar sonucu, akademik ve sektörel topluluk stratejist Andrew Sawitz ‘in üçlü bilanço yaklaşımı tanımı üzerinde görüş birliğine varmıştır. Andrew Sawitz bu tanımda, üçlü bilanço yaklaşımının, işletme faaliyetlerinin dünyaya etkilerini, çevresel sermaye unsurlarını ve hisse karı değerini hesaba katarak sürdürülebilirliğin özünü oluşturduğunu belirtmiştir.²

Çiftçi (2010: 6)’ye göre çevresel performans göstergesinin paydaşları, hükümet müşteriler, halk ve kaynaklardır. Sosyal performans göstergesinin paydaşlarına bakıldığında, çalışanlar, müşteriler ve halk karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, ekonomik performans göstergesinin paydaşları ise hissedarlar ve çalışanlardır.

şekil 4’te belirtilen, üçlü bilanço yaklaşımı göz önüne alındığında, her üç performans kriterinin kesişimi sürdürülebilirliği ifade etmektedir. Sosyoekonomik kesişim sonucunda adil, çevresel ve sosyal yönlerin kesişimi sonucu telafi edilebilir, ekonomik ve çevresel yönlerin kesişimi sonucunda ise elverişli sürdürülebilirlik çıktıları elde edilmektedir.

² (Slaper, T.F. ve Hall, T.J. den Çev. şensoy Ü. , 2013)

Şekil 4: Sürdürülebilirlikte Üçlü Bilanço Yaklaşımı



Kaynak: Carter ve Rogers, 2008: 369.

Şekil 4 dikkatle incelendiğinde, en iyi sonuçlar her üç boyut dikkate alınarak gerçekleştirilen faaliyetlerde alınmaktadır. İlgili sonuçları almayı hızlandıracak etkenler STZY kolaylaştırıcıları olarak adlandırılmaktadır. Bu kolaylaştırıcılar: strateji, kurum kültürü, risk yönetimi ve şeffaflık olarak 4 temel başlıkta ele alınmaktadır(Carter ve Rogers, 2008: 368). Daha detaylı incelemek gerekirse:

- Strateji, kurumun genel sürdürülebilirlik stratejisine uygun hale getirilmiş ve bu stratejiyi destekleyen bireysel STZY girişimlerinin bilinçli olarak ve işbirliği içerisinde belirlenmesini ifade etmektedir.
- Risk yönetimi, tedarik zincirinde hem tavandan tabana, hem de tabandan tavana doğru acil durum planlamasını içermektedir.
- Kurumsal kültür, kökleşmiş, kurumsal vatandaşlığı kapsayan ve STZY'nin bir yapı taşı olarak, yüksek etik standartlar ve beklentiler ile birlikte hem kurum içinde hem de kurum dışında toplum ve doğal çevre için bir saygı unsurudur.

- Şeffaflık ise, tedarik zinciri operasyonları hakkında, proaktif kavrayış, kilit paydaşlarla iletişim ve tepeden tırnağa görünürlük ve izlenebilirliğe sahip olmaktır (Carter ve Easton, 2011: 49).

Wittstruck ve Teuteberg (2012: 142-143)'e göre tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirlik faaliyetlerini bir eve benzetecek olursak, bu evin çatısını kurumsal kültür, bilgi teknolojilerinde uyum ve sürdürülebilir tedarik zinciri stratejisi kavramları oluşturmaktadır. Sürdürülebilirliğin alt başlıkları olan çevresel, ekonomik ve sosyal performans ölçütleri ise evin ana kolonlarıdır. Binanın temelinde ise, risk ve uygunluk yönetimi ile kanunlar, standartlar ve düzenlemeler yatmaktadır. Bina bütünlüğünü tehdit edecek iki ana unsur ise, çevresel riskler ve pazar riskleridir. Çünkü risklerin tanımlanması ve hafifletilmesi uzun dönemli karlılık sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik boyutları hakkındaki bilgilerin detayına inilirse: tedarik zincirinde sürdürülebilirliğin çevresel boyutunu doğa ve çevre arasındaki dengeyi korumayı ve sabitlemeyi amaçlayan faaliyetler bütünü oluşturmaktadır. Çevresel sürdürülebilirliğin üç ana amacı bulunmaktadır:

- Yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanımını sınırlamak ve bu kaynakların yerine geçecek alternatif yenilenebilir enerji kaynakları bulmak,
- yenilenebilir kaynakları aşırı kullanmayarak yenilenebilirlik oranlarını korumak,
- atık yönetimi sağlamak ve bu sayede doğanın kirlenmesini engellemektir (Linton, 2007: 1079-1080).

Tedarik zincirinde sürdürülebilirliğin boyutlarından bir diğeri olan, ekonomik sürdürülebilirlik kriterlerinin, diğer boyutlar üzerinde büyük bir etkisi mevcuttur. Ekonomik sürdürülebilirliğin temel amacı, bir işletmenin, kurumun ya da ülkenin ekonomisini dengede tutarak krizleri önlemektir. Kuş (2012:6)'a göre ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması için:

- uzun dönemli ekonomik yapı planlamasının olması,
- sermayenin yatırım sonucunda en az aynı seviyede sabit kalması,
- kaynak minimizasyonu ile mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanımı,
- mali yükümlülüklerin mevcut nesil tarafından yerine getirilmesi,
- ekonomik yapıda istikrarı sağlamak amacıyla hükümetin para değerini dalgalanmalardan arındırması ve vergileri, vergi yükümlülükleri ile üretkenliğin etkilenmeyeceği biçimde belirli bir seviyede tutması gerekmektedir.

Yukarıdaki maddeleri açıklarsak, ekonomik yapılarda uygulanacak planlamaların gelecek nesilleri de kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde sağlıklı bir ekonomik sistemden söz edilebilir. Öte yandan, yatırımlar yapılırken sermayeye yapacağı olumlu etki tüm yatırımcılar tarafından gözetilse de sonuçlanan işlemlerde eldeki sermaye zarar görebilmektedir.

Bu sebeple, sermaye seviyelerinin yaklaşık olarak aynı rakamlarda tutulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu yatırımcının kar payını artıracaktır. Kaynak kullanımı konusu ise özellikle işletmeler açısından önemli konulardan sayılmakla beraber, geri dönüşüm, üretimde firelerin azaltılması vb. gibi işlemler bu konudaki minimizasyon imkânlarını artırmaktadır.

Mali sorumluluk perspektifinden bakıldığında, güncel borçların hâlihazırda bulunan kuşağın gücüyle ödenmesi gelecek kuşaklara daha düzenli bir ekonominin miras olarak bırakılmasını sağlayacaktır. Son olarak, para değeri sabitleme ve vergi seviyesini kontrol altına alma işlemlerine değinmek gerekirse, bahsedilen işlemler üreticinin, tüketicinin ve ekonominin diğer tüm aktörlerinin yüksek yaşam standartlarında yaşamasını kolaylaştıracaktır.

Üçlü bilanço yaklaşımında, tedarik zincirinde sürdürülebilirliğin son boyutu olarak sosyal sürdürülebilirlik ele alınmaktadır. Bu boyutta yer alan kriterlerin temel amacı, tüm toplumun aynı hak ve özgürlüklere sahip olmasıdır.

Kuş (2012: 8)'e göre, sürdürülebilir ve dengeli bir toplum yapısının oluşturulması, tedarik zincirinde sosyal sürdürülebilirliğin sağlanması ile mümkündür. Toplum ve çalışma çevresi olarak iki konu üzerinde yoğunlaşan sosyal sürdürülebilirlik, toplumun tüm üyelerine eşit sivil haklar tesis etmeyi ilke edinmektedir. Yüksek yaşam standartlarının tahsisi ve güvenli çalışma koşullarının oluşturulması ise, sosyal sürdürülebilirlik çalışmalarının temel hedefleridir.

2.1.2. Sürdürülebilir TZY Kavramı ve Kapsamı

Çağımızda uluslararası ticaretin hacmini önemli ölçüde belirleyen tedarik zincirlerinin tüm aşamalarında işbirliği içerisinde hareket etme gerekliliği vardır. Neredeyse tüm işletmelerin toplumsal ve çevresel etkileri tedarik zincirlerinde göze çarpmaktadır. Zincirdeki karmaşık ve çok boyutlu ağ yapısının günden güne

genişlemesi, adil ticaret uygulamalarının işletme tarafından desteklenmesi ve çalışma şartları ile insan hakları konularında hassasiyetin artması perspektifleriyle olaya yaklaşıldığında fırsatlar ortaya çıkmaktadır (BM,2010:3).

Bu fırsatların değerlendirilmesi için önemli bir anahtar olan ve önceki kısımlarda ilişkisi belirtilen sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri kavramlarının, yönetim boyutunu içeren STZY kavramının tarihsel gelişimi ele alınır;

Linton ve diğerleri (2007: 1080-1082)'den referanslarındaki kronolojik sıra dikkate alınarak edinilen bilgilere göre, üretim ve dağıtım faaliyetlerine çevresel odaklı anlayışların girişi, çevreye duyarlı üretim ile başlamıştır. Tersine lojistik uygulamalarıyla gelişen çevresel uygulamalar, daha sonra kapalı döngü TZY içerisinde tersine lojistik operasyonları olarak devam etmiştir.

Hall ve diğerleri (2012: 1334)'e göre ise, çevresel etkilerin sürdürülebilir kalkınma ve TZY ile ilişkilerini belirten kavramların tarihsel sıralaması şu şekildedir:

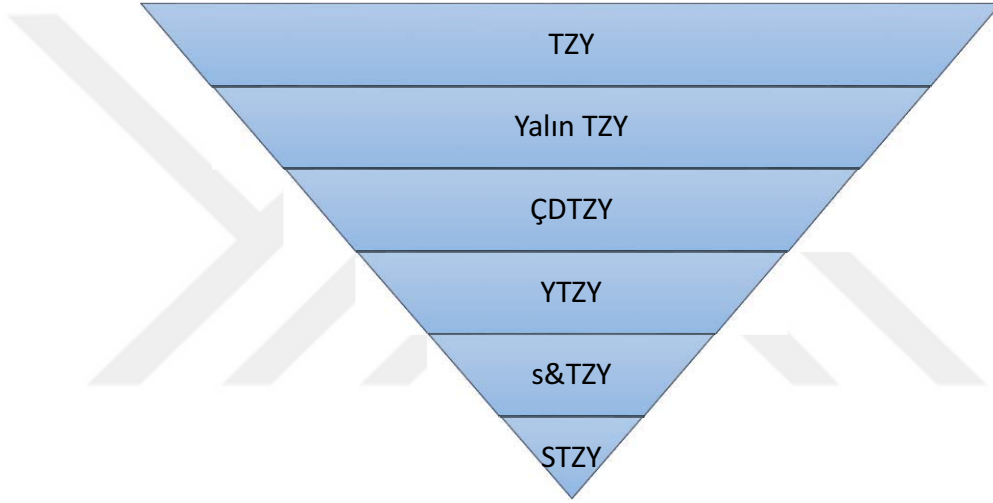
1994- Kurumsal Satın Almada Sosyal Sorumluluk,
1996- Yeşil Tedarik,
1998- Çevresel Tedarik Zinciri Yönetimi (ÇTZY) ,
2000- ÇTZY Dinamikleri,
2007- Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi (YTZY),
2008- STZY.

Belirtilen tarihsel gelişimdeki kavramları açıklamak gerekirse; kurumsal satın almada sosyal sorumluluk, kurumsal satın almanın kamusal sonuçlarını dikkate almaya çalışmak veya kurumsal satın alma davranışı yoluyla pozitif sosyal değişim meydana getirmek olarak tanımlanabilir (Drumwright,1994: 1). Yeşil tedarik kavramıysa, endüstriyel satın almada ve tedarik zinciri yönetiminde, çevresel bağlamda hangi kabul edilebilir yeniliklerin ne şekilde yapılacağını belirtmektedir (Green ve diğerleri, 1996: 188).

Çevresel tedarik zinciri yönetimi (ÇTZY), işletme faaliyetlerine azaltım, geri dönüşüm, yeniden kullanım ve malzeme ikamesi gibi satın alma fonksiyonlarının katılımını öngören yönetim yaklaşımıdır (Narasimhan ve Carter, 1998: 6). ÇTZY dinamikleri ise, müşterilere hizmet veren firmalardan tedarikçi firmalarına kadar yayılan ve çevresel etkileri azaltmak için geliştirilen ürün, süreç, teknoloji ya da teknikler olarak tanımlanan çevresel yenilikleri içeren bir olgudur (Hall, 2000: 456).

Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi (YTZY) , çevresel odaklı düşüncelerin, ürün tasarımı, malzeme tedarik ve seçimi, üretim süreçleri ve son ürünün tüketiciye tesliminin yanı sıra; ürün son kullanım ömrü yönetimi de dahil olmak üzere, tedarik zinciri yönetimine entegre edilmesidir (Srivastava, 2007: 54–55). Yapılan ayrıntılı araştırmalar sonucunda, STZY kavramının tarihsel gelişimi ile bağlantılı olarak geleneksel TZY yaklaşımının kaydettiği aşamalar ve bu aşamalarda aldığı farklı isimler ise Şekil 5’te belirtilmektedir.

Şekil 5: Düünden Bugüne STZY



Kaynak: Yazar tarafından Ahi ve Searchy, 2013: 334; Arslan, 2011: 6; Çiftçi, 2010: 8; Jayal ve diğerleri, 2010: 147 sentezlenerek oluşturulmuştur.

Geleneksel TZY yaklaşımındaki ana mantık olan en az maliyet ile en çok karı elde etme amacı, zincirin ağ yapılarında karmaşılaşmaya neden olmuştur. Bu da işletmeleri zincir üyeleri arasındaki karmaşıklığı gidermeye itmiştir. Bu karmaşayı çözmeye yönelik olarak, ağ yapılarını sadeleştirmeyi ve ikili ya da daha fazla alım satım ilişkilerini bu sayede netleştirmeyi hedefleyen Yalın TZY yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır. Fakat daha sonra, operasyonel şebekenin görev dağılımının ve süreç yönetiminin bütünsel anlayışta tek başına bir anlamının olmadığı görülmüştür.

Üretim sırasında çevreye verilen zararın üreticiler tarafından göz ardı edilmesi ve bu sebeple çevreye ait konuların kamuoyunda giderek daha fazla yer alması

nedeniyle yönetim anlayışındaki bir sonraki adım, Çevreye Duyarlı Tedarik Zinciri Yönetimi (ÇDTZY) olmuştur. ÇDTZY, hammaddelerin son ürün haline dönüştürülmesiyle ilişkili ürün ve süreçlerin tüm doğrudan ve kesin etkilerini kontrol altına almak anlamını taşımaktadır (Beamon, 2005: 221).

Daha önce tanımı yapılan YTZY yaklaşımı ise, ÇDTZY'nin daha genişletilmiş bir türü olmakla birlikte, (Srivastava, 2007)'den anlaşılacağı üzere, tersine lojistik faaliyetlerinin zincirlere yayılmasını da amaçlamaktadır. Bu aşamadan sonra, akademisyenler, sivil toplum örgütleri ve basın, sürdürülebilirliği toplumsal, sosyal ve finansal sorunlara pratik çözümlerden biri olarak görmüştür. İlgili gelişmeler sonucunda kendine neredeyse her disiplinde yer bulan sürdürülebilirlik anlayışı TZY ile entegre edilmiş ve STZY ortaya çıkmıştır.

STZY anlayışının tarih içindeki kavramsal gelişimi değerlendirildikten sonra değinilmesi gereken diğer bir önemli konu ise kavramın literatürdeki tanımlarının belirtilmesidir. Tablo 1, diğer çalışmalar tarafından en çok atıflanan ve sık karşılaşılan tanımları içermektedir.

Tablo 1: STZY Tanımları

Tanım	Yazar
STZY, müşteri ve paydaş gereksinimlerinden türeyen sürdürülebilir kalkınma boyutlarının tümüne hitap eden amaçları dikkate alarak, şirketlerin tedarik zinciri boyunca işbirliğinin yanı sıra malzeme, bilgi ve sermaye akışlarının da yönetimidir.	(Seuring ve Müller, 2008 a: 1700)
Tanım	Yazar
Bir kuruluşun ve bu kuruluşa ait tedarik zincirlerinin uzun vadeli ekonomik performansını iyileştirmek için, anahtar kurumlar arası iş süreçleriyle sistematik eşgüdüm içinde bulunan, sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflerinin stratejik ve şeffaf entegrasyonunun gerçekleştirilmesidir.	(Carter ve Rogers, 2008: 368)
Sürdürülebilir kalkınma ve tedarik zinciri yönetiminin, tedarik zinciri boyunca çevresel ve sosyal yönlerinin dikkate alınarak bütünleştirilmesi ve böylece sürdürülebilir ürünler ile süreçlere bakılarak ilgili problemlerden kaçınılmasıdır.	(Seuring, 2008: 132)
Sosyal ve doğal boyutları içeren kurumsal performansın kavramsallaştırılmasının yanı sıra; kar ve zararın geleneksel önlemleri hakkında iyi bir performans sergileme aracıdır.	(Pagell ve Wu, 2009: 38)
Ekonomik, çevresel ve sosyal olarak adlandırılan sürdürülebilirliğin üç boyutunu da dikkate alarak, tedarik zincirlerinin yönetilmesidir.	(Ciliberti ve diğerleri, 2008: 1580)

Tablo 1: STZY Tanımları (devamı)

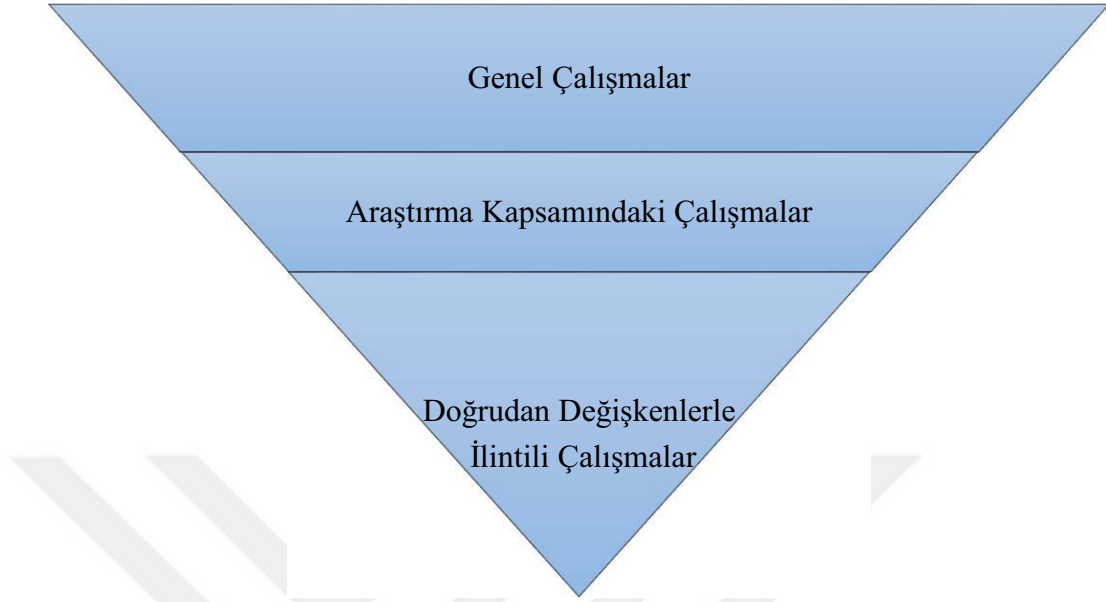
Tanım	Yazar
Ürün ve hizmetlerin satın alma, üretim ve dağıtımları ile bağlantılı, madde, bilgi ve sermaye akışlarını, etkin ve verimli biçimde yönetmek ve hem kısa hem de uzun vadede paydaş gereksinimlerini karşılayarak, kurumun rekabet gücü ile karlılığını geliştirmek için tasarlanmış, anahtar kurumlar arası iş sistemlerinin, ekonomik, çevresel ve sosyal konularla gönüllü bütünleşimi sayesinde koordine tedarik zincirlerinin oluşturulmasıdır.	(Ahi ve Searchy, 2013: 339)
Tedarik zinciri karlılığını maksimize etmek, çevresel etkileri en aza indirmek ve sosyal refahı en üst düzeye çıkarmak için tedarik zincirindeki operasyonların, kaynakların, bilgilerin ve fonların yönetilmesidir.	(Hassini ve diğerleri, 2012: 70)
Hammadde ve hizmetlerin, tedarikçilerden üreticilere/ servis sağlayıcılara ve buradan müşterilere uzanan zincirlerindeki sosyal ve çevresel etkilerin, açıkça dikkate alınmasının desteklendiği, planlama ve yönetim şeklidir.	(Çiftçi, 2010: 10)
Ekonomik yönlerin yanı sıra çevresel ve sosyal faktörler ile müşteri taleplerine de odaklanan uzun süreli tedarik zinciri yönetimi sistemidir. Bu sistemin ana amacı gelecekteki kaynak akışını etkilemeden ve çevre ile topluma zarar vermeden uzun dönemli kar elde etmektir.	(Kuş, 2012: 16)

Kaynak: Yazar tarafından literatürden derlenmiştir.

Tablo 1’den görüldüğü üzere STZY literatüre yakın zamanda girmiştir. Sunulan dokuz tanım arasında (Ahi ve Searchy, 2013: 339) en geniş çaplı ve en uygun olduğu düşünülen tanımı, 12 ayrı STZY tanımını inceleyerek ortaya koymuştur. Bu tanımın benimsenmesinin nedeni ise, detaylı oluşu ve üçlü bilanço yaklaşımına ek olarak paydaş, gönüllülük, esneklik ve uzun dönem odaklarını kapsayan bir yapı içermesidir.

Bu çalışmada, STZY kavramının tanımlarının belirtilmesini izleyen diğer bir aşama ise literatür özetinin sınıflandırılarak sunulmasıdır. Tümdengelim yöntemi benimsenerek oluşturan Şekil 6’da, STZY ile alakalı literatür temelli çalışmaların, araştırma içerisindeki sırasına göre bir dizilim görülmektedir. Bu dizilim, eleştirel olarak incelenen literatürün hangi öncelik sınıflandırmasına göre sunulacağını belirtmektedir.

Şekil 6: Literatür Özeti Sunuş Aşamaları



Kaynak: Yazar.

Teorik temel hazırlanırken, öncelikle sektör bağımsız kuramsal ve konsept bazlı özetlerin analizi gerçekleştirilerek genel çerçevenin çizilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede kavramın kapsadığı boyutların ve işlendiği sahaların belirtilmesi kolaylaşmaktadır.

İkincil inceleme alanı olarak diğer sektörlerdeki SZTY uygulamaları seçilmiştir. Bu seçimin amacı ise, araştırmanın odağına alınan tekstil- hazır giyim perakendeciliği sektörünün seçim mantığını kuvvetlendirmektir.

Son aşama dikkate alındığında ise, daha önce sınırları belirlenen ve ayrımları ortaya konulan araştırmanın, somut benzerleri üzerinden değerlendirilmesi ile araştırma değişkenlerinin kapsaması gereken araştırma fırsatı belirlenmektedir. Başlangıç olarak, literatürde STZY teorisi çerçevesinde genel çalışmalar kategorisinde gerçekleştirilen ve Yükseköğretim Kurumu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi veritabanında yer alan lisansüstü tez çalışmaları Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Araştırma Hakkında Daha Önce Türkiye’de Yapılmış Lisansüstü Tez Çalışmaları

Yazar, Yıl	Tez Adı	Tür	Araştırma Türü	Sektör	Sürdürülebilirlik Boyutları		
					Ç	E	S
(Çiftçi, 2010)	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yapısının Belirsizlik Ortamında Analizi	YL	Karma	Lojistik	X	X	X
(Arslan, 2011)	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Sistemlerinin Modellenmesi Ve Analizi	D	Karma	İşletme	X		X
(Berkol, 2011)	Entegre Bulanık Yaklaşım Kullanarak Sürdürülebilirlik Bakış Açısıyla Tedarikçi Seçimi	YL	Nicel	Tedarik Zinciri	X	X	
(Kuş, 2012)	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Türkiye İnşaat Sektörüne Uygulanması	YL	Nicel	İnşaat	X	X	X
(Yıldız-Çankaya, 2015)	Tedarik Zinciri Yönetimine Sürdürülebilirlik Perspektifinden Bakış Ve Yeşil Uygulamalar	D	Karma	Otomotiv, Elektronik Ve Kimya	X	X	
Ç: Çevresel, E: Ekonomik, S: Sosyal, YL: Yüksek Lisans, D: Doktora.							

Kaynak: Yazar.

Çalışmalar makro boyutta incelendiğinde (Yıldız-Çankaya, 2015)’in çalışması hariç diğer tüm çalışmaların mühendislik disiplini içerisindeki yöneylem araştırması içeren çalışmalar olduğu ve nicel yöntem ağırlıklı olarak endüstri mühendisleri tarafından yapıldıkları görülmektedir. Bu bulgudan da, sosyal bilimler temelli tez çalışmalarının, STZY alanında yeterli olarak gerçekleştirilmediği anlaşılmaktadır. Kuramsal olarak temellendirilen bu çalışma, sözü geçen araştırma boşluğunu doldurmak amacıyla yapılmıştır.

İlgili çalışmaları daha detaylı incelemek gerekirse; (Çiftçi, 2010) STZY unsurlarının karar verme yöntemleri ile incelenmesini konu edinmiştir. Sürdürülebilirlik boyutlarının tümüne hitap eden çalışmada, örnek olay yöntemi iki ayrı işletmeye uygulanmış ve işletmelerin belirsiz koşullarda nasıl tercihler yaptıkları incelenmiştir.

Arslan (2011) ise işletmelerin, STZY ile maliyet muhasebesi alanında yönetimine odaklanan bir tez yazmıştır. Yazar bu çalışmada, sürdürülebilirlik anlayışını yönetim kademelerine dahil etmenin sürdürülebilir karar verme metodu ile gerçekleştirilebileceğini savunmaktadır. Çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarını içeren çalışmada ekonomik sürdürülebilirlik kriterlerine, sürekli ele alınmasından dolayı değinilmemiştir.

Aynı yıl içerisinde ortaya çıkan diğer bir çalışma (Berkol, 2011)'e aittir. Tedarikçilerin seçilmesini ve sürdürülebilirlik düzeylerinin ölçülmesini içeren araştırmada, tedarikçi seçimine ilişkin endüstri mühendisliği alanında geliştirilmiş yöntemler kullanılmıştır. STZY ile doğrudan ilgili olmayan çalışmada sosyal sürdürülebilirlik kriterlerine rastlanmamıştır.

Öte yandan (Kuş, 2012) teorik anlamda Türkçe literatürdeki sektöre yönelik ilk çalışmayı, STZY yaklaşımını inşaat sektörüne uygulayarak yapmıştır. Daha önce değinilen çalışmalardan yöntem olarak net bir ayrımı olmayan bu araştırmada yine endüstri mühendisliği alanında sıklıkla kullanılan modelleme tekniklerinden faydalanılmıştır. Bina inşasında sürdürülebilirlik değerlendirmesini öngören araştırma her üç sürdürülebilirlik boyutuna da temas etmiştir.

Yıldız-Çankaya (2015) ise genel olarak STZY sınırları içerisinde olan; ama YTZY uygulamaları odaklı bir çalışma yapmıştır. Üç ayrı sektördeki 281 işletmenin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını barındıran çalışma, üçlü bilanço yaklaşımını benimsemekte; fakat sürdürülebilirliğin sosyal boyutu işlenmediğinden bu yönü eksik kalmaktadır.

İkincil analiz alanı olarak sektör bağımsız çalışmalar mercek altına alınmıştır. Yapılan analizde karşılaşılan sonuçlar devam eden kısımlarda paylaşılmaktadır. 2007-2015 yılları arasında yayınlanan literatür bazlı çalışmalar incelendiğinde, (Seuring ve Müller, 2008 a)'nın ilk detaylı ve derin çaplı araştırmayı yaptığı ortaya çıkmaktadır (Altuntaş ve Türker, 2012: 46). İlgili çalışmada, 1994 ve 2007 arasında yayımlanan

191 makale incelenmiş ve bunun sonucunda iki ayrı STZY stratejisi belirlemişlerdir. Bu stratejiler: sürdürülebilir ürün üretimi için TZY ve risk ile performans bazlı tedarikçi yönetimidir. (Seuring ve Müller, 2008 a: 1703)

Yine aynı yıl içerisinde (Carter ve Rogers, 2008) yeni bir teori olarak STZY hakkında genel bir çerçeve çizmeyi amaçlayan çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada üçlü bilanço yaklaşımını TZY anlayışı ile birleştirerek sunan yazarlar bu sayede sürdürülebilirlik ve TZY arasındaki ilişkiyi net olarak ortaya çıkarmıştır.

Teuteberg ve Wittstruck (2010) ise, kısa bir çalışma yapmalarına rağmen teori hakkında var olan yaklaşımları ve araştırma fırsatlarını net bir biçimde ortaya koymuşlardır. Buna karşın, (Salmona ve diğerleri, 2010) STZY hakkında çok yönlü literatür analizi yaparak, teorinin alt başlıklarını vurgulayan bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada STZY'e ait kategoriler net olarak belirlenmiş ve çevresel yaklaşımlar esas alınmıştır.

Gold ve diğerleri (2010) ise, STZY'nin çevresel ve sosyal konular hakkında işbirliği aracılığıyla değerli kurumlar arası kaynakları üreterek, firmalar arası rekabetçi üstünlük sağlayan bir katalizör olduğunu belirtmişlerdir. Adı geçen bu çalışma, STZY nin işletme yönetimindeki rolünü ortaya koymaktadır.

Sonraki aşama olarak (Gupta ve Palsule-Desai, 2011) STZY akademik araştırmalarındaki mevcut durumu ve araştırma olanaklarını belirtmek amacıyla yaptıkları incelemede,

- stratejik hususlar,
- fonksiyonel arabirimlerdeki kararlar,
- yasal düzenlemeler ve hükümet kararları,
- ve bütünleştirici modeller ile karar destek araçları olarak adlandırdıkları dört geniş kategori altında mevcut literatürü özetleyen bir bütünleştirici çerçeve oluşturmuşlardır.

Diğer bir çalışma (Carter ve Easton, 2011) ise temel lojistik dergilerinde geçmiş yirmi yılda yayınlanan STZY ile alakalı makaleleri sistematik ve eleştirel bir şekilde incelemiş, üçlü bilanço yaklaşımının teorik çerçevenin gelişiminde katkı sunduğu ve STZY yaklaşımının metodolojik olarak zenginleştiği sonucuna varmışlardır.

Bununla birlikte (Gimenez ve Tachizava, 2012) sürdürülebilirliğin tedarikçilere yayılımı hakkında, denetim mekanizmalarını dikkate alan bir sistematik

literatür özeti hazırlamış ve ölçüm ile işbirliği uygulamalarının sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik kriterleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu saptamışlardır.

Öte yandan, (Ashby ve diğerleri, 2012) teori geliştirme amacıyla yapmış oldukları literatür özeti çalışmasında, STZY'e ilişkin sosyal ve çevresel boyutları dikkate almıştır. Sürdürülebilirlik ilkelerinin, tedarik zincirine, yöneticiler tarafından uygulanışına ilişkin anahtar temalar içeren bu çalışma, teoride yüksek öneme sahip alanları belirtmesi bakımından önemlidir.

Altuntaş ve Türker (2012) ise, Türkiye'de faaliyette olan 10 üreticinin sürdürülebilirlik raporlarını, içerik analizi tekniği ile incelemiş ve STZY teorisinin Türkçe literatürdeki ilk uygulamasını yapmıştır. Bu uygulamada, (Seuring ve Müller, 2008 a) teorik temel olarak alınmış, analiz sonuçları temelle bütünleştirilerek firmalar değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, STZY'nin ülkemizde yeni yeni yaygınlaştığı ve firmaların raporlarında sürdürülebilirlik kıstaslarını belirtmelerine rağmen, ekonomik kaygıların geleneksel şekilde ön planda kaldığı belirtilmiştir (Altuntaş ve Türker, 2012: 59).

Hassini ve diğerleri (2012) STZY hakkında 2000 ve 2010 yılları arasında yayınlanan çalışmaları inceleyerek, farklı yönlerden literatür analizi yapmış ve sürdürülebilirlik performansının ölçümü amacıyla STZY metriklerini ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca ilgili performans göstergelerinin TZY deki faydalarını göstermek amacıyla, Kanada' da bir elektrik şirketinde örnek olay çalışması yapmışlardır.

Winter ve Knemeyer (2013) sürdürülebilirlik ve TZY arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmaları incelemiş ve bu analizleri sonucunda STZY teorisinin, lojistik/tedarik zinciri, operasyon/üretim yönetimi ve ekolojik yönetim olarak 3 farklı disipline hitap ettiğini belirtmişlerdir. Sunulan literatür özetinin temel bulgusu, analiz edilen makalelerde tek yönlü sürdürülebilirlik algısının bulunmasıdır.

Ahi ve Searcy (2013) ise, 22 ayrı YTYZ ve 12 ayrı STZY tanımını analiz ederek, kurumsal sürdürülebilirlik ve TZY özellikleri arasındaki ilişki ve akışları açıklamıştır. Bunun yanında, yazarlar zincirdeki işbirliğinin rekabet avantajı elde etmede başat rol oynadığını (Ahi ve Searcy, 2013: 340) vurgulayarak STZY hakkında gözle görülür derecede büyük bir adım atmıştır.

Toubolic ve Walker (2015) STZY alanında kullanılan teorileri belirlemek amacıyla yaptıkları yapılandırılmış literatür özeti çalışmasında, geliştirilmesi gereken kuramsal açıkları belirtmiştir. Bulgular açısından çalışma değerlendirildiğinde ise, STZY’de teori geliştirme çabalarının beklentilerin altında kaldığı ve günümüze kadar teorik haritalama girişiminde bulunulmadığı görülmektedir. (Toubolic ve Walker, 2015: 38)

Massaroni ve diğerleri (2015) 2007- 2014 yılları arasında dergilerde yayımlanan 41 makale üzerinden yaptıkları araştırmada, STZY hakkında yapılan çalışmaların %60’ının son iki yılda yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışma sonuçlarına göre sürdürülebilirlikte performans ölçümü, işletme performansına olumlu katkı sunmaktadır. (Massaroni ve diğerleri, 2015: 338-339)

Sektör bağımsız çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, yeni bir teori olmasına rağmen STZY kendinden sıkça sözedilen bir yönetim yaklaşımı olduğu görülmektedir. Ayrıca, konuyu çok sayıda yazarın farklı yönleriyle ele alması, araştırmaların STZY anlayışının çerçevesini net olarak çizdiğinin kanıtıdır.

Araştırma kapsamında bulunan ve STZY ile ilgili diğer çalışmalarda, sektörel açıdan; bankacılık sektöründe (Keating ve diğerleri, 2008), turizm sektöründe (Schwartz, ve diğerleri, 2008), elektrik-elektronik sektöründe (Wittstruck ve Teuteberg, 2012), yiyecek- içecek sektöründe (Toubolic ve Walker, 2013; Beske ve diğerleri, 2014) ve şehir lojistiği sektöründe (Morana, 2014) uygulamalar mevcuttur.

Ürünlerin STZY kullanılarak yönetimi perspektifinden bakıldığında, biyoyakıt ürünü (Hall ve Matos, 2010) ve cep telefonu (Bask ve diğerleri, 2013) hakkında araştırmalar yapılmıştır. Ülkelere göre değerlendirilme yapıldığında ise, teorinin çıkış noktası olan Almanya’ da, üretim (Wolf, 2011) ile finans (Harms ve diğerleri, 2013) şirketleri bazında ve İngiliz uzay araştırmaları konusunda (Gopalakrishnan ve diğerleri, 2012), çalışmalar ortaya konulmuştur.

Farklı ülke ve sektörlerde yapılmış çalışmaların belirtilmesinden sonraki basamak araştırmanın özünü oluşturan, değişken temelli çalışmaların sunumudur. Tablo 3, doğrudan araştırmayla ilgili çalışmaların sürdürülebilirlik boyutlarına göre değerlendirilmesini göstermektedir.

Tablo 3: Tekstil- Hazır Giyim Sektöründe Yapılmış STZY Çalışmaları

Çalışmaya İlişkin Bilgiler		Sürdürülebilirlik Boyutları		
Yazar, Yıl	Konu	Çevresel	Ekonomik	Sosyal
(Svensson, 2007)	İsveç Giyim Sektöründe Ampirik Örnek		X	
(Ansett, 2007)	Bir Hazır Giyim Perakendecisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları		X	X
(De Brito Ve Diğerleri, 2008)	Avrupa’da Sürdürülebilir Moda Perakendeciliği TZY	X	X	X
(Maccarthy Ve Jayarahatne, 2012)	Uluslararası Giyim Perakendeciliği Sektöründe Sürdürülebilir İşbirlikçi Tedarik Şebekeleri		X	X
(Caniato Ve Diğerleri, 2012)	Giyim TZY’de Çevresel Sürdürülebilirlik	X	X	
(Saicheua Ve Diğerleri, 2012)	Giyim Tedarik Zincirinde Pazarlama Yönünden Sürdürülebilirlik	X	X	X
(Dos Santos Ve Diğerleri, 2013)	Güney Afrika’da Sürdürülebilir İş Pratiklerinin Belirleyicileri	X	X	X
(Shen, 2014)	Sürdürülebilir Moda TZY Hakkında Firma Uygulaması	X	X	X
(Türker Ve Altuntaş, 2014)	Hızlı Moda Sektöründe STZY Odaklı Firma Raporu Analizi	X	X	X

Kaynak: Yazar.

Tablo 3 incelendiğinde ilk olarak karşımıza çıkan (Svensson, 2007), STZY’nin değişik yönlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında derece bazlı (birincil, ikincil...) sipariş tedarik zincirlerini tanımlamıştır. Bu zincirlerde birincil kısım geri dönüştürülemeyen malzeme veya ürünlere ait iken, ikincil kısım yenilenebilir ve geri dönüştürülebilir ürünleri kapsamına almaktadır.

Çalışmanın bulgusuna göre STZY’nin bir yönü, kullanılmamış giyim ürünlerinin birinci derecedeki tedarik zincirlerinin geleneksel tüketim noktasının ötesine geçişine hitap etmesidir. Diğer yönü ise; STZY’nin kurumsal çabalarını artırmak için, ikincil ve/ veya daha fazla dereceden tedarik zincirlerinde yürütülen faaliyetlerde, birinci dereceden tedarik zincirlerinin başlangıç noktasından elde edilen

iş pratiklerinin dikkate alınmasıdır (Svensson, 2007: 262). Değinilmesi gereken bir başka konu ise, çalışmanın sadece ekonomik sürdürülebilirlik odaklı olmasıdır.

Ansett (2007) hazır giyim alanında perakendeci olarak faaliyet gösteren Gap Inc. şirketinin, sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının süreç içerisindeki gelişimini örnek olay yöntemiyle incelemiştir. Çalışma sonucunda, etkili işgücü standartlarının oluşturulması ve tam paydaş katılımı ile işletme sürdürülebilirliğinin artacağı belirtilmiştir (Ansett, 2007: 295). Ancak, çalışma her iki sürdürülebilirlik performans ölçütünü karşılamasına rağmen, çevresel sürdürülebilirlik yönü eksik kalmıştır.

De Brito ve diğerleri (2008) ise sürdürülebilirliğin hazır giyimde ve buna bağlı olarak moda dünyasında nasıl etkiler oluşturduğunu ve bunların tedarik zincirini nasıl etkilediklerini araştırmışlardır. Her üç sürdürülebilirlik ölçütünü de karşılayan araştırmalar sonucunda, Avrupa'daki sivil toplum örgütleri, hükümet gibi iç ve dış organizasyonların, STZY faaliyetlerini kolaylaştırıcı etkisinin bulunduğu ve sürdürülebilirlik uygulamalarının moda endüstrisindeki hassaslığı azalttığı belirtilmiştir. Ek olarak, modern TZY prensiplerinin sürdürülebilirlik ile çıkan yönlerinin bulunmasının hazır giyim STZY'de bir kritik başarı faktörü olduğu vurgulanmıştır (De Brito ve diğerleri, 2008: 551).

Öte yandan, (MacCarthy ve Jayarahatne, 2012) çalışmalarında, hazır giyimde STZY yaklaşımının anahtar uygulamalarından biri olan işbirliği kavramı hakkında Sri Lanka'da aktif olan iki ayrı perakendeciye, karşılaştırmalı örnek olay metoduyla incelemişlerdir. Ayrıca, marka olmuş büyük perakendecilerde sürdürülebilirlik çalışmalarının diğer mağazalara oranla sayıca fazla ve daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. (MacCarthy ve Jayarahatne, 2012: 252) Fakat çalışmada çevresel sürdürülebilirlik ölçütleri ihmal edilmiştir.

Caniato ve diğerleri (2012) ise moda temelli giyim TZY'de, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını 5 ayrı firmada örnek olay yöntemiyle araştırmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin anahtar performans göstergelerinin açıkça belirtilmesinin tedarik zincirinde olumlu farklılaşmalar sağlayacağı ortaya konulmuştur. (Caniato ve diğerleri, 2012: 659) Ağırlıklı olarak çevresel boyutun vurgulandığı çalışmada, araştırmacılar sosyal sürdürülebilirlik kriterlerine değinmemişlerdir.

Alandaki başka bir çalışma (Saicheua ve diğerleri, 2012) tarafından yapılan ve giyim sektöründe STZY’i esas alan model geliştirme çalışmasıdır. İlgili model geliştirilirken yüzyüze görüşme ve sektör analizi teknikleri aynı anda kullanılarak, 5 ayrı işletme kurulan modele göre değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, pazarlama fonksiyonunun, giyimde sürdürülebilirlik hakkında bir farkındalık oluşturacağı ortaya çıkarılmıştır(Saicheua ve diğerleri, 2012: 284). Bu çalışma, hem tüm sürdürülebilirlik boyutlarına hitap etmesi, hem de yürütülen araştırmanın, örnek olay çalışmasının yapıldığı M&S firmasını da içermesi bakımından önemlidir.

Tasarlanan araştırmaya en yakın çalışmalardan biri olarak (Dos Santos ve diğerleri, 2013) giyim perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren, Afrika kökenli Woolworths firmasında sürdürülebilirlik uygulamalarını, üçlü bilanço yöntemi kullanarak incelemişlerdir. İlgili firmanın 2008-2011 yılları arasında yayınladığı yıllık raporlar, içerik analizi yöntemi kullanılarak örnek olay çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Bahsedilen çalışma bulgular açısından incelendiğinde, şirkette sürdürülebilirlik hedeflerinin açık şekilde belirlenmesinin, sürdürülebilir iş pratiklerinin uygulanmasını hızlandırdığı ve doğal çevreyi korumaya yardımcı olduğu sonucu karşımıza çıkmaktadır (Dos Santos ve diğerleri, 2013: 107). Üçlü bilanço performans değerlerine tam olarak değinilen bu çalışma, giyim perakendecisi kurumların TZY’de taktiksel ve stratejik olarak nasıl davranacaklarını belirtmesi bakımından önemlidir.

Tekstil-hazır giyim sektöründe STZY hakkında mevcut bilgi düzeyini açığa çıkarmayı amaçlayan (Shen, 2014), bir İsveç giyim satış firması olan H&M i, örnek olay yöntemiyle, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları yönünden analiz etmiştir.

Analiz sonuçları ele alındığında, ilgili firmanın ülke bazında sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerine gerekli önemi verdiği görülmektedir (Shen, 2014: 6246). Ayrıca, literatüre sürdürülebilir tekstil-hazır giyim TZY’e ilişkin hızlı moda odaklı bir çalışma eklemesi yönüyle diğer yazarlardan ayrılmaktadır.

Tablo 3’te belirtilen son çalışma olarak (Türker ve Altuntaş, 2014), STZY’de hızlı moda anlayışını benimseyen firmaları, sürdürülebilirlik raporları bazında inceleyen diğer bir çalışmadır. İncelemede (Seuring ve Müller, 2008 a)’yı temel alan

araştırmacılar; risk, iletişim, performans kriterleri gibi sürdürülebilirliğin alt başlıkları olan kavramlar hakkında 9 firmayı analiz etmiştir.

Sosyoekonomik endişelerin, sürdürülebilirlik hakkında toplumda farkındalık oluşturduğu ve buna bağlı olarak, tedarik zincirinde aktif rol oynayan bu firmaların, sürdürülebilirlik raporlaması işlemlerine ihtiyaç duyulan önemi verdiği çalışmanın sonuçları arasındadır (Türker ve Altuntaş, 2014: 847). Ayrıca çalışma tüm sürdürülebilirlik kriterlerine yanıt verebilmektedir.

Genel bir değerlendirme yapacak olursak, sunulan 9 çalışmadan 5'i, üçlü bilanço yaklaşımı esas alınarak hazırlanmıştır. Tablo 3'ün sağındaki boyutsal işaretlemeler bunu açıkça göstermektedir. Fakat özellikle son yıllardaki çalışmaların merkezinde genel olarak hızlı moda kavramı yer almaktadır. Oysa kuramsal temelleri atılan araştırmanın ana odağı hızlı moda değildir.

İlk bölümde detayları açıklanan bu araştırma, Tablo 3'te paylaşılan çalışmalara, sonuçlarını çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik kriterleri bazında sınıflandırması yönüyle katkı sunacaktır. Bununla birlikte, tekstil-hazır giyim STZY'de kritik başarı faktörlerini belirlemesi araştırmanın diğer bir faydasıdır.

Bu kısma kadar, STZY alanında var olan literatür sınıflandırılarak sunulmuş ve bütünleştirici bir çerçeve geliştirilmesi amaçlanmıştır. İzleyen kısımlarda ise fayda temelli ve ilişkisel çıkarım odaklı yaklaşımlar sunulmaktadır.

2.1.3. STZY Faydaları

Sürdürülebilirliğin tedarik zincirlerine katkısı, klasik TZY uygulamalarının çevresel etkilerini minimize etmesi, sosyal eşitliğe zemin hazırlaması ve finansal amaçların da işletme politikalarına akılcı bir şekilde dahil edilmesi dolayısıyla göz ardı edilemez niteliktedir.

Birçok disiplince faydaları belirtilen sürdürülebilirlik yaklaşımının tedarik zincirlerindeki genel faydaları ve bu faydaların hangi boyutla ilişkili olduğu Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: STZY Faydalarının Boyutsal Dağılımı

STZY Boyutları		
Çevresel Faydaları	Ekonomik Faydaları	Sosyal Faydaları
Atıklarda Azalma	Gelirlerde Artış	Gürültü, Trafik Sıkışıklığı, Sağlık Ve Güvenlik Gibi Konularda Toplum Etkilerinin Azalması
Fosil Yakıt Tüketiminde Düşüş	Maliyetlerde Düşüş	Halk Algı Ve Beklentisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Oluşması
Hava Ve Su Emisyonlarında Azalma	Varlık Kullanımında Artış	
Enerji Verimliliğinde Artış	Müşteri Hizmetlerinde Artış	

Kaynak: Penny, 2009: 8.

STZY'nin genel faydalarına değindikten sonra bu anlayışın kendine daha geniş yer bulabilmesi için gerekli olan işletme faydalarına değinmek gerekir. Tedarik zincirinde tam başarı, yaklaşımın işletmeye olan faydalarının bilinmesiyle mümkündür.

Çiftçi (2010: 16-17)'e göre, STZY yararlarının çoğu şirket düzeyinde ölçülebilir. Şirketin çevresel ve sosyal performansı iyileştirmeye odaklanarak, satın alma, planlama, malzeme yükleme ve dağıtım kullanımını yönetmekten, son ürünlerin dağıtımına kadar tedarik zincirini yeniden değerlendirmesi, şirketler için gerçek faydalar kazandırır. Bu faydaları açıklamak gerekirse, STZY:

- Risk yönetimini sağlar. Özellikle perakendeciler tarafından sürdürülebilir ürünlere artan talep ve üreticilerin tepkisi, markaya kalıcı hasar yapabileceğinden azımsanmayacak ölçüdedir. Hasar kontrolü, bir sorunu proaktif olarak yönetmekten daha maliyetlidir.
- Finansal fayda için pazara, artan satış ve marka güvenliği için ise müşterilere hitap etmeyi geliştirir.
- Verimliliği artırır. Süreçlerden verimsizliği ayıklamak iyi bir iş uygulamasıdır ve maliyetleri düşürür.
- Marka farklılaşmasını sağlar. İşletme operasyonlarının çevresel ve sosyal sonuçlarının şeffaf ve proaktif yönetimi, müşteri sadakatini ve markanın değerini artırır. Bunun yanı sıra riskleri ve önlenemez çevresel olayların finansal etkilerini ve giderek artan sıkı çevre düzenlemelerini azaltır.

- Sürdürülebilirlik çözümleri sayesinde güçlendirilmiş müşteri ilişkilerinin ve atık dönüştürme gibi katma değerli hizmetlerin sağlanmasında etkilidir.

Çalışanlar, kamu yararı gözeten sivil toplum örgütleri ile kısaca tüm toplumun hassasiyetinin artırılmasını ve yasal düzenleyicilerin endişelerine karşı kurumsal vatandaşlığın ispat edilmesini sağlar.

- Şirketin çevresel ve sosyal uygulamalarına gerekli özeni göstermesini sağlar ve durum tespiti yapma yeteneğini geliştirir.

- Özellikle yoğun yük dağıtım bölgeleri yakınında bulunan kentsel mahallelerde daha iyi hava kalitesi sağlayarak toplum sağlığını korur.

- Çalışanlar ve iş ortakları için sağlık ve güvenlik koşulları geliştirir.

- Doğal yaşam ve ekosistemler üzerindeki etkileri azaltır (Çiftçi, 2010: 16-17).

Salmona ve diğerleri (2010: 3-4)'e göre ise, STZY anlayışını benimseyip kurumuma uygulayan işletmelerde sistem maliyetlerinde ve kaynak kullanımında düşüşler gerçekleşeceğinden; verimlilik, karlılık ve müşteri tatmin seviyesinde artışlar görülmeye başlar. Ayrıca, hızlı yenilikler ile çeviklik kazanan şirketlerin riskleri de azalır ve küresel pazarlara kolay katılır hale gelirler. Buna bağlı olarak, hem şirket içi hem de şirket dışı kontrol mekanizmasının işlerliğinin artırılması sağlanacağından, meydana gelebilecek karar alma problemlerini çözmeyi kolaylaştırır.

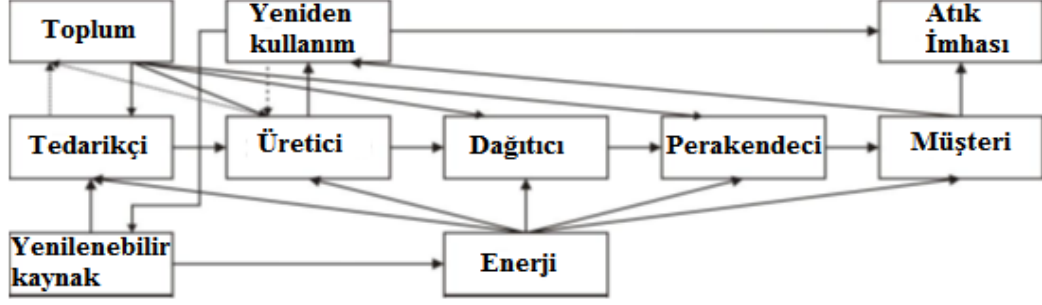
Öte yandan, yenilikçi süreçlerin zincire uygulanması ile üyelere sürekli gelişim meydana gelir ve uyum becerisi artar. Bununla birlikte, geri dönüşümün kolaylaşması sebebiyle atıklar azalır ve ekolojik etkinlik artar. Bu artış, iş tatmininde ve sosyal hayat kalitesinde olumlu değişiklikleri tetikler. En önemli olarak da, işletmeler rekabetçi üstünlük kazanımı yoluyla kamuoyunda iyi bir imaj elde ederler. (Salmona ve diğerleri, 2010: 4)

2.1.4. STZY - Yeşil TZY ve Sürdürülebilir Lojistik İlişkisi

Linton ve diğerleri (2007: 1078-1079)'a göre sürdürülebilirlik, TZY'nin çekirdek faaliyetinin ötesine geçen; ürün tasarımı, yan ürün üretimi, üretim atıkları, ürün ömrü uzatma, ürün son kullanım ömrü ve yeniden kullanım konularını ve bunlarla ilgili akışları içermelidir. Belirtilen konu ve akışların temelinde sürekli olarak enerjinin

verimli kullanımı gerekmektedir. Şekil 7, STZY kademelerinde enerjinin etkileşimini anlatmaktadır.

Şekil 7: Enerji Unsurunun STZY İçerisindeki Yeri



Kaynak: Kuş, 2012: 16.

Şekil 7’de gösterildiği üzere orta kısımda bulunan zincir üyelerinin tüm ilişkilerinin temelinde enerji bulunmaktadır. Sosyal sürdürülebilirliğin en önemli ögesi olan toplum, yenilenebilir kaynak kullanımı, yeniden kullanım ve atık imhası gibi çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri ile bilinçlendirildiğinde STZY amacına ulaşmış olacaktır.

Bununla birlikte, Sivakumar ve diğerleri (2012: 27)’e göre, tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirlik kavramını içeren faaliyetler incelendiğinde;

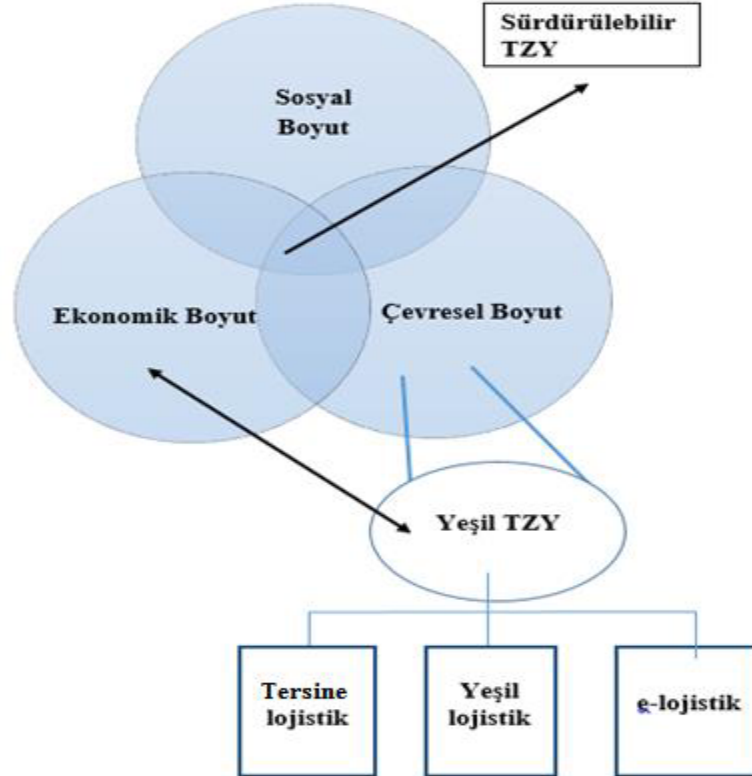
- hammadde üretimi esnasında, hammadde atıklarının minimizasyonu, geleneksel tarımda yerel ekonomiye bağımlılığın azaltılması, yakıt kullanımının azaltılması ve iç kaynaklardan tedarik sağlanması konuları karşımıza çıkmaktadır.
- üretim tesislerinde ise, enerji kullanımı, su kirliliği, gaz emisyonları, tesis ve çalışan emniyeti, işçi sağlığı ve üretkenlik faktörleri devrededir.
- depolama fonksiyonunda, paketleme atıklarının azaltılması, çalışma saatlerinin en uygun düzeyde tutulması, elleçlemenin standartlaştırılması, ücret ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve stok yönetimi başlıkları ön plandadır.
- taşıma aşamasında ise, çevre dostu yakıt kullanımı, gürültü kirliliğinin azaltılması, taşıma altyapı eksikliklerinin giderilmesi, gidiş- dönüş rotalarında dolu sefer sayısının artırılması, çalışanların iş- sosyal hayat dengesinin sağlanması ve kazaların en aza indirgenmesi önemli faaliyetlerdendir.

- son olarak dağıtım merkezlerinde: etkin dağıtım planlaması, yeniden kullanılabilir palet tercihi, tersine lojistik, mesai saatlerinde yasal düzenlemelere uyulması ve ölçek ekonomisinin benimsenmesi sürdürülebilirlik uygulamalarını fırsatlara dönüştüren adımlar olacaktır.

Bireysel çıkarımlar sonucu çizilen Şekil 8’de belirtildiği üzere, sosyal, çevresel ve ekonomik performans parametrelerinin kesişim bölgesinde STZY ortaya çıkmaktadır. Oysa YTZY üçlü bilanço yaklaşımının çevresel performans kriterlerinden doğmaktadır. YZTY, bünyesinde sürdürülebilir lojistik kavramının alt başlıkları olarak da karşımıza çıkan, tersine lojistik, yeşil lojistik ve e- lojistiği de barındırmaktadır.

Ayrıca, tersine lojistik, yeşil lojistik ve e-lojistik olarak belirtilen alt üç lojistik faaliyeti, işletme maliyetinin önemli ölçüde düşürülmesinde büyük rol oynamaktadır. YTZY bu yönden ekonomik boyut ile etkileşim halindedir.

Şekil 8: Sürdürülebilir TZY - Yeşil TZY Uygulamaları İlişkisi



Kaynak: Yazar tarafından Carter ve Rogers, 2008 temel alınarak geliştirilmiştir.

Devam eden kısımlarda, Şekil 8’de değinilen kavramlar sırasıyla açıklanmış ve birbirinden nasıl ayrıştıkları ifade edilmiştir.

2.1.4.1. Yeşil Tedarik zinciri yönetimi (YTZY)

Ahi ve Searchy (2013: 334)’e göre STZY, YTZY’ nin doğal bir uzantısıdır. Oysa STZY ve YTZY arasındaki en büyük fark, sürdürülebilir tedarik zincirlerinin yönetim sürecinde, sosyal yönlü pratiklerin ve uygulamaların yer almasıdır. (Abdala ve Barbieri, 2014: 112)

YTZY için daha önce STZY kapsamı bölümünde verilen (Srivastava, 2007: 54-55)’in tanımını da içeren, daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse; çevresel yönetim prensiplerinin, tasarım, satın alma, üretim, paketleme lojistik ve dağıtım faaliyetleri de dahil olmak üzere, üretim tedarik zinciri ile tersine lojistik zincirinin kombinasyonundan oluşan müşteri sipariş döngüsünün bütününe, çevresel riskleri düşürme ve ekolojik verimi artırma amacıyla entegre edilmesidir (Srivastava, 2007: 54-55; Handfield ve diğerleri, 1997: 295; Zhu ve diğerleri, 2005: 450; Sheu ve diğerleri, 2005: 290).

Kısaca, Hervani ve diğerleri (2005: 334)’e göre formülize edilmiş YTZY = Yeşil satın alma + Yeşil üretim ve malzeme yönetimi + Yeşil Dağıtım ve Pazarlama + Tersine Lojistik şeklinde oluşmaktadır. Takip eden kısımlarda YTZY anlayışı içerisinde yer alan sürdürülebilir, yeşil ve tersine lojistik hakkında bilgiler paylaşılmaktadır.

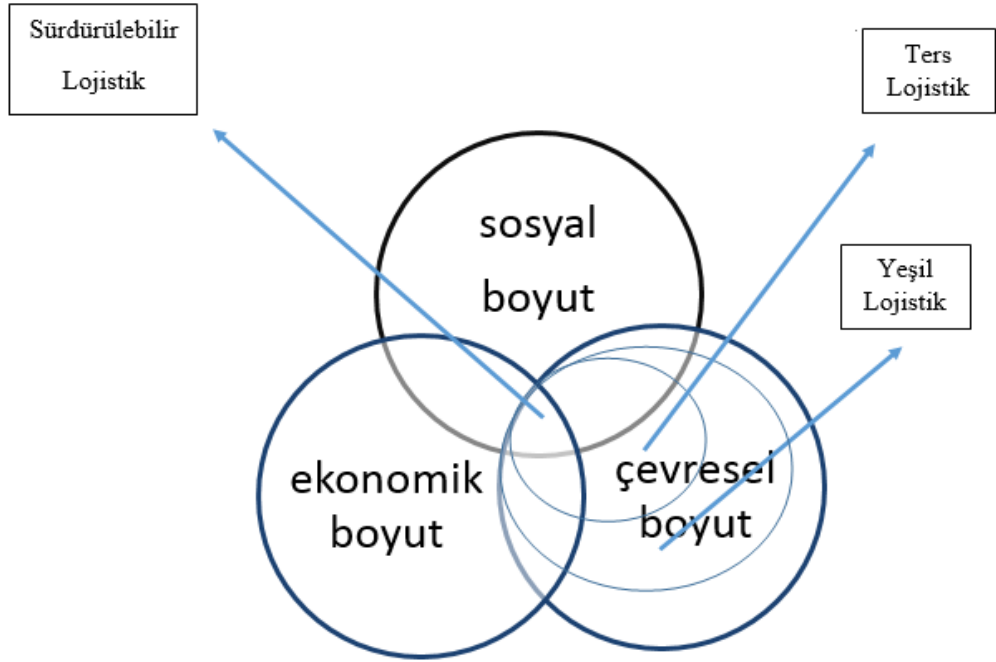
2.1.4.2. Sürdürülebilir Lojistik

Genellikle sürdürülebilir lojistik ifade edilirken, yeşil lojistik kavramı sürdürülebilir lojistik yerine kullanılmaktadır. Ancak yeşil lojistik, daha çevresel odaklı bir lojistik faaliyeti olması yönüyle sürdürülebilir lojistikten ayrılmaktadır. Şekil 9, STZY kapsamındaki alt lojistik faaliyetlerinin sürdürülebilirlik performans göstergeleri ile ilişkisini göstermektedir.

Şekil 9 analiz edildiğinde, STZY'nin, aynı zamanda üçlü bilanço yaklaşımıyla değerlendirilen sürdürülebilir lojistiği de kapsamında barındırdığı algılanmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilir lojistik ve STZY bazen birbirine karıştırılabilmektedir.

Sürdürülebilir lojistiğin, STZY'den farklı olarak zincirin tüm kademelerinde sürdürülebilir operasyonların gerçekleştirilmesine fırsat tanıdığının bilinmesi, bu kavram kargaşasını önleyecektir. Yani, STZY bir yönetim yaklaşımı iken, sürdürülebilir lojistik bu yönetim yaklaşımının uygulanmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.

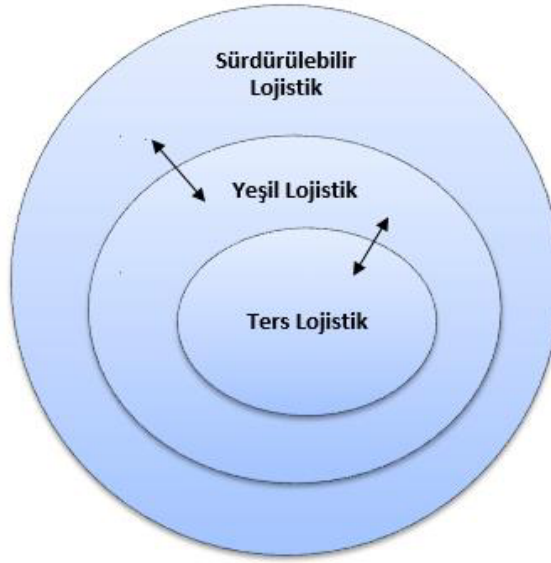
Şekil 9: Sürdürülebilir, Tersine ve Yeşil Lojistik Kavramlarının Üçlü Bilanço Yaklaşımı İçindeki Konumu



Kaynak: Yazar tarafından Carter ve Rogers, 2008 temel alınarak geliştirilmiştir.

Çevresel sürdürülebilirlik performansı çerçevesinde değerlendirilen kavramların detayı ise Şekil 10'da verilmektedir. Gösterilen kapsam şemasında en dış kısımda sürdürülebilir lojistik kavramının bulunmasının temel nedeni, bu kavramın Şekil 9'da belirtilen mantıkla bağlantılı olarak her üç performans kriterine hitap etmesidir.

Şekil 10: Sürdürülebilir, Yeşil ve Tersine Lojistik Kavramları Arasındaki İlişki



Kaynak: Yazar.

Yeşil lojistik, sürdürülebilir lojistik faaliyetlerinden biri olarak ikinci kısımdadır. Tersine lojistik ise yeşil lojistiğin gerçekleştirilmesini sağlayan operasyonlardan biri olduğundan en iç bölümde yer almaktadır.

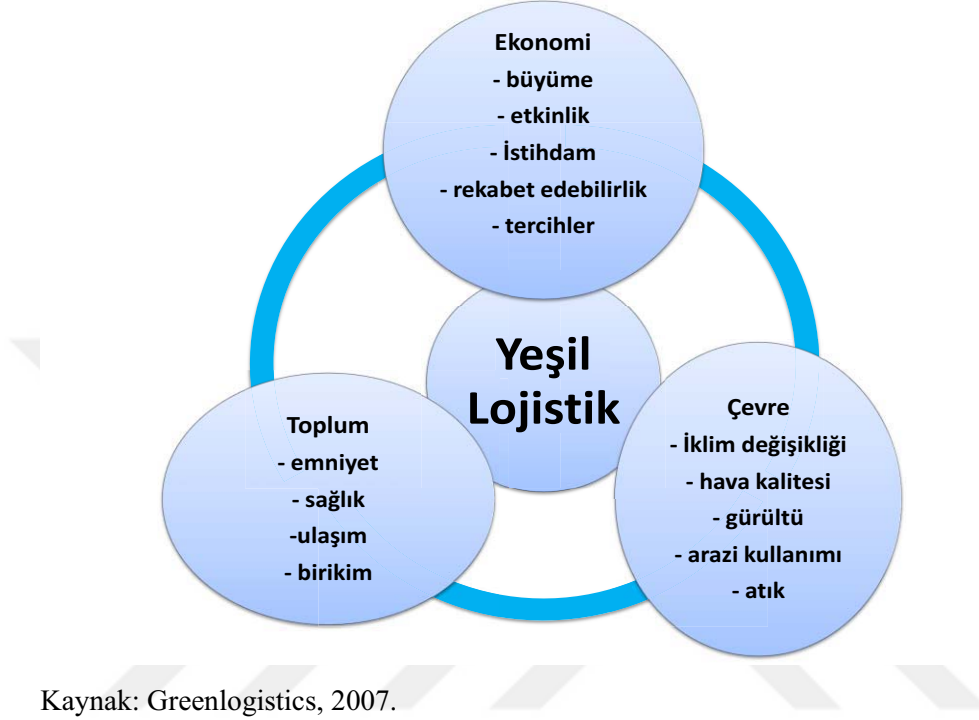
2.1.4.3. Yeşil Lojistik

Shibi ve Eglese (2010: 159-160)'a göre, yeşil lojistik, malların çevresel ve sosyal faktörler dikkate alınarak, sürdürülebilir bir şekilde üretimi ve dağıtımına odaklanmaktadır. Bundan dolayı, hedefler yalnızca kurumsal lojistik politikalarının ekonomik etkileri ile ilgili değil, aynı zamanda çevre kirliliğinin toplum üzerindeki etkileri gibi konular ile de ilgilidir. Farklı dağıtım stratejilerinin çevresel etkilerini ölçmek, lojistik faaliyetlerinde enerji kullanımını ve atıkları azaltmak ve imha yönetimi yeşil lojistik faaliyetlerinin arasında sayılabilir.

Yeşil lojistiği anlamlı kılan işlemler, lojistik faaliyetleri uygularken rasyonel planlama yoluyla, kaynak kullanımını artırmak, kaynak tüketimini ve atıkları azaltmak, çevre teknolojilerini kullanarak çevre kirliliğini en aza indirmek ve kaynak

tahsisini optimize etmektir. Nitekim yeşil lojistik faaliyetleri yeşil ulaşım, yeşil depolama, yeşil ambalaj, tersine lojistik faaliyetlerini de içermektedir(Fun, 2011: 7).

Şekil 11: Yeşil Lojistiğin Toplum, Ekonomi ve Çevre ile Etkileşimi



Buna bağlı olarak yeşil lojistik, Şekil 11’den de görüldüğü üzere, çevresel, ekonomik ve sosyal hedefler arasında daha sürdürülebilir bir dengeyi hedeflemektedir. İlgili hedefi başarmak için yeşil lojistik yöneticileri şekildeki enstrümanları kullanmaktadır.

2.1.4.4. Tersine Lojistik

Sadece lojistikten söz edildiğinde, genellikle malların işletmeden ayrıldığı ve müşteriye sevk edildiği tek yönlü akış düşünülmektedir. Ancak tersine lojistik, yeniden üretim, yenileme, geri dönüşüm veya kaynakların etkin kullanımı gibi konuları da ele almaktadır. Bu yönüyle tersine lojistik, lojistiğin vazgeçilmez bir parçasıdır (Nylund, 2012: 15).

Ahi ve Searchy (2013: 340)'a göre tersine lojistik hakkında tutarlı tanımların olmayışı, STZY girişimlerinin teorik ve pratik uygunluğu ile ilgili karışıklığa yol açabilmektedir. Bu karmaşa, tersine lojistik tam anlamıyla tanımlanarak çözülebilir.

Literatürdeki çeşitli tanımlar (Fleischmann ve diğerleri, 1997: 3; Dowlatshahi, 2000: 144; Shibi and Eglese, 2010: 160) derlenerek oluşturulan yeni tanımda tersine lojistik: kullanılamayacak derecede olan ürünlerden, üreticilerin iade sistemini benimsemesi, geri dönüşüm ve yeniden üretim yoluyla, ürünlerin pazarda yeniden satışa sunulması sürecinin planlanması ve kontrol altına alınması anlamına gelmektedir.

Nylund (2013: 45)'e göre, tersine lojistikte dağıtım faaliyetleri, zincirde oluşan atığın geri dönüştürülmesi veya imhasının yanı sıra tüketilen malzemenin geri alınması ile ilgili hareketleri barındırmaktadır. Bu hareketler etkin malzeme yönetimiyle yeni pazar fırsatları oluşturmakta ve çoğunlukla daha önce kullanılmayan toplama tekniklerinin gelişimine yardımcı olmaktadır.

2.1.4.5.E- Lojistik

E- lojistik, geleneksel lojistik faaliyetleri yürütülürken internet tabanlı bilişim teknolojilerinden faydalanılması işlemidir. Sanal alışveriş temeline dayalı ilişkilerin bulunduğu tedarik zincirlerinde operasyonları üstlenen e- lojistik, bünyesindeki veritabanları sayesinde yönetim kademesine bilgi yönetimi konusunda çeşitli fırsatlar sunmaktadır (Karagöz, 2013:126).

Martinuzzi ve diğerleri (2011: 6)'ya göre ise, perakendeciliğin en hızlı gelişen stratejilerinden biri olarak karşımıza çıkan e-ticaret ve buna bağlı gelişen E-lojistik;

- makro ve mikro boyutta ekonomik operasyonların verimliliğini artırmakta,
- dağıtım ve işlem maliyetlerini düşürmekte,
- ürün geliştirme faaliyetlerini hızlandırmakta,
- alıcı ve satıcılara daha fazla bilgi sağlamakta ve
- müşteri seçenekleri ile müşteri ulaşılabilirliğini genişletmektedir.

Şirketler arası tüm yazışma ve belge alışverişleri internet üzerinden gerçekleştirildiğinden, özellikle dökümantasyon işlemlerini büyük ölçüde azaltması e-lojistiğin, sürdürülebilirlik uygulamalarına en büyük katkısı olmuştur. Buna ek olarak,

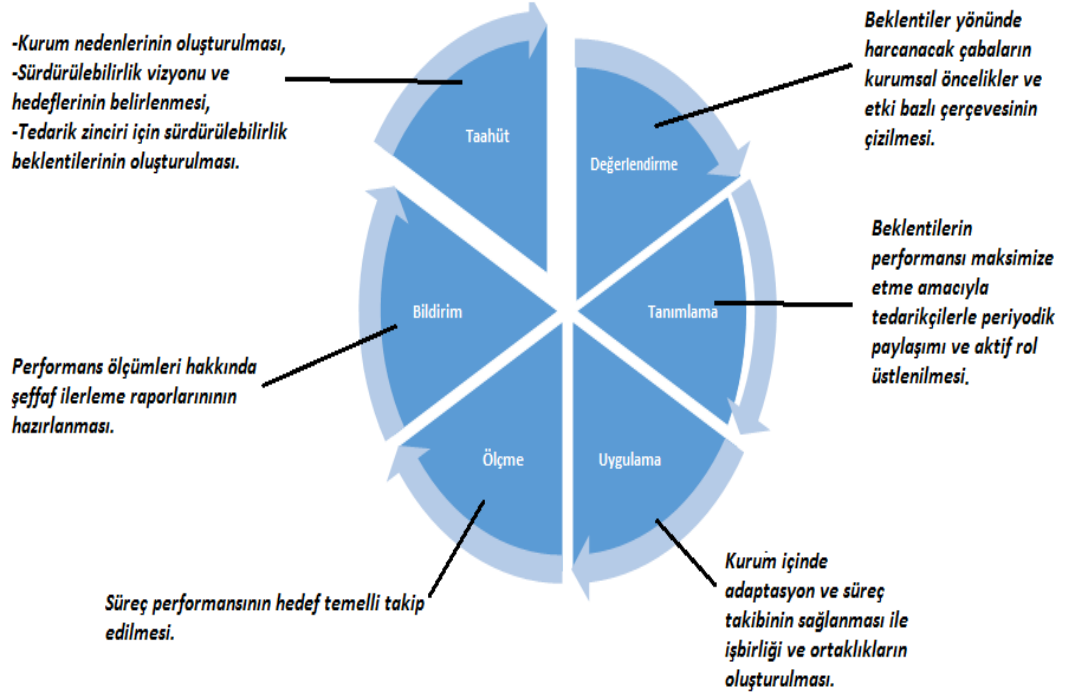
fiziksel bir mağazada satış yapılmadığından, tedarikçilerin mağaza mağaza dağıtım yapmayacak olması taşıma ve elleçleme giderlerini oldukça azalacaktır.

2.1.5. STZY ile ilgili Rehber ve Raporlar

(BM,2010) yayınladığı ‘Tedarik Zincirinin Sürdürülebilirliği: Sürekli İyileştirme için pratik Rehber’ de şirketlere sürekli iyileştirme sağlamaları için çeşitli kurumsal uygulama örnekleri sunmuştur. İlgili rehber STZY anlayışını toplumun bütününe tanıtmak ve tedarik zincirlerinin tümünde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin somut çıktılarını artırmak amaçlarını taşımaktadır (BM,2010:2).

İlgili rehberde tedarik zinciri sürdürülebilirliği hakkında Küresel İlkeler Sözleşmesi Yönetim Modeline göre oluşturulan uygulama haritası da sunulmuştur. Şekil 12, bu uygulama haritasında izlenecek yolları belirtmektedir.

Şekil 12: STZY Uygulama Haritası



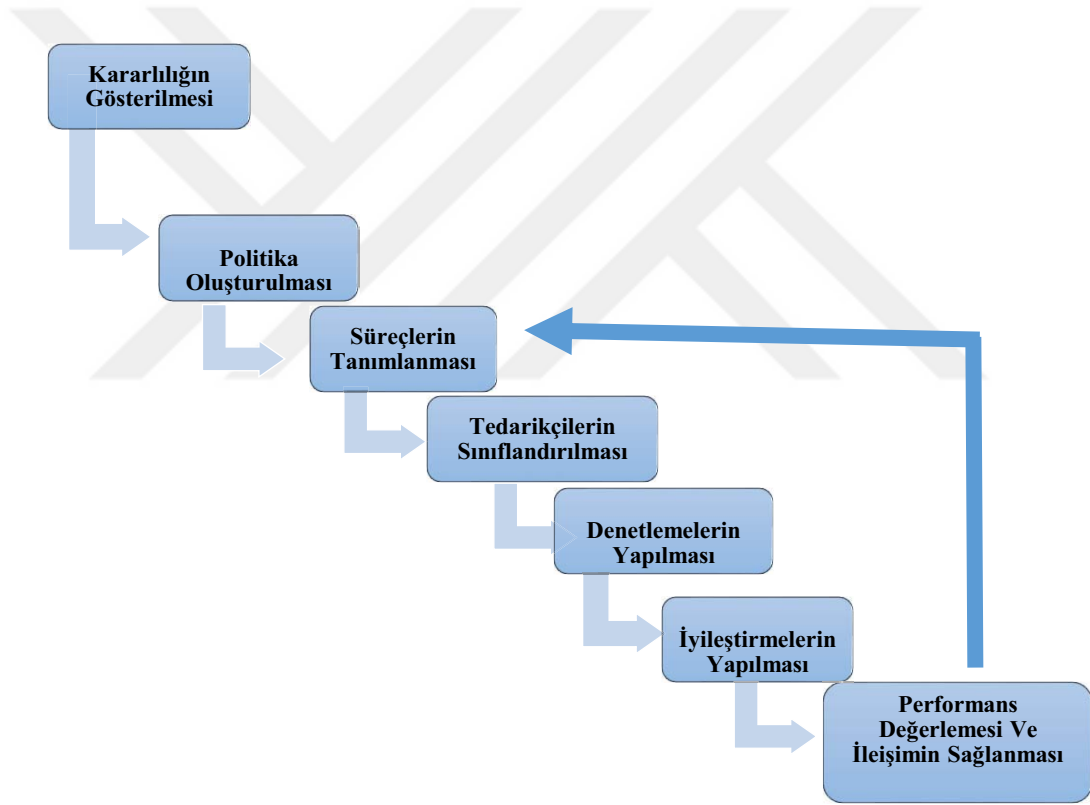
Kaynak: BM, 2010: 5’ ten uyarlanarak geliştirilmiştir.

Her biri önceki basamağa bağlı olan bu faaliyetler STZY için başarı ölçütleridir. Bunun yanında, yönetim, şeffaflık ve katılım yönetim sürecinde her basamakta hesaba katılmalıdır (BM,2010:5).

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TUSİAD)’ın ulusal çaptaki STZY hakkında yayınladığı “7 Adımda Sürdürülebilir Tedarik Zinciri” raporunda ise, tedarik zincirini sürdürülebilir hale getirmede uygulama aşamaları belirtilmiştir.

Şekil 13, döngüsel olarak STZY anlayışının her adımında neler yapılması gerektiğini göstermektedir.

Şekil 13: STZY Uygulama Aşamaları



Kaynak: TUSİAD, 2013: 6’dan uyarlanmıştır.

Şekil 13’te gösterilen döngüsel sistemin taktik adımlarından ilki STZY anlayışının benimsenmesindeki konusunda karara varmaktır. Çünkü firmalar stratejilerini sürdürülebilirlik anlayışına uyumlaştırdığı ölçüde başarıya ulaşmaktadır.

Karar tüm kademelere yayıldıktan sonra ikinci aşama, alınan kararlar ilgili temel firma politikasının oluşturulmasıdır. Bu sayede STZY çerçevesi net bir şekilde

çizilmektedir. Bir sonraki adımda ise yöneticiler politika içerisinde yer alacak süreçleri açık bir biçimde tanımlamalıdır.

Detaylandırılan süreçlerde faaliyet gösterecek olan tedarikçilerin hedeflere yöneltilmesi için sınıflandırma yapılması bir sonraki aşamadır. Sınıflandırma da yapıldıktan sonra hedef belirtilen tedarikçilerin başarılarının ve uyum yeteneklerinin denetlenmesi ve eğer bir eksiklik var ise performans iyileştirmelerinin yapılması gerekmektedir. Son aşamada ise, tüm adımlar sonucu geline noktanın anlaşılması için, performans değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi ve zincirin tüm üyelerine geri dönütlerin verilmesi sağlanmalıdır (TUSİAD,2013: 1-6).

Aslında belirtilen tüm stratejiler kritik başarı faktörlerinin sacayakları konumundadır. Takip eden kısım STZY’de başarıya ulaşmak için anahtar görevler bütünü hakkında bilgi sunmaktadır.

2.1.6. STZY Kritik Başarı Faktörleri

Genel anlamda TZY’de kritik başarı faktörleri:

- Doğru miktarda belirlenen doğru ürünün seçilerek, doğru zamanda doğru yere eriştirilmesi,
- Toplam stok seviyesini minimum tutarak, toplam maliyetin minimize edilmesi,
- iş süreçlerinde süre tasarrufu sayesinde teslimatlardaki esnekliğin artışı olarak ortaya çıkmaktadır (Tanyaş, 2004’ ten aktaran, Sakallı, 2007: 25).

Klasik TZY yaklaşımından farklı olarak, sürdürülebilirliği TZY içerisinde değerlendiren Çetinkaya (2011:18-19)’a göre, işletmelerin TZY stratejisi belirlemesi sürdürülebilirlik için bir kritik başarı faktörüdür. Ayrıca, belirlenecek STZY stratejisi, oluşturulan alt stratejilere bütüncül yaklaşım, zincirdeki eğilimlerin ölçümü ve tanımlanması, çevresel ekonomik ve sosyal amaçların zincire uygulanması ile bu amaçların dengelenmesi kavramlarını içermelidir.

Bununla birlikte, daha önceki kısımlarda bahsedilen STZY fayda ve avantajlarına karşın, bu avantajların elde edilmesini önleyen birtakım STZY engelleri vardır. Bunlar: yüksek maliyetler, koordinasyon karmaşası ve tedarik zincirinde iletişim eksikliğidir. Tüm bu engellere rağmen STZY uygulamak isteyen bir şirket, paydaşlara cevap verme sorumluluğu, yasal talep ve düzenlemeler ile prestij kaybı gibi

etkenler dolayısıyla, doğal olarak çevre baskısı altında kalmaktadır. Bu baskıları dengelemesi ise, devlet katkıları ve müşteri talebi gibi teşvikleri akıllıca kullanabilmesiyle mümkündür. Sonuç olarak, STZY engelleri ve teşvikleri ışığında kurulan amaç ilişkisinin kazan- kazan odaklı, riskten kaçınılan ve sürdürülebilir ürün temelli olması gereklidir (Çiftçi, 2010: 11; Seuring ve Müller, 2008a: 1703-1704; Wittstruck ve Teuteberg, 2012: 154).

Öte yandan, Hassini ve diğerleri (2012: 75)'e göre, STZY'nin operasyonlardaki bütünsel başarısı için gerekli faktörler: pazar gücü, politik düzenlemeler, bilim ve teknoloji, ürün geliştirme faaliyetleri, yeterli üretim kapasitesi, hızlı tedarik, etkin lojistik, aktif pazarlama ve halkla ilişkiler, sosyal farkındalık şeklinde sıralanmaktadır. Bu aşamaya kadar belirtilen tüm bilgilerin desteğiyle, STZY alanındaki kritik başarı faktörleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: STZY Kritik Başarı Faktörleri

Faktörler	STZY Boyutları		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
Kontrol	X	X	X
Planlama	X	X	X
Maliyet	X		X
Şeffaflık			X
Esneklik	X	X	
Yönetim Desteği	X		X
Kaynak Yönetimi	X	X	
Sürekli Gelişim	X	X	X
Tedarikçi İlişkileri			X
Etik Değerler	X	X	X
Tedarikçi Operasyonları	X	X	
Atık Azalımı	X	X	
Paydaş Katılımı	X	X	X
İnsan Kaynakları Yönetimi	X		X
Bilgi Teknolojilerinin Paylaşımı	X	X	X
İşbirliği ve İletişim	X		X

Kaynak: Yazar tarafından Panjehfouladgaran ve Bahiraie, 2014: 4'ten adapte edilmiştir.

Tablo 5'ten de anlaşıldığı üzere, STZY'de üçlü bilanço yaklaşımına hitap eden kritik başarı faktörleri: **kontrol, planlama, sürekli gelişim, etik değerler, paydaş katılımı ve bilgi teknolojilerinin paylaşımıdır.** Tedarik zincirinde rakiplerine

üstünlük kurmak isteyen şirketlerin bu faktörleri dikkate alarak girişimlerde bulunması gerekmektedir. Sektörel değişken perspektifinden bakıldığında ise, Sakallı (2007: 28) e göre tekstil - hazır giyim sektöründe belirsizlikler ile riskleri ortadan kaldırarak başarıya ulaşmak için; sezonluk üretim kararları, ana ve ara malların anlık tedariki, model, renk sınıflamaları ve buna bağlı son müşteri talepleri gibi konularda işletmelerin kendilerinden emin olmaları gereklidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMASI: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Araştırmanın bu bölümünde ise, ilk bölümde çerçevesi çizilen araştırma detaylı olarak ele alınmaktadır. Bu detaylandırmaya bağlı olarak, uygulama örneği hakkında kurumsal bilgiler verilmiş ve kurumun sürdürülebilirlik planları tanıtılmıştır.

Çalışmanın temel amacına bağlı olarak izlenen yöntem ışığında; bu bölümde verilerin hangi araçla, nasıl toplandığı ve hangi tekniklerle analiz edildiği belirtilmiştir. Daha sonraki kısımlarda ise; şirketin STZY faaliyetleri, ulaşılan bulgularla desteklenerek, açıklanmaktadır.

3.1. KURUM HAKKINDA TEMEL BİLGİLER

Araştırmaya konu olan mağazayı açan Michael Marks, sonrasında 1930 yılında Tom Spencer ile ortaklık kurmuş ve bu ortaklıktan sonra mağazanın adı Marks & Spencer olmuştur. 130 yılı aşkın süredir hizmet veren firmanın gerçekleştirdiği faaliyetler yenilik, ilham, bütünlük ve temas değerleri üzerine inşa edilmiştir. Bu değerler, firma 1884'te "Leeds Kirkgate Market" 'te "Penny pazarı" olarak faaliyete başladığından beri firmanın iş yapış şeklinin merkezine oturtulmuş, M&S 'in kurumsal kimliğini netleştirmesine yardımcı olmuştur (M&S1, 2015).

45 ayrı ülkede 1000' den fazla mağazası bulunan işletme, "Kalite", "Değer", "Servis Seviyesi", "Yenilikçi Yaklaşım" ve "Güven" kriterleri ile müşterilerine hizmet vermeyi kendine ilke edinmiş, ürettiği ürünleri satan ve müşteriler tarafından marka bilinirliği yüksek olan kurumsal bir perakendecidir. Bunun yanı sıra, son yıllarda ev dekorasyonu ve gıda bölümlerini de mağazalarına ekleyen Marks & Spencer, sürekli yenilik ve standartlaşma hedefleri ile yoluna devam etmektedir (M&S2, 2015).

3.2. İŞLETMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR FAALİYET PLANI

Plan A, işletmenin etik ve çevresel programı olarak adlandırılmakta ve kapsamında, sorumlu bir şekilde tedarikten ve atıkların azaltılmasından, idare ettikleri topluluklara yardım etmeye kadar yapılan tüm işleri desteklemeyi barındırmaktadır. Bu plan aynı zamanda, sosyal değişimin yaşandığı ve kaynakların giderek kısıtlı hale geldiği bir dünyada, liderliği yakalamak için yol çizen bir iş planıdır (M&S3, 2015).

İşletme faaliyet planına “*Plan A: Çünkü Bir B Planı Yok*” isminin verilmesinin nedeni M&S in, Plan A ya dönük faaliyetlerin evrensel olarak uygulanmaması halinde, yaşadığımız dünyanın süreç içerisinde yok olmasına yol açabileceğimize bu slogan ile dikkat çekmesidir.

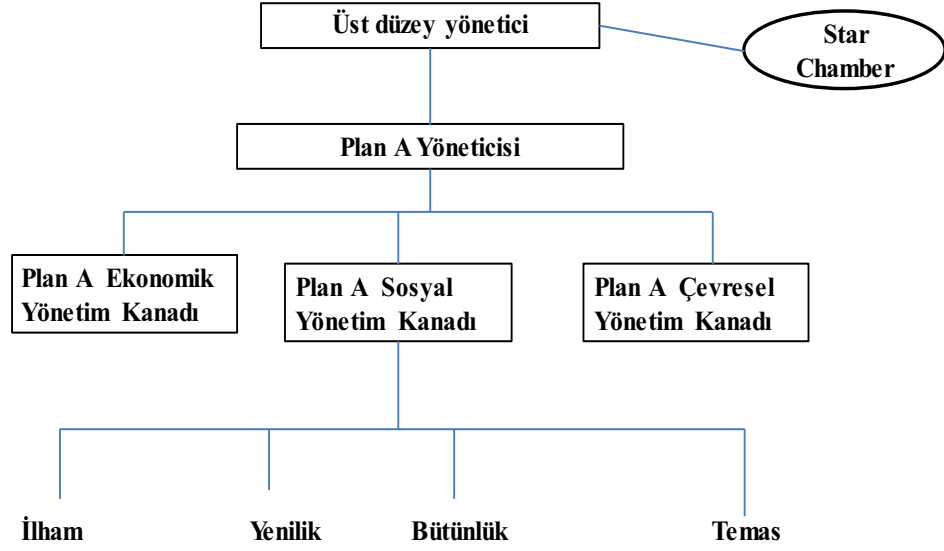
Bu bağlamda, şirketin sürdürülebilirlik anlayışına yönelik uygulaması olan Plan A hakkında daha detaylı bilgi edinmek için, (BM, 2010: 43) temel alınarak aşağıdaki sorular hazırlanmış, şirketin ülkemizdeki bölge koordinatörüne e-posta yoluyla sorulmuş ve alınan cevaplar soruların alt kısmında, açıklayıcı şekillerle birlikte aktarılmıştır:

Soru 1 - M&S’ te sürdürülebilirlik nasıl koordine edilmektedir? Plan A’ ya ilişkin örgüt yapısı nasıl şekillenmektedir?

Yöneltilen bu soruya koordinatör : “*En üstteki Plan A Direktörümüz Mike Barry, direk CEO’muz Marc Bolland’a bağlı olarak çalışıyor. Üst yönetimde, Plan A sadece Marks and Spencer UK olarak değil, aynı zamanda Star Chamber (Altın Oda) dediğimiz bir grubumuz var. Star Chamber’ (Altın Oda) ın içinde hem M&S Plan A sorumlularından temsilci + Sivil Toplum Kuruluşları + Hükümetten Görevli + Müşterilerimizden Temsilci + M&S Yönetim kadrosundan ve Hissedarlardan temsilcilerin olduğu bir grubumuz var ve dönem dönem bir araya gelip ilerlemeli, yeni projeleri kabul etmeyi ve takibini konuşuyorlar ve en üstten aksiyon alıyorlar.*” diyerek çok sesli bir karar alma mekanizmalarının olduğunu belirtmiştir.

Şekil 14, STZY faaliyetlerinde uygulanan bu yönetim yaklaşımı konusunda koordinatör cevaplarından oluşan aydınlatıcı bilgiler vermektedir.

Şekil 14: Plan A Sürdürülebilir Örgüt Yönetim Yapısı*



*Not: Soru 1’de belirtilen biçimde *Star Chamber* Altın Oda şeklinde Türkçe’ye çevrilmiştir.

Kaynak: Yazar.

Şekil 14 incelendiğinde, işletmede Plan A yöneticisine bağlı 3 ayrı yönetim bölümü görülmektedir. Sürdürülebilirlik boyutlarına dayanan bu bölümlerden sosyal yönetim kanadı, şirketin çalışanları ve müşterileri ile ilişkilerinin temelinde olan ilham yenilik bütünlük ve temas kriterleri ile yönetilmektedir.

Orta kademedeki ise, hiyerarşik sıraya göre; üst yönetim ile orta kademe arasında köprü vazifesi gören personel olarak “-Teknik Servis Kalite Başkanı” karşımıza çıkmaktadır.

Koordinatör, ilgili personele bağlı olarak:

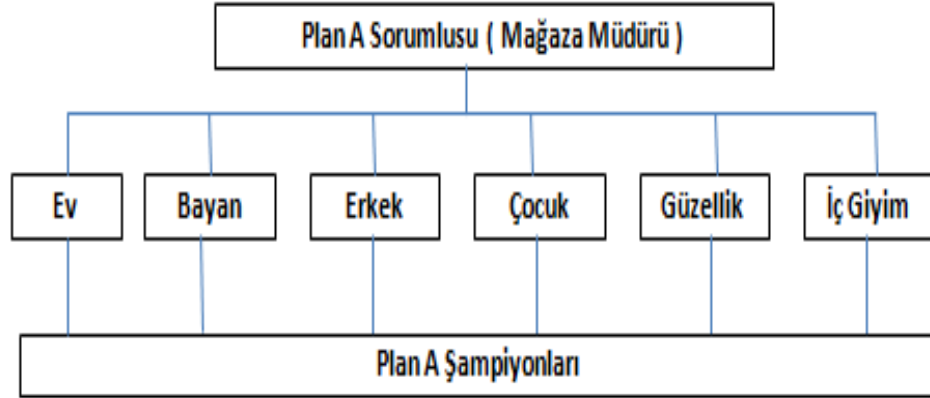
- “- Teknik Servis Kalite Başkan Vekili,
- Teknik servis kalite müdürü (Aynı zamanda Başkan yardımcısı ve Plan A teslimat Müdürü),
- ve Plan A yürütücüsü” nün yer aldığını ve “Tüm Plan A sorumluları bu yürütücüye bağlı şekilde” çalıştığını belirtmiştir.

Ayrıca, “Plan A yürütücüsü ve dolayısıyla Plan A sorumluları, Plan A’nın orta kademedeki mağaza içi iş birimlerine aktarılmasından sorumludur”.

Soru 2 - Plan A yürütücüsü örgütsel akış şemasının hangi kademesinde yer almaktadır ve ast elemanlar var mıdır, var ise görevleri nelerdir?

İlgili uzman “ *Plan A yürütücüsü, Plan A yöneticisine bağlı çalışan Plan A teslimat Müdürü gözetiminde görev yapıyor. Görevi gereği Plan A sorumlularını ve bölge genel koordinatörlerini denetliyor.*” diyerek organizasyon şemasında yürütücünün konumunu netleştirmiştir. Ast elemanlar hakkında ise: “*Mağazalarımızda, Mağaza Müdürlerimiz aynı zamanda Plan A Sorumlusu. Ayrıca, departman bazında işletme birimleri içinde departmanların hedeflerini takip eden “Plan A Şampiyonlar” var.*” diyerek alt kademe yönetim anlayışını açıklamıştır. Şekil 15, belirtilen yönetim anlayışının mağaza içi farklı kategoriler ile ilişkisini göstermektedir.

Şekil 15: Plan A Mağaza Yönetim Yapısı



Kaynak: Yazar.

Bununla birlikte koordinatör Plan A Şampiyonlarının:

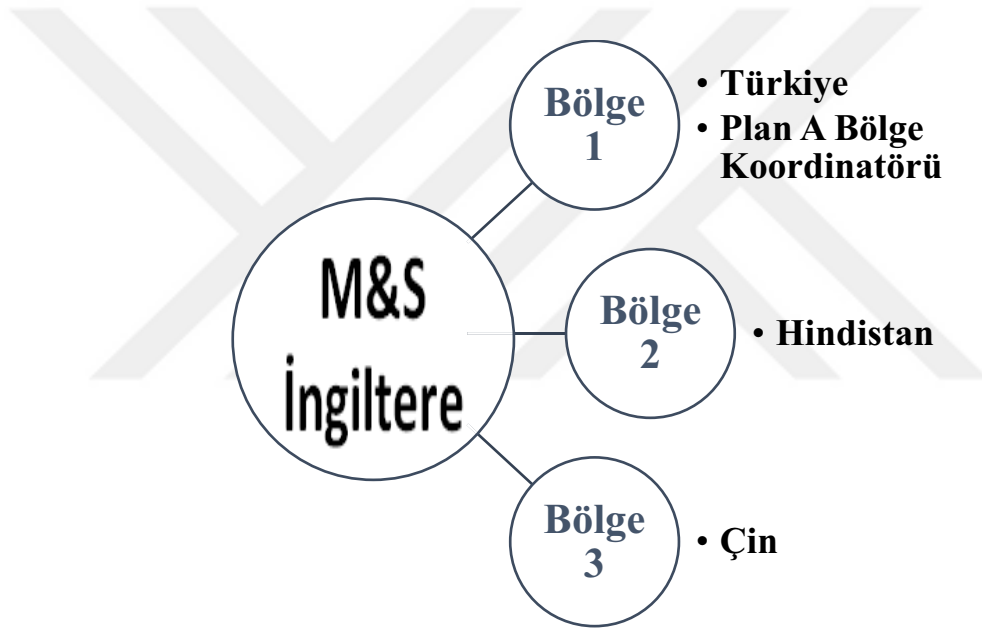
“*Mağazaların verimlilik takibi, Shwopping-kullanılmış ürün geri dönüşüm takibi, askı geri dönüşüm takibi ve mağazaların atık yönetimi*” gibi işlerden sorumlu olduklarını belirtmiştir. Buradan Plan A Şampiyonlarının daha çok yeşil lojistik faaliyetlerine odaklandığı çıkarılmaktadır.

Soru 3 - Aynı yapının ülkemizdeki işleyişi nasıldır?

“Aynı yapının bölgelerdeki işleyişine baktığımızda: M&S UK’e bağlı 3 farklı merkezde Bağlantı Ofisleri” olduğunu ve “Bölge 1 – Türkiye, Bölge 2 – Hindistan, Bölge 3 - Uzak Doğu (Çin)”olarak şekillendiğini açıklamıştır.

Şekil 16, İngiltere merkezli şirkete bağlı olan 3 şubenin bölgesel dağılımını göstermektedir. Bölge 1 de görev yapan Plan A bölge koordinatörü ülkemizden sorumludur.

Şekil 16: M&S Merkez- Şube İlişkisi



Kaynak: Yazar.

Koordinatörlerin görev tanımları hakkında ise : *“Plan A projelerimiz her bölge ofisinde sorumlu olan Plan A Bölge Koordinatörleri tarafından takip ediliyor. Ben Türkiye’de tek kişiyim, diğer bölgelerde de 1 er tane Plan A Koordinatörümüz var. Bölgelerdeki projeleri takip edip sonuçlarını raporlamak ile görevliyiz.”* diyerek yetki sınırlarını ve iş paylaşımlarını açıklamıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Tümdengelim yöntemi, ilk bölümde “Araştırmanın Bakış Açısı Ve Düzeni” başlığı altında temel araştırma mantığı olarak belirtilmiştir. Bu mantık rehberliğinde sürdürülen çalışmada, STZY yaklaşımının seçilen şirket bazında nasıl uygulandığı, süreç odaklı bir şekilde araştırılmıştır.

Altunışık ve diğerleri (2012:311)’e göre, örnek olay bir metot değil araştırmanın geneline yayılan bir stratejidir. Bu bağlamda, araştırmada temel strateji olarak, açıklayıcı nitel örnek olay analizi kullanılmıştır.

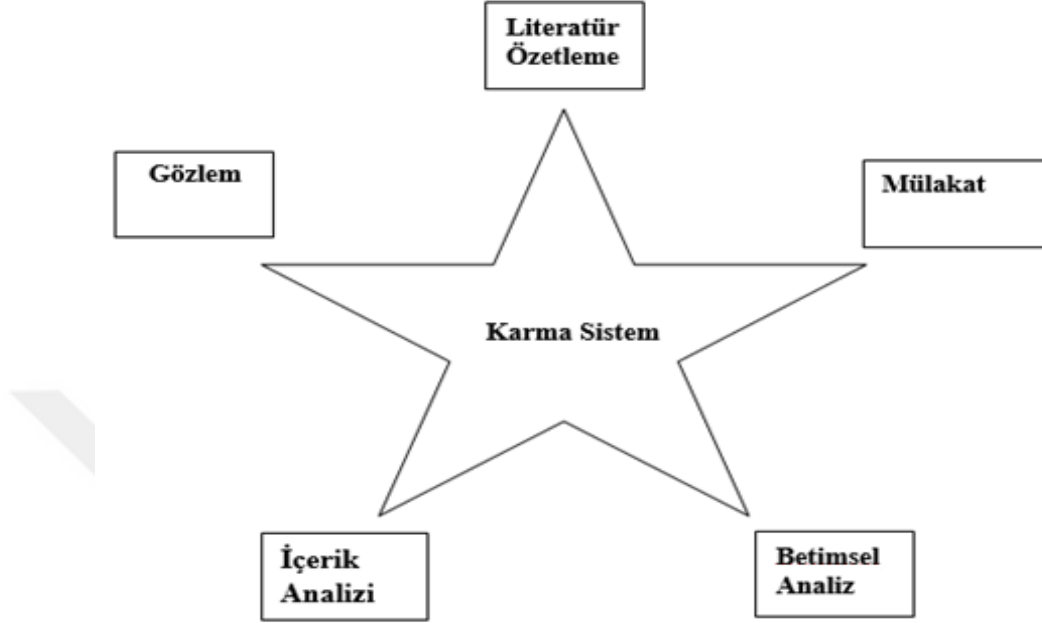
Bu seçimdeki başlıca neden, M&S in örgüt içi STZY temelli yönetim süreçlerinin anlaşılmasıdır. Açıklayıcı nitel örnek olay analizinde veriler sebep sonuç ilişkisi gözetilerek sunulmakta ve ayrıntılı bilgiler elde edilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2012: 312).

Örnek olay analizi yapılırken öncelikle, araştırmanın gerçekleştirileceği şirket belirlenmiş ve belirlenen bu şirketin yetkili yöneticisi ile iletişime geçilmiştir. Kuramsal çerçeve oluşturulduktan sonra, sistematik aşamalar yardımıyla veri toplama işlemine geçilmiştir. Bu işlemden sonra ise analizin tamamlanması amacıyla veriler anlamlandırılmış ve sınıflandırılmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2012: 313-315). Veri toplamada kullanılan teknikler ilerleyen kısımlarda tanıtılmaktadır.

Araştırmada örnek olay çalışması çerçevesinde, birincil veri araçlarıyla toplanan verilerin sağlığını ve bütünü temsil derecesini ortaya koymak amacıyla, literatür bilgisi ve şirket raporu gibi verilerle karşılaştırılmasını içeren çeşitleme (triangulation) tekniği (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 85) kullanılmıştır. Bu bağlamda sektör raporları, Plan A’daki iş modeli ve mülakat verileri ile karşılaştırılmıştır.

Şekil 17, çalışmada karma sistem kullanarak geliştirilen çeşitleme tekniğini göstermektedir. Bu teknik genellikle nitel araştırmalarda sağlıklı sonuçlar alınmasında etkilidir.

Şekil 17: Karma Sistem Yıldızı Tekniği



Kaynak: Yazar.

Belirtilen teknikte, yıldızın en üst köşesinde literatür özeti hazırlama yönteminin bulunmasının nedeni, araştırma başlangıcında başvurulması gereken ilk yöntem olmasıdır. Kuramsal temelin akabinde, bu yöntemi izleyen ve birincil veri kullanımına dayanan diğer iki yöntem ise üst kısımdaki kanatlarda bulunan gözlem ve mülakattır. Değinilen üç yöntemle veriler toplandıktan sonra alt kanatlardaki analiz teknikleri ile karma sistem yıldızı tamamlanmaktadır.

Ayrıca, araştırma şekillenirken geçerlilik ve güvenilirliğin korunabilmesi için raporların içerik analizinden elde edilen veriler, sonuçtan sapmaya yer vermeyecek biçimde şirket koordinatörünün kontrolü ve onayına sunulmuş, önerileri sonuçlara eklenmiştir.

3.3.1. Veri Toplamada Kullanılan Teknikler

Araştırma sorularını cevaplamak amacıyla, öncelikle ikincil veri toplama tekniklerinden olan literatür taraması ve doküman incelemesinden faydalanılmıştır.

Teorik temel oturtulduktan sonra, katılımlı gözlem ve yarı yapılandırılmış mülakat teknikleriyle birincil veriler toplanarak bulunan cevaplar detaylandırılmıştır. Şekil 18, örnek olay ana başlığı altında belirtilen diğer tekniklerin nasıl kullanıldığını ve bunların birbiriyle ilişkilerini anlatmaktadır.

Şekil 18: Araştırma Tasarımı



Kaynak: Yazar.

Belirtilen veri toplama planı ışığında, şirketin web sitesi ve dokümanlarından genel profili çıkarılmıştır. Bu işlemin temel amacı, araştırmada kullanılacak ana sınırları çizmektir. Daha sonra, şirket profili sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen veriler ile birleştirilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca, şirketin ilerleme raporlarından elde edilen verilerde detayına inilmek istenen hususlar ile gözlem esnasında merak edilen detaylar soru formuna aktarılmıştır. Oluşturulan soru formu ile mülakat gerçekleştirilmiş ve örnek olay yöntemi yardımıyla araştırma tamamlanmıştır.

3.3.1.1. İkincil Verilere İlişkin Yöntemler

Bu kısımda ise, literatür taraması ve ana teorik taramalar ile detaylı doküman taramalarının yapılmasına ilişkin basamaklar sunulmaktadır. Adı geçen taramalar STZY teorisinin sektörel değişkenlerle olan ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

3.3.1.1.1. Literatür Taraması

Dokuz Eylül Üniversitesi kütüphane veri tabanları, erişim sağlanabilen farklı uluslararası veri tabanları ve “Google Akademik” arama motoru aracılığıyla, STZY’e ait anahtar kelimeler kullanılarak, Türkçe ve İngilizce dillerinde literatür taraması yapılmıştır. İnternet tabanlı bu taramanın daha sağlıklı sonuçlandırılması için basılı sektör rehber ve raporları ile sivil toplum kuruluşlarının çalışmaları da taranmıştır. İkinci bölümde yer alan Şekil 6’da belirtildiği üzere öncelikle sektör bağımsız ve teorik çalışmalar mercek altına alınmıştır.

Daha sonra araştırma kapsamındaki diğer sektörlerdeki STZY çalışmaları incelenmiş ve ülkelere göre gruplandırılmıştır. Taramanın son aşamasında ise doğrudan değişkenlere bağlı yapılmış çalışmalar detaylı şekilde ele alınmış ve boyutlara göre değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan taramalar sonucunda, STZY anlayışı hakkında üniversite kütüphanelerinin konudaki basılı kaynaklarının sınırlılığı tespit edilmiş ve özellikle Türkçe literatürde çok az kaynağın olduğu belirlenmiştir.

İlgili sınırlılığın üstesinden gelmek için, STZY alanındaki araştırmaların uluslararası çapta hangi boyutlarda olduğunu kavramak ve teorik ile pratik açıdan uygulamalarını saptamak amacıyla, 30-31 Ekim 2014 tarihlerinde İstanbul’ da düzenlenen “10. Uluslararası Lojistik Yönetimi ve TZY Kongresi” kapsamındaki sürdürülebilirlik oturumuna gözlemci olarak girilmiştir. Bu gözlem sonucunda araştırma değişkenleri önemli ölçüde şekillenmiştir.

3.3.1.1.2. Doküman Taramaları

BM (2010: 62)’ye göre, sürdürülebilirlik taahhüdünde bulunan işletmelerin, kamuoyunu ilerlemelerinden raporlar aracılığı ile bilgilendirmesi gerekmektedir. BNIY ve Plan A, raporları ise M&S’in yıllık ilerlemelerini deklare ettiği BM Global Compact’ ta her yıl yayınlanan raporlardır.

Bu bağlamda, ilgili şirketin bahsedilen raporları, STZY ile ilgili ‘Tedarik Zincirinin Sürdürülebilirliği: Sürekli İyileştirme için pratik Rehber’ (BM,2010) ve

ulusal STZY’i dikkate alan “7 Adımda Sürdürülebilir Tedarik Zinciri” (TUSİAD, 2013) raporu ikincil veri kaynağı olarak analiz edilmiş ve sonuçlar literatürden gelen bilgiler ile sentezlenmiştir.

3.3.1.2. Birincil Verilere İlişkin Yöntemler

Bu kısımda, Şekil 17’de gösterilen gözlem ve mülakat teknikleri kullanılmıştır. Gözlem türlerinden katılımlı gözlem, mülakat çeşitlerinden ise yarı biçimsel mülakat tercih edilmiştir. İlgili tercih sebepleri alt başlıklarda detaylı olarak belirtilmiştir.

3.3.1.2.1. Katılımlı Gözlemler

Altunışık ve diğerleri (2012:101)’e göre, gözlem yönteminde araştırmayı yürüten kişi ortamdaki koşulları sistematik olarak gözlemlemekte ve bulgularını kayda almaktadır. Analiz ve yorumlama aşaması ise gözlem tamamlandıktan sonra gelmektedir.

Gözlemsel araştırma türlerinden olan katılımlı gözlemler, gözlem aktivitesinin gerçekleştiği olay ya da olaylara gözlemcinin katılması ile yapılmaktadır. Katılımlı gözlemlerde temel amaç, mümkün olan en özgün veriyi elde etmektir (Altunışık ve diğerleri, 2012:103). Buna bağlı olarak araştırmaya ilişkin veri setinin özgünlüğünü artırmak amacıyla, katılımlı gözlem tekniği kullanılmıştır. Devam eden kısımlarda gözlem yapılan 2 seminer ve 1 mağaza, nedenleriyle birlikte belirtilmektedir.

Araştırmanın literatür analizi ile genel çerçevesi çizildikten sonra yapılan etkinlik takipleri ve akademik danışman önerisi üzerine, Dokuz Eylül Üniversitesi TEKSTİL, HAZIR GİYİM ve BOYA Araştırma-Uygulama Merkezi (TEKBOYAM) tarafından 04.06.2014 tarihinde, “Uluslararası Markaların, Küresel ve Bölgesel boyuttaki Sürdürülebilirlik Çalışmaları” konusunda düzenlenen seminere, akademik danışman ile birlikte katılım gerçekleştirilmiştir.

Bu seminer sırasında sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında, ilgili konuşmacıya birtakım sorular sorulmuş ve alınan cevaplar, kişisel açıklayıcı notlar tutularak kayıt altına alınmıştır. İlgili kayıtlar bulgular halinde takip eden kısımlarda paylaşılmıştır.

Daha önce belirtilen etkinlik araştırmaları ışığında, katılım sağlanan başka bir gözlem ise, 25.09.2014 tarihinde Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD)'nin Bureau Veritas ile ortaklaşa düzenlemiş olduğu “Lojistikte Sürdürülebilir Büyüme” konulu seminer sırasında gerçekleştirilmiştir. Bu gözlem faaliyeti sürdürülebilirlik, sürdürülebilir lojistik ve TZY hakkında daha geniş çaplı bilgi edinmek ve STZY’de sertifikalandırma kriterlerini öğrenmek amacıyla yürütülmüştür. Gözlem esnasında önemli görölen yerler not alınmış, daha önce edinilen bilgilerle çakışan kısımlar hakkında uzmanlara çeşitli sorular yöneltilerek verilerin saflaştırılması sağlanmıştır. Bu veriler de bulgulara eklenmiştir.

Son olarak, Plan A faaliyetlerinin ölkemizde ne çapta olduğunun anlaşılması ve mağazada hakim mal kalemlerinin keşfedilmesi amacıyla, 01.03.2015 tarihinde işletmenin Forum Mersin alışveriş merkezindeki şubesine gözlem için gidilmiştir. İlgili gözlemlerin sonuçları bulgular kısmında detayı ile paylaşılmaktadır.

3.3.1.2.2. Yarı Biçimsel Mülakatlar

Altunışık ve diğerleri (2012: 93-94)’e göre soru formunda bulunmayan bilgileri bile edinmeye imkan tanıyan ve her araştırmaya uyarlanabilen esnek yapısıyla mülakatlar, araştırma amaçlı gerçekleştirilen tartışmalar olarak adlandırılmaktadır. Mülakatlar biçimsel, yarı biçimsel ve biçimsel olmayan mülakatlar olmak üzere 3’e ayrılmaktadır.

Hem zengin bilgi edinilmesi, hem de genel çerçevenin dışına çıkılmaması yönüyle mülakatları yürütmede en akılcı (Altunışık ve diğerleri, 2012: 95) yol olan, yarı biçimsel mülakat tekniği ise, soru formunu temel çerçeve olarak kabul ederek, soruları cevaplayan uzmanın bilgi düzeyi ışığında konuya ilişkin farklı yönleri keşfetmeye yöneliktir. Bundan dolayı araştırmada, yarı biçimsel mülakat tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Mersin Forum M&S Mağazası ziyaret edildiğinde gözlem sonucu oluşan sorular, mülakat aracılığı ile mağaza müdürüne yönetilmiş ve alınan cevaplar not edilmiştir. İlgili görüşme esnasında mağaza müdürü güvenlik nedeniyle, isminin kaynaklar arasında paylaşılmasını istememiştir. Bu yüzden (Görüşme 2) olarak adlandırılmıştır. (Görüşme 2)’nin cevapları bulgularda paylaşılmaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Mülakat soruları çeşitli araştırmalardan (Seuring ve Müller, 2008; BM, 2010; Özbakır,2010; BNİY,2012; Dos Santos, 2013) veriler toplanarak sorular derlenmiştir. Görüşmenin bir uzmana ve bir mağaza müdürüne uygulanmasına Plan A'nın ülkemizdeki organizasyon yapısına bakılarak karar verilmiştir.

Analizi yapılan raporlar kontrol amacıyla tekrar okunduktan sonra, eksik kalan kısımlar soru formuna eklenmiştir. Soru formu, işletmenin sürdürülebilirlik anlayışına ilişkin 6 soru, Plan A ile ilişkili 11 soru ve STZY kuramının uygulamalarına ilişkin 11 toplam 28 sorudan oluşmaktadır.

Belirtilen sorular yarı biçimsel görüşme formuna aktararak veri toplanmıştır. Mülakatta kullanılan ve belirtilen soru gruplarını içeren soru formu Ek 2'de mevcuttur.

3.3.3. Araştırmanın Analiz Teknikleri

Şekil 18'de belirtilen veri toplama planı gereğince, GRI Rehberi ve BNİY ile Plan A raporlarına içerik analizi yapılması kararlaştırılmıştır. Gözlem ve görüşmelere ise betimsel analiz tekniği uygulanmıştır.

3.3.3.1. İçerik Analizi

Araştırmada tümdengelimsel nitel içerik analizi tekniği (Altunışık ve diğerleri, 2012: 328) kullanılmıştır. Bu teknik, metinlerdeki kelime/kelime gruplarından toplanan verilerin kategorize edilmesini ve kademeli olarak azaltılmasını öngörmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2012: 324-326).

Araştırmada içerik analizi gerçekleştirilirken öncelikle literatürdeki değişkenler tespit edilmiş, daha sonra BNİY ve Plan A raporları bu değişkenlere göre incelenmiştir. İnceleme yapılırken derinlemesine okuma tekniği kullanılmış, ifade ve imgelerin anlamları da analize dahil edilmiştir. Ortaya çıkan inceleme sonuçları STZY açısından boyutsal değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Tablo 6, STZY kökenli kavramların anlamsal karşılıklarının literatür ile karşılaştırılmasını içermektedir.

Tablo 6: Referans Destekli Arama Terimleri - Teorik Tablo

Yazar	Anahtar Kelime Ve/ Veya Kelime Grupları	Anlamları
(Saldana, 2009: 3)	Sustain	Sürdürmek
(Alexander ve diğerleri, 2014:4)	Sustainab*	Sürdürülebilir
(Seuring ve Müller, 2008 a: 1703) * İlk İçerik Analizi	Sustainable	Sürdürülebilir
	Sustainable Suppliers	Sürdürülebilir Tedarikçiler
	Sustainable Sources	Sürdürülebilir Kaynaklar
	Sustainable Standart	Sürdürülebilir Standart (Ölçütler)
(Carter ve Easton, 2011: 53)	Sustainability	Sürdürülebilirlik
	Supply Chain	Tedarik Zinciri

Kaynak: Yazar.

Saldana (2009: 3) aramalar yapılırken, kelimenin fiil köküne odaklanılması gerektiğini belirtmiştir. Alexander ve diğerleri (2014: 4) ise, sürdürülebilirlik kelimesinde çeşitli varyasyonları taramak amacıyla dönüşüm eklerinin bulunduğu kısma yıldız koymuştur. Taramalar bu tavsiyeler üzerine gerçekleştirilmiştir. Tablo 7 ise, daha önce teorik tabloda referansları ile birlikte belirtilen terimleri STZY boyutları açısından sınıflandırılması hakkında bilgi vermektedir.

Tablo 7: Referans Destekli Arama Terimleri - Boyutsal Tablo

Yazar	Anahtar Kelime Ve/ Veya Kelime Grupları	Anlamları	Teori Boyutu		
			Sosyal	Çevresel	Ekonomik
* (Seuring ve Müller, 2008a: 1703)	Environmental	Çevresel		X	
	Social	Sosyal	X		
(Carter ve Rogers, 2008: 369)	Risk Management	Risk Yönetimi		X	X
	Strategy (GRI, 2015: 29)	Strateji		X	
	Transparency	Şeffaflık	X		X
	Organizational Culture	Kurumsal Kültür	X		
	Ethic	Etik	X		

Tablo 7: Referans Destekli Arama Terimleri - Boyutsal Tablo (devamı)

Yazar		Anahtar Kelime Ve/ Veya Kelime Grupları	Anlamları	Teori Boyutu		
				Sosyal	Çevresel	Ekonomik
(Göçer ve diğerleri 2012: 7)		CSR (GRI, 2015: 26)	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	X		
		Labor Safety (GRI, 2015: 31)	İşgücü Güvenliği	X		
		Waste Management (GRI, 2015: 28-29)	Atık Yönetimi		X	
		Human Rights (GRI, 2015: 32-33)	İnsan Hakları	X		
		Recycling (GRI, 2015: 28)	Geri Dönüşüm		X	X
		Competitiveness (GRI, 2015: 29)	Rekabet Gücü			X
(Morali ve Searcy, 2013: 639)		Collaboration	İşbirliği	X	X	X
GRI	(GRI, 2015: 28-29)	Energy Efficiency	Enerji Verimliliği		X	X
	(GRI, 2015: 26)	Climate Change	İklim Değişikliği		X	X
	(GRI, 2015: 35)	Labelling	Etiketleme	X		
	(GRI, 2015: 35)	Customer Communication (Göçer ve diğerleri 2012: 7)	Müşteri İletişimi	X		

Kaynak: Yazar.

* (GRI, 2015) analizinde bu boyutsal sınıflamaya ekonomik kısmı dahil etmiştir.

Tablo 7’de Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) ile çakışan TZY temelli anahtar kelimeler taranmış ve özetlenerek tablo haline getirilmiştir. Sürdürülebilirlik raporları hazırlanırken tüm dünya tarafından kabul edilmiş bir rehber olan GRI; şirketlerde çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarda performans ölçümü yapılmasını sağlamaktadır. STZY anlayışını benimseyen işletmeler, küresel ilkeler sözleşmesi ışığında GRI aracılığıyla, faaliyet sonuçlarını zincir üyelerine bildirmektedir (BM, 2010: 62; Altuntaş ve Türker, 2012: 50-51).

Ayrıca, (Fulton ve Lee, 2013: 353)’e göre GRI, hazır giyim perakendecilerinin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin değerlendirilmesinde faydalı bir çerçevedir. Bundan dolayı yapılan analizde GRI sürdürülebilirlik raporlaması ilkeleri temel alınmasına karar verilmiştir. Tablo 8, içerik analizi yapılmadan önce STZY boyutları dikkate alınarak oluşturulan kodlama listesini göstermektedir. Bu listede tek boyut altında

kavrayıcı nitelikte olan temalar, daha alt kırınımları da bulunan kavramları özetlemektedir.

Tablo 8: Araştırmaya İlişkin Kod Listesi

Boyutsal Değişken	Tema	Kavram
Ekonomik Boyut Göstergeleri	Ekonomik Performans	Doğrudan Ekonomik Değer İklim Değişikliği Zararları Kurumsal Fayda Planı Mali Devlet Desteği
	Piyasa Konumu	Oransal Ücret Aralığı Operasyonel Ödeme Politikaları Halkın Üst Yönetimdeki Payı
	Dolaylı Ekonomik Etkiler	Ekonomik Etki Tanımlamaları Kamu Çıkarlı Altyapı Yatırımları Kurumsal Yükümlülük Sapmaları
Çevresel Boyut Göstergeleri	Geri Dönüşüm	Malzeme Kullanımı Emisyonlar Su Çekimi Ambalaj Toplama Sıvı, Katı Atık Kontrolü
	Strateji	Ulaştırma Doğal Yaşam Koruma Biyçeşitliliğe Katkı Yasalara Uyum Etki Değerlendirmesi
	Enerji	Enerji Tüketimi Enerji Tasarrufu Enerji Verimliliği
Sosyal Boyut Göstergeleri	İşgücü Uygulamaları	Fırsat Eşitliği Yönetimsel İlişkiler Eğitim/Öğretim İşçi Sağlığı Ve Güvenliği Rekabet Gücü
	İnsan Hakları	Güvenlik Uygulamaları Çocuk İşçiliği Yerli Halk Katılımı Ayrımcılık Önleme Örgütlenme Ve Toplu Sözleşme Özgürlüğü
	Toplum	Yerel Halk Projeleri Etik Değerlere Uyum Yolsuzluk Önleme Kamu Politikaları
	Ürün Sorumluluğu	Müşteri Sağlık Ve Güvenliği Pazarlama İletişimi Bilgilendirici Etiketleme Müşteri Gizliliği

Kaynak: Yazar tarafından GRI sürdürülebilirlik raporlaması ilkeleri temel alınarak, BM, 2010: 22'deki verilerle karşılaştırılarak ve Dos Santos, 2013: 106' dan faydalanılarak oluşturulmuştur.

3.3.3.2. Betimsel Analiz

Nitel analiz tekniklerinden olan betimsel analiz, gözlem ve görüşmelerden elde edilen verilerin literatür ile örtüşen kısımlarının diğer veri kaynaklarından alıntı yapılması ile belirli bir çerçeveye göre incelemesidir (Altunışık ve diğerleri: 323-324).

Mülakat sırasında alınan ses kaydı, dilbilim alanında sıklıkla kullanılan ve kaydı yazıya geçirmeyi esas alan “manüel akademik transkripsiyon” (Türkçebilgi, 2016) tekniği ile deşifre edilmiştir. Araştırmada bu teknikle elde edilen ve kayıt esnasındaki bireysel notlardan gelen veriler özetlenerek sınıflandırılmış, uzman görüşleri sıklıkla belirtilmiş ve sonuçlar bulgulara paylaşılmıştır.

3.4. BULGULARIN ANALİZİ

Çalışmada bulgular sunulurken, her yılda çeşitli başlıklarda yürütülen faaliyetler tablolar halinde sunulmuştur. Yıllık değerlendirmelerin bitiminde, şirketin STZY operasyonlarının toplamının görülebilmesi amacıyla, genel değerlendirme tabloları geliştirilmiştir. Aynı zamanda, bu işlem ile şirket tarafından hangi STZY boyutuna ne kadar önem verildiği de belirlenmiştir.

3.4.1. İçerik analizi sonuçları

2007-2014 yılları arasında şirketin internet sitesinde yayınladığı 6 adet BNİY ve 2 adet Plan A raporu siteden indirilmiştir. Bu raporlar, Tablo 8'de verilen GRI kod listesine göre manüel içerik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 9, şirketin 2007 yılı faaliyet raporunun analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 9: 2007 Biz Nasıl İş Yaparız(BNİY) Raporu

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
İklim Değişikliği		X	
Atık		X	
Sürdürülebilir Hammadde	X		
Adil Partner			X
Sağlık			X
Kaynak Sağlama Sorumluluğu			X
Dönüşümlü Karton Kutular		X	
Etik Performans	X		X
Eko Plan	X	X	
İddialı Strateji	X		
Ekstra Maliyet	X		
Fair Trade Pamuk			X
Etiketin Arkasına Bak			X
Doğru Yönetişim	X		
Müşteri Geribildirim			X
Karbon Ayak İzi		X	
Verimlilik Geliştirme		X	
Yeşil Kaynaklar		X	
Enerji Kullanımı	X	X	
Ambalaj Kısıtlaması	X	X	
Yeniden Kullanılabilir Poşetler		X	
Herkes İçin 1 Giysi	X		X
Meme Kanseri Hamlesi			X
Prostat Kanseri Bağışı			X
Evsizlik Bağışı			X
Bilgilendirici Etiketleme		X	X
Su Kısıtlama	X	X	
Etik Alışveriş	X		X
Tedarik Zinciri İşgücü Standartları			X
Sağlıklı Yaşam			X
30 °C'de Yıka	X	X	X
Yeşil Taşıma Filoları	X	X	
Obezite Önleme			
Yenilenebilir Enerji Üretimi	X	X	
Hava Taşıma Kısıtlaması	X	X	
Zirai İlaç Kısıtlaması		X	
Ülke İçi Tedarik	X		
Toplam	16	17	16

Kaynak: Yazar.

2007 yılında 5 yıllık projeksiyona dayalı olarak yayınlanan, “Biz Nasıl İş Yaparız (BNİY)” Raporunda, ana sürdürülebilirlik faaliyetleri: İklim değişikliği, atık, sürdürülebilir hammaddeler, Adil Partner ve sağlık olmak üzere 5 temel başlık altında görülmektedir. İlgili raporda dikkat çeken faaliyetlerden biri %100 geri dönüştürülmüş malzemeden üretilmiş kolilerin mağazalarda kullanımı olmuştur.

“Etiketin arkasına bak” kampanyası ise işletmenin müşterilerin kendilerine yaklaşımını kolaylaştırmak amacıyla istihdam ettiği, personeli ile koordineli düzenlemiş olduğu sürdürülebilirlik projesidir. Bu projede şirket paydaşları müşteriler ve personelin adil ticaret, hayvan hakları gibi konular hakkında farkındalık kazanması amaçlanmış ve projeye ilgili bir web sitesi oluşturulmuştur.

“Herkes için 1 giysi” başka bir sosyoekonomik boyutlu sürdürülebilirlik faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu başlık altında ilgili işletme adil ticaret sonucu satın aldığı pamuğu, tişört, kot ve iç çamaşırı da dahil olmak üzere 25 ayrı kalem ürün üretiminde kullanmış, özellikle bebek giyiminde hassas kumaşları bu pamukla dokumuş ve ekonomik açıdan maliyet etkin bir operasyon yürütmüştür. Sosyal amaçlar güdülmesine karşın, çevresel sürdürülebilirlik boyutu dikkate alınmamıştır.

Tablo 9 incelendiğinde, “Meme kanseri hamlesi” ve “prostat kanseri bağı” ile insan sağlığına duyulması gereken önemi vurgulayan işletme, 2006-2007 sezonuna kadar olan 6 yıl içerisinde önemli miktarlarda bağışlar yaparak toplumsal bilinci artırmayı hedeflemiştir. Ekonomik açıdan sıkıntıda olan kişileri belirleyip onlara barınma imkanı sağlamayı amaçlayan “Evsizlik Bağı” ise ayrı bir sürdürülebilirlik etkinliğidir. Bu etkinlik, evsizlere, müşteriler ve çalışanlar tarafından yapılan bağışlar ile dış ürün bağışlarını kapsamaktadır.

2007 yılında yayınlanan raporda dikkat çeken ve etkili projelerden bir diğeri ise, iklim temelli “30 °C’de yıka” olmuştur. Çünkü bu şekilde, yıkama başı % 40 enerji tasarrufu sağlanmakta ve hem makinelerin hem de ürünlerin yıpranması azaltılmaktadır.

Tablo 9’da son olarak değinilmesi gereken önemli tedarik zinciri faaliyetlerinden biri de “Yeşil Taşıma Filoları” dır. Hibrit motorlu, çevreci tır ve çekicilerden oluşan yeni filolar ile karbon salınımı büyük ölçüde azaltılmıştır. Bu faaliyete sosyal boyutun eklenmesi ile daha etkili bir yönetim politikası yürütüleceği

söylenabilir. Tablo 10, şirketin 2008 yılı faaliyet raporunun analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 10: 2008 BNİY Raporu

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
İklim Değişikliği		X	
Atık		X	
Sürdürülebilir Hammadde	X		
Adil Partner			X
Sağlık			X
Adil Ticaret Tişörtleri	X		X
Tedarikçi Yükümlülüğü	X		
Bio-Dizel	X	X	
Etik Konular	X		X
Uzun Dönemli Sürdürülebilirlik	X		
Daha Az CO2		X	
Rekabet Avantajı	X		
Kısa Dönemli Mali Tasarruflar	X		
Eko Paketleme	X	X	
Yeşil Haçlılar	X	X	
Kamu Yatırımları	X		X
Eko Fabrikalar	X	X	
Geri Dönüşüm Etiketleri		X	X
Ağaçtan Peçete	X	X	
Yeşil Mağazalar	X	X	
Rekabetçi Tedarik Zinciri	X		
Habitat Koruma		X	
Emisyon Kısıtlama		X	X
Yenilenebilir Elektrik	X	X	
Gözyaşı Damlası Çekiciler	X	X	
Antrepo Atık Yönetimi	X	X	
Organik Yün Üretimi		X	X
Pet Plastikten Kumaş	X	X	
Hep Beraber	X	X	X
Çocukları Korumak			X
Yeşil Hafta	X		X
İnovasyon Geliştirme		X	X
Bir Fark Yarat		X	X
Ücretli Taşıma Çantası	X	X	X
Marks&Start			X
Toplam	22	21	15

Kaynak: Yazar.

Tablo 10'un başında görüldüğü gibi işletme her raporuna daha önce de vurgulanmış olan 5 temel faaliyet başlığı ile başlamaktadır. Fakat raporu değerlendirirken, belge kapağının en alt kısmında göze çarpan ve daha sonra temel şirket politikası haline gelecek olan 5 ilkeye dikkat çekmek gereklidir. Bu ilkeler: “kalite”, “değer”, “servis”, “inovasyon” ve “güven” dir.

İlkelerden sonra Tablo 10'da ele alınması gereken ilk eylem “Adil ticaret tişörtleri” dir. İlgili tişörtler adil ticaret kapsamında çalışılan tedarikçiler kullanılarak üretilmiş ve piyasada yaygınlaştırılması sağlanmıştır. Bu testler her ne kadar sertifikasyon aşamalarını başarıyla geçmiş olsa da, eylemin çevresel ve ekonomik boyutları zayıf kalmıştır.

“Ağaçtan peçete” kampanyası ise işletmenin geri dönüşüm ve atık yönetimi konusundaki hassasiyetini ortaya koyması bakımından önemlidir. Geri dönüştürülmüş ağaç materyallerinden ve atık kâğıtlardan oluşturulan kâğıt peçeteler önemli derecede tasarruf sağlamış olsa da, sosyal boyut yönüyle eksikleri olduğu gerçeğiyle karşılaşılmaktadır.

“Gözyaşı damlası Çekiciler” projesi aerodinamik ve mühendisliğin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ile nasıl bağdaştırılabileceğinin fiziksel kanıtıdır. Sürtünmeyi azaltarak daha az yakıt tüketimi sağlayan gözyaşı damlası şeklindeki dorseler ile donatılan çekiciler daha az karbon salınımı yapmakta ve operasyonel verimliliği artırmaktadır (TEKBOYAM, 2014). Projenin tek eksik yanı sosyal boyutlu bilgilendirme çalışmalarının eksikliğidir.

Pet şişe vb. plastik atık maddelerin dönüşüme dahil edilmesi sonucu polyester destekli kumaş üretimini amaçlayan “Pet plastikten kumaş” ise şirketin başka bir sürdürülebilirlik faaliyetidir. Bu faaliyette ise 4 milyon plastik şişe geri dönüştürülerek kadın, erkek ve çocuk giyim kategorilerinde 300,000 çeşit ürün üretilerek satışa sunulmuştur.

2007 yılı Nisan ayında başlatılan “hep beraber” kampanyası geçen yılda çıkarılan “30 °C’de yıka” kampanyasını yaymaya ve daha da desteklemeye yöneliktir. İklim değişikliği farkındalığını oluşturmak kampanyanın ana amacı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşterilere ilham verme amacıyla oluşturulan “bir fark yarat” projesi raporda karşımıza çıkan ilk doğrudan müşteri odaklı faaliyettir. Bu projede müşterilere

sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel boyutları hakkında yapabilecekleri aktarılmış ve ilgili müşterilerin %11 i yeşil olarak sınıflandırılmıştır.

2008 yılının son dikkate değer gelişmesi ise “Marks & Start” çalışmasıdır. Bu çalışmada işletme, ülkemizin de içinde bulunduğu 4 ülkeden, en az 100 kadından oluşan engelli insanlara bünyelerindeki çalışanlarının %40 ı kadar yer ayırmıştır. Tablo 11, şirketin 2009 yılı faaliyet raporunun analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 11: 2009 BNİY Raporu

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
İklim Değişikliği		X	
Atık		X	
Sürdürülebilir Hammadde	X		
Adil Partner			X
Sağlık			X
Enerji Verimli Ampuller	X	X	
Sürdürülebilir İnşaat Kılavuzu		X	
Tedarikçi Değişimi	X		
Trafik Işığı Etiketleri		X	X
Oksijensiz Ayrışma	X	X	
Limitet Şirket			X
İklimi Düşün Kampanyası		X	X
Doğru Şeyi Yapmak	X	X	X
Güven	X		
Operasyonel Tasarruflar	X		
Yeşil Tarife	X	X	
Sera Gazı Eliminasyonu		X	X
Plan A- Tasarrufun Yolu	X	X	
Camsız Ambalaj	X	X	
5 Kuruşluk Paket	X	X	X
Müşteri Katılımı			X
Atık Sözleşmeleri		X	X
Geri Dönüştürülmüş Ahşap	X	X	
Zirai İlaç Eylemi		X	X
WWF Tedarik Zinciri Su Eylem Planı	X	X	X
Biyoçeşitlilik		X	X
Etik Fabrika Modelleri	X		X
Toplumsal Yatırımlar			X
Paylaş-Tasarruf Et		X	X

Tablo 11: 2009 BNİY Raporu (devamı)

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
Yöneltici Kartlar	X		X
Başarı Liderliği	X		X
Etik Kodları			X
Yeşil Mendil	X	X	
Sorumlu Satınalma	X		X
Geri Dönüşümlü Çanta	X	X	
Eko Boyahaneler	X	X	
Toplam	20	22	20

Kaynak: Yazar.

Analizin en başında belirtildiği gibi şirket her raporuna aynı 5 temel başlıkla başlamaktadır. Tablo 11’de de bu belirtilmiştir. Raporun ana ilkesi işletme tarafından “doğru şeyi yapmak” olarak tanımlanmıştır. İşletme bu ana ilkeyi tüm yönetim kademelerine yaymayı hedeflemektedir.

“İklimi düşün Kampanyası” bu yılda raporda belirtilen ilk önemli kampanyadır. Bu kampanyada %100 pamuktan üretilen ürünlere, sürdürülebilirliği akla getirici tarzda açıklayıcı etiketlerin konulmasına özen gösterilmiştir. Bu şekilde %15 daha fazla müşterinin yıkama alışkanlıkları ve iklimsel farkındalıkları olumlu yönde değişmiştir. Bu olguya ekonomik boyuttan bakıldığında kampanya daha da geliştirilebilir.

Doğada uzun süre çözünmeden kalan plastik türevi poşetlerin müşteriler tarafından kullanımını kısıtlamak ve kirlenmeyi önlemek amacıyla “5 kuruşluk paket” uygulamasına geçen işletme, kendine ekonomik sürdürülebilirlik açısından bir kaynak oluşturmuştur. 46 yerel ölçekli çevresel girişimci ile ortaklaşa yürütülen bu uygulamada önemli ölçüde geri dönüştürülmüş malzeme kullanılmıştır.

Dünya Doğayı Koruma Vakfı (WWF) tarafından desteklenen ve işletme tarafından yürütülen tedarik zincirindeki su kullanımını ana gündemine alan “WWF tedarik zinciri su eylem planı”, tüm zincir üyeleri dahil % 11 daha az su kullanımı sağlamış ve aynı zamanda tarım zararlılarını uzaklaştırmak amacıyla kullanılan tarım ilaçlarının, kullanılan sulara karışması önlenmeyi esas almıştır.

“Eko-boyahaneler” ise 2009 yılında değerlendirmeye alınması gereken bir başka şirket planıdır. Yeşil fabrikalar şemsiye kavramı altında, kumaş boyamanın çevreye verdiği zararları dikkate alarak geliştirilen bu plan, çevresel standartlara uygun

ve ekonomik açıdan daha az maliyetli boyahaneler kurup, üretimi bu şekilde devam ettirmeye yöneliktir. Sosyal boyutu eksik olan etkinlik, müşterilere ve diğer paydaşlara bu planın aktif yansıtılması ile güçlendirilebilir. Tablo 12, şirketin 2010 yılı faaliyet raporunun analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 12: 2010 BNİY Raporu

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
İklim Değişikliği		X	
Atık		X	
Sürdürülebilir Hammadde	X		
Adil Partner			X
Sağlık			X
Sertifikalı Pamuk	X	X	
Tedarikçi Şebekeleme			X
İşgücü Emniyeti		X	X
Mağaza Enerjisi	X	X	
İmtiyaz Hakkı Değişimi	X		
Mağaza Bazlı Hammadde	X	X	
Yakıt Verimli Araçlar	X	X	
Halka Arz	X		X
Yeşil Palmiye	X	X	
Sürdürülebilir Tarım	X	X	
0(Sıfır) Atık	X	X	X
Müşteri Katılımı			X
Eko- Program	X		X
Nötr Karbon		X	
Yağmur Ormanı Koruma		X	X
Senin Yeşil Fikrin	X	X	
Az Emisyon Az Maliyet	X	X	
Karbon Güven Standardı		X	
Ticari Filo Verimliliği	X	X	
İklim Değişikliği Etkinliği		X	X
Ücretsiz Ev İzolasyonu	X		X
Oxfam Giysi Bağışı	X	X	X
Uzun Dönemli Tedarik Zinciri	X	X	
Better Cotton Girişimi		X	

Tablo 12: 2010 BNİY Raporu (devamı)

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
Borneo'nun Kalbi		X	X
Sürdürülebilir Uygulama	X		X
Çiftçi Su Verimliliği		X	
Yağmur Ormanlarına Saygı		X	X
Adil Ticaret Çok Ticaret	X		X
Tedarikçi Maaşlarında Artışlar	X		X
Başarı Ödülü	X		X
Toplam	21	24	18

Kaynak: Yazar.

5 temel başlıkta veri sunma anlayışı işletme için 2010 yılında son bulmaktadır. İlerleyen yıllardaki raporlarda, Plan A ya geçişi kolaylaştıracak hibrit başlıklar karşımıza çıkacaktır.

2010 yılında, sürdürülebilirliğin gelecek işletme başarılarını artırmada anahtar rol oynadığını belirten, “halka arz” çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, sürdürülebilirliğin sosyoekonomik yönü vurgulanmış olsa da, çevresel yönü ihmal edilmiştir.

Raporda sunulan başka bir kampanya ise “sıfır atık” kampanyasıdır. Sıfır atık aslında sürdürülebilir işletmecilik anlayışının temel algısıdır. Ana amacı olarak, sürdürülebilirliği kurumunun bütününe yaymayı hedefleyen işletme, bundan dolayı ilgili kampanyayı seçmiş ve bunun sonucunda, 133 milyon askıdan %76’sını geri dönüştürmüştür. Proje tam olarak amacına ulaşmamış olsa da önemli ölçüde aşama kaydedilmiştir.

“Senin yeşil fikrin” yarışması 2010 yılının mart ayında işletme tarafından rekabet gücünü artırma amacıyla uygulamaya koyulmuş, müşterilerden en iyi fikri bulana çevresel bir girişimde bulunması için yüksek miktarda para ödülü verilmiştir. Bu etkinliğin sosyal yönüyle daha gelişmeye ihtiyaç duyan bir yarışma olduğunu belirtmek gereklidir. “Oxfam giysi bağışı” projesi yürütülen ayrı bir sürdürülebilirlik faaliyetidir. 500.000 müşterinin destek sunduğu bu bağış projesi ile 1.8 milyon giysi geri dönüştürülmüş ve işletmenin çevresel performansına büyük katkı sunulmuştur. Tablo 13, şirketin 2011 yılı faaliyet raporunun analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 13: 2011 BNİY Raporu

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
Müşteri Katılımı			X
BNİY İ Plan A Yap	X	X	X
İklim Değişikliği		X	
Atık		X	
Doğal Kaynaklar	X	X	
Adil Partner			X
Sağlık Ve Refah	X		X
Sürdürülebilir Öğrenme Mağazası		X	X
Yaşayan Duvar		X	
Sürdürülebilirlik	X		
Yeşil Çatı		X	
Verimlilik Artışı	X		
Ücretsiz Ev Enerji Monitörleri			X
Gardırop Temizlik Günü	X	X	X
Ulusal Kelebek		X	X
Adil Ticaret Gecesi	X	X	
Geri Dönüşüm Mühendisliği		X	X
Macmillan Kanser Desteği	X		X
Sürdürülebilir İş	X	X	X
Verimlilik Tasarrufları	X	X	
Plan A İnovasyon Fonu	X	X	
M&S Pansiyon Fonu	X		X
100% LED Işıklar		X	
Biyoçeşitlilik Eylem Planı		X	
Mağaza Enerji Verimi	X	X	
Sürdürülebilir Tekstil Fabrikaları		X	X
100 Gün Bağış	X		X
94% Atık Geri Dönüşümü	X	X	X
Etik Model Fabrika		X	X
Mavi -Yeşil		X	X
Fairtrade Pamuk	X	X	
5 Kuruş Bahçe Desteği	X		
START	X	X	X
Tedarikçi Mükemmelliği	X		
Geri Dönüşümlü İç Çamaşırı		X	X
Toplam	19	24	19

Kaynak: Yazar.

2011 yılından itibaren ilgili şirketin raporunda sürdürülebilirliğe ilişkin 7 ana kritere değinilmeye başlanmıştır.

Bunlar: “müşteri katılımı”, “BNİY’ i Plan A yap”, “iklim değişikliği”, “Atık”, “doğal kaynaklar”, “adil partner” ve “sağlık” ile “refahtır”. Kriterler analiz edildiğinde, işletme tarafından müşteri odaklı yaklaşım sergilendiği, Plan A’ nın şirketin kurumsal kültürüne entegre edilmeye çalışıldığı görülmüştür. Ayrıca, müşterilerin, paydaşların ve çalışanların sağlıkları yanında refah seviyelerinin de dikkate alındığı anlaşılmaktadır.

“Yaşayan duvar” ve “yeşil çatı” projeleri yerel biyoçeşitliliği artırmak amacıyla kurumun mağazasında uyguladığı 2 önemli projedir. Bu girişimler ile atıkların azaltılmasının akabinde çevresel etki minimize edilmiştir.%100 LED aydınlatmalar ile desteklenen mağazada enerji verimliliği sağlanmıştır. Fakat her 2 projede de sadece çevresel boyut ön plana alınmış, sosyal ve ekonomik boyutlar raporda yansıtılmamıştır.

“Gardırop temizlik günü” kampanyası, raporda şirketin müşterilerine yaptığı büyük çaplı bağış çağrılarında biri olarak görülmektedir. Bu günde, müşteriler 3 milyonun üzerinde giysi ve türevlerini geri dönüşüm ünitelerine bağışlamışlardır. Bu sayede, işletmenin çalıştığı tedarikçilerin, tedarik kanallarını daha az kullanarak üretim yapmaları kolaylaşmaktadır.

“Plan A inovasyon fonu” kampanyası ise sürdürülebilirlik konusunda inovasyon kültürünün oluşturulup yaygınlaştırılmasına yönelik olarak, su tüketiminin kısıtlanması, ikili hibrit araçların sayısının artırılması ve enerji verimliliği hakkında büyük çaplı yıllık projelerin desteklenmesine yönelik bir fondur. Böyle bir fonun varlığı şirketin yenilik politikalarına duyarlı olduğunu göstermektedir.

Aynı yıldaki “Mavi-yeşil” projesine baktığımızda, daha sürdürülebilir kumaş kaynaklarından daha fazla kumaş üretimi konusunda girişimler görülmektedir. Kullanılmış kağıt yapraklarından yapılan iç çamaşırları bunların önemli örneklerindendir.

Ayrıca, dikkate değer bir konu olarak, “BAŞLA” hareketi 2010 yılını da kapsayan ve insanları çevreye verdikleri zararları azaltmaları hususunda önemli bir uygulama olmuştur. Uygulama, çevresel etkilerin elimine edilmesi amacı taşıdığından

bu hareket sürdürülebilir yaşam için temel bir örnektir. Tablo 14, şirketin 2012 yılı faaliyet raporunun analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 14: 2012 BNİY Raporu

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
Müşteri Katılımı			X
BNİY'i Plan A Yap	X	X	X
İklim Değişikliği		X	
Atık		X	
Doğal Kaynaklar	X	X	
Adil Partner			X
Sağlık Ve Refah	X		X
Engellilere İş Deneyimi			X
Parlak Fikirlerle Yatırım	X		
İstihdam Yükümlülüğü			X
Kanser Fonu	X		X
Sürdürülebilir Kalkınma	X	X	
Plan A Kalitesi	X		X
Sorumlu Ürünler		X	X
Sürdürülebilir Perakende	X	X	X
Eşitsizliği Önleme			X
Shwopping		X	X
Şeffaf Zincirler	X		
Plan A Şampiyonları	X	X	X
Her zaman Balık		X	X
Nötr Karbon İç Çamaşırı		X	X
Entegre Raporlama	X	X	X
Sosyal Olarak Tarafsız Tedarik Zincirleri			X
43 Ek Taahhüt		X	X
Bağış Kumaşları	X		X
Sürdürülebilir Ağaç Tedariki	X	X	
Plan A Tedarikçi Konferansı	X	X	
Büyük Sahili Temizle		X	X
Bangladeş Unicef Projesi	X		X
Hassas Tedarikçi Seçimi	X	X	X
Toplam	16	17	22

Kaynak: Yazar.

2011’ de belirlenen ve “müşteri katılımı”, “BNİY’ ı Plan A yap”, “iklim değişikliği”, “atık”, “doğal kaynaklar”, “adil partner” ve “sağlık” ile “refah” olarak adlandırılan 7 ana kriter, bu yılda da karşımıza çıkmış ve ilerleyen yıllarda da çıkmaya devam edecektir. Bunun sebebi şirketin sürdürülebilirlik politikalarını kurumsal hale getirme çabalarıdır.

Yılın dikkat çeken ve rapor kapağında da yer bulan uygulaması “shwopping” kampanyasıdır. Bu uygulamada müşteriler istedikleri zaman istedikleri şubeye yeniden kullanılabilir giysilerini bağışlama yoluyla etkin kaynak kullanımına katkıda bulunmaktadır. Başlangıçta ekonomik açıdan sorunsuz gözüken bu kampanyada, bazı kumaşların geri dönüşüm esnasında yıpranarak kullanılamaz hale gelmesinden dolayı ekonomik boyut tam anlamıyla başırlanamamıştır.

“Plan A şampiyonları” ise projesi ilgili işletmenin sürdürülebilirlik entegrasyonunu hızlandırmak ve ofis-mağaza koordinasyonunu sağlamak amacıyla başlattığı, perakende, lojistik, finans ve insan kaynakları gibi departmanların da dahil olduğu geniş çaplı bir projedir. Bu eylem yönetim komitesinin performans hedeflerini ve ürün tedarikçilerinin başarı kıstaslarını belirlemektedir.

Şirketin 2020 projeksiyonu olarak raporunda ortaya koyduğu “sosyal olarak tarafsız tedarik zincirleri” hedefi, sürdürülebilir teslimat ağlarının oluşturulmasında adil ticaret kurallarını esas almakta ve araştırmanın teorik altyapısı ile işletmenin ne derece uyumlu olduğunu göstermektedir.

Aynı yılın Mayıs ayında, müşterilerle koordineli olarak; 117 kanal, deniz ve nehir “büyük sahili temizle” projesi ile çevresel atıklardan özenli bir şekilde arındırılmıştır. Bu proje müşteri katılımı ilkesinin işletmede aktif olarak uygulandığının bir göstergesidir.

Devam eden kısımdaki tabloda, içerik analizi sonucu bulunan ve her yıl için ayrı biçimde gösterilen faaliyet bulguları ile bağımsız bir denetleme kuruluşu olan Ernst & Young’ un rapor sonundaki değerlendirme sonuçları, elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak amacıyla karşılaştırılmıştır.

Tablo 15, M&S şirketinin BNİY raporlarının, STZY performans göstergeleri açısından bütüncül değerlendirmesini içermektedir.

Tablo 15: BNİY Raporlarının Genel Karşılaştırması

Yıl	Öne Çıkan Faaliyet Bulguları	Teorik Boyutların Sayısal Sonuçları		
		Ekonomik	Çevresel	Sosyal
2007	“Etiketin Arkasına Bak” “Herkes İçin 1 Giysi” “Meme Kanseri Hamlesi” “Prostat Kanseri Bağışı” “Evsizlik Bağışı” “30 °C’de Yıka” “Yeşil Taşıma Filoları”	16	17	16
2008	“Adil Ticaret Tişörtleri” “Ağaçtan Peçete” “Gözyaşı Damlası Çekiciler” “Pet Plastikten Kumaş” “Hep beraber” “Bir Fark Yarat” “Marks & Start”	22	21	15
2009	“İklimi Düşün Kampanyası” “5 Kuruşluk Paket” “WWF Tedarik Zinciri Su Eylem Planı” “Eko-Boyahaneler”	20	22	20
2010	“Halka Arz” “Sıfır Atık” “Senin Yeşil Fikrin” “Oxfam Giysi Bağışı”	21	24	18
2011	“Yaşayan Duvar” “Yeşil Çatı” “Gardrop Temizlik Günü” “Plan A İnovasyon Fonu” “Mavi-Yeşil” “BAŞLA”	19	24	19
2012	“Shwopping” “Plan A Şampiyonları” “Sosyal Olarak Tarafsız Tedarik Zincirleri” “Büyük Sahili Temizle”	16	17	22
Boyutsal Sayıların Genel Toplamı		114	125	110

Kaynak: Yazar.

Tablo 15’te yansıtılan bulgulara ilişkin, Ernst & Young rapor sonu değerlendirme sonuçlarına göre, 1 yıllık hedeflerde plandan sapmaya ya da yanıltıcı bilgilendirmeye rastlanmamıştır. Raporda sunulan verilere göre bilgi kalitesini artıracak destekleyici çalışmalar gerektirmektedir. Fakat bu tespit raporun sonucunu olumsuz etkilememektedir. Ayrıca 2007 yılında 3 boyutta da birbirine çok yakın faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

STZY boyutlarının 2008 yılındaki sayısal sonuçları ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinin baskın olduğu yönündedir. Sosyal boyut ile ekonomik boyut arasındaki

sayısal farka bakılacak olursa sosyal yönün 2008 yılı genelinde diğer boyutlara oranla zayıf kaldığı anlaşılmaktadır.

Ernst & Young rapor sonu değerlendirme sonuçlarına göre ise, Plan A hedefleri içerisinde başarılmayıp rafa kaldırılan bir başlığa rastlanmamıştır. Fakat aşağıda belirtilen taahhütlerin BNİY raporunda yayınlanmasıyla kapsamı daraltılmıştır:

- tedarik zincirinde belirtilmemiş ölçümler (no. 68)
- etik ticaret girişimci standartları (no. 70)
- etik ticaret girişimci ölçümleri (no. 71).
- tedarikçi derecelendirme (no. 74)
- iyi gıda tüket (no. 89).

Halen ilerleme durumunda olan 18 Plan A taahhüdü hakkında şirket düzeyindeki belgeleme departmanları da dahil olmak üzere herhangi bir yanıltıcı beyana rastlanmamıştır.

2009 yılı rapor sonu Ernst & Young değerlendirme sonuçları incelendiğinde, 2009 BNİY raporu anahtar paydaşlar tarafından kararlaştırılan önemli iklim değişikliği unsurlarını kapsamaktadır. Görüşülen paydaşlar tarafından özetlenen herhangi bir maddi unsura rastlanmamış ve bu rapor dışında tutulmuştur. 100 Plan A taahhüdünün tümünün bir önceki BNİY raporundan bu rapora aktarılmasına ilişkin sorgulamada, atlanmış hiçbir Plan A hedefine rastlanmamıştır. Ancak taahhütlerin 30'u başka kelimelerle ifade edilmiş ve bunlar raporda vurgulanmıştır.

2010 yılında işletme genel olarak çevresel sürdürülebilirlik aktivitelerine önem vermiştir. Bununla birlikte, Ernst & Young rapor sonu değerlendirmelerinde, anahtar paydaşlar tarafından kararlaştırılan atık doğal kaynaklar, adil partner ve sağlık ve refah unsurlarına ilişkin detaylı maddi bulgulara rastlanmamıştır. Bununla birlikte 21 adet taahhüt yeniden adlandırılmış ve sayfa 40'ta listelenen taahhütlerin 18'i de eski kavramsal şekillerine dönüştürülmüştür.

2011 yılından itibaren bağımsız derecelendirme kuruluşu raporunu kapsayıcılık, maddiyat, cevap verebilirlik, tamlık ve performans bilgilerinin doğruluğu, gözlemler ve geliştirilecek alanlar olmak üzere 5 ana başlıkta düzenlemeye başlamıştır. Kapsayıcılık bağlamında şirketin diyalog dışında bıraktığı bir paydaş grubuna rastlanmamıştır. Maddiyat başlığı altında ise; şirket dengeli bir sunumla bilgileri vermiş ve Plan A ya aykırı bir beyanda bulunmamıştır. Cevap verebilirlik

başlığına bakıldığında, paydaş endişeleri ve Plan A ya ilişkin geri bildirimler dikkate alındığında herhangi bir soruna rastlanmamıştır. Tamlık ve performans bilgilerinin doğruluğu konusunda seçilen 54 taahhüt göz önüne alındığında yanlış beyana veya sapmalara rastlanmamıştır.

Ernst & Young' un gözlemlerine göre: bu tüm Plan A taahhütlerinin iç denetim kurulu tarafından gözden geçirildiği ve çalışma kapsamına dahil edildiği ilk yıldır. Paydaşlarla yükümlülüğe ilişkin sözleşmeler yapılmış fakat bu süreci tanımlayan kayıtlar rapora yansıtılmamıştır. 2010 yılındaki çevre odağı bu yılda da aynı boyuttur.

2012 yılında sosyal sürdürülebilirliğin önemine varan işletme, bu yıldaki faaliyetlerinin büyük bir bölümünü sosyal boyuta ayırmıştır. Rapor sonu değerlendirme sonuçlarına göre, kapsayıcılık, maddiyat ve cevap verebilirlik başlıklarında herhangi bir bilgilendirme hatası bulunmamaktadır. Tamlık ve performans bilgilerinin doğruluğu hakkında ise bir önceki senede olduğu gibi yanlış beyana veya saptırıcı bilgilere rastlanmamıştır.

Ernst & Young tarafından açıklanan gözlemler ve geliştirilecek alanlara gelecek olursak; 180 taahhütten 130'u yerine getirilmiş, fakat 2012 de sona eren ve % 20 su verimliliğini hedefini de içinde barındıran 6 sürdürülebilirlik taahhüdü başarılamamıştır. Sürdürülebilir perakende danışma kurulu işletmeye, dünyanın en sürdürülebilir perakendecisi olması yolunda tavsiyelerde bulunmuştur. Paydaş fikirlerinin tarım ilacı kullanımı, karbon nötrleme gibi işletme kararlarında etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca gözlemler yukarıda belirtilen sonuçları değiştirmemektedir.

Toplam 6 yılda en çok karşımıza çıkan sürdürülebilirlik boyutu çevresel boyuttur. Denetleme kuruluşu olan Ernst & Young da bu bulguya paralel sonuçlara ulaşmıştır.

2012 yılında her ne kadar sosyal boyut odaklı çalışmalar yapılsa da bu çalışmalar sürece yayılmamıştır. Bundan dolayı sosyal yön eksik kalmıştır. Şirketin 2013 faaliyet raporunun analiz sonuçları ise Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: 2013 Plan A Raporu

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
Müşteri Katılımı			X
Bniy İ Plan A Yap	X	X	X
İklim Değişikliği		X	
Atık		X	
Doğal Kaynaklar	X	X	
Adil Partner			X
Sağlık Ve Refah	X		X
Finansal Fayda	X		X
Yüksek Kalitede Karbon Azaltma		X	
Kalite	X	X	
Değer	X		X
Servis			X
İnovasyon	X	X	X
Güven	X		
Atık Uzaklaştırma		X	X
Yerel Tedarik Zincirleri	X		
BANA(UNICEF)			X
Step	X		X
Meme Kanseri Faaliyeti	X		X
Yerel Fon Sağlama	X		X
Cheshire Oaks	X	X	X
Sürdürülebilir Ceket	X	X	
Enerji Verimliliği	X	X	
Iso 50001 Akreditasyonu		X	
Shwop Palto	X	X	X
Su Kısıtlama	X	X	
The Prince's Countryside Fonu	X		X
Çifte Yakıtlı Araçlar	X	X	
Ticari İzlenebilirlik	X		X
Wwf Karbon Ayakizi Kampanyası		X	X
Toplam	20	16	18

Kaynak: Yazar.

Daha önce 2010 yılında belirtilen ve bu yılda temel şirket politikası haline gelen 5 ilkenin: “kalite”, “değer”, “servis”, “inovasyon” ve “güven” olduğu görülmektedir. Kalite ilkesi oluşturulurken sosyal boyut göstergeleri, değer ilkesinde çevresel etkiler, servis ilkesinde ekonomik ve çevresel boyuttaki ana kavramlar ve son olarak güven ilkesinde sosyal ve çevresel faktörler pek ele alınmasa da, inovasyon ilkesinde tüm boyutlar gözetilerek uygulamaların yol haritaları oluşturulmuştur.

Plan kapsamındaki diğer bir uygulama olan “BANA” kampanyası, UNICEF ile birlikte yürütülmüş, ekonomik açıdan okuma şansları olmayan ilköğretim adayı çocuklarının, okul öncesi ücretsiz eğitim almaları sağlanmıştır. Bu sayede gelecek nesillerin sürdürülebilir bir dünya için daha bilinçli adımlar atması planlanmıştır.

Tedarik zinciri üyeleri arasında işbirliği ve uyum sağlamak amacıyla uygulanan “STEP” programı ise, mevcut tedarikçilerin çevrimiçi eğitimine olanak sunan, hem web tabanlı hem de eş zamanlı operasyonel öğrenme imkanı sağlayan bir projedir. Şirket, bu proje sonucu tedarikçilerinden 244.000 kişiyi ücretsiz olarak eğitmiştir. İlgili program çevresel boyutuyla desteklenmesi ile daha başarılı bir yapıya kavuşabilir.

2011-2013 yılları arasında çalışılan ve aydınlatma, yalıtım ile sıcaklık kontrolü konusunda bilgilendirilen 100 tedarikçiden 48’ i, “Enerji verimliliği” uygulamasıyla ilgili pratik mekanizmaları kavramış ve operasyonlarda başarılı olmuştur. Bu plan ile 2015’e kadar tüm tedarikçilerde %10 daha fazla tasarruf ve verimlilik artışı planlanmıştır.

Şirketin sürdürülebilirliği kurumsal kültürün odağı haline getirmeyi amaçladığı “çifte yakıtlı araçlar” uygulaması ile elektrik ve dizel enerjisini ortak kullanabilen, Avrupa’nın son motor çevre standardı olan, EURO V motorlarıyla desteklenmiş çekici ve tırlar ile lojistik operasyonları gerçekleştirilmektedir (TEKBOYAM, 2014).

Bu sayede şirket tarafından, çevreye daha duyarlı ve teslimat açısından daha etkili faaliyetler yürütülmektedir. Tablo 17, şirketin 2014 faaliyet raporunun analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 17: 2014 Plan A Raporu

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
Müşteri Katılımı			X
BNİY İ Plan A Yap	X	X	X
İklim Değişikliği		X	
Atık		X	
Doğal Kaynaklar	X	X	
Adil Partner			X
Sağlık Ve Refah	X		X
Kalite	X	X	
Değer	X		X
Servis			X

Tablo 17: 2014 Plan A Raporu (devamı)

Faaliyet İmgeleri	Teorik Boyutlar		
	Ekonomik	Çevresel	Sosyal
İnovasyon	X	X	X
İlham			X
Temas	X	X	
Bütünlük	X	X	X
Güven	X		
M&S İşgücü Skoru	X		X
UNICEF Bağışı	X		X
Kanal Temizleme		X	X
Shwop Drop		X	X
Çok Kanallı Operasyon	X		
Lojistikte Çabuk Öğrenme	X		X
3 Karbon Güven Standardı		X	X
İşaretini Yap	X		X
Meru And Nanyuki Karbon Projeleri		X	
Bike 24 Bayrak Yarışı			X
Fabrikalarda Gümüş Standart	X	X	
Plan A' m Benim!			X
Küresel Toplum Programı		X	X
Perakende Ayakizi	X	X	
Nitrojen Çekici Denemesi		X	
Tekstil Ar-Ge	X	X	
Toplam	17	17	19

Kaynak: Yazar.

2013 yılında temel şirket politikası haline gelen 5 ilkeye bu yıl “ilham”, “bütünlük” ve “temas” ilkeleri eklenerek kapsam genişletilmiştir. Sonuç olarak şirketin 8 temel ilkesi: “kalite”, “değer”, “servis”, “inovasyon”, “ilham”, “bütünlük”, “temas” ve “güven” dir.

Şirket aktiviteleri arasında “İşaretini yap” kampanyası dikkati çeken çalışmalarındandır. Bu kampanya gençlerin iş dünyasına girişini kolaylaştırmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada, 2013-2014 sezonunda, 18-24 yaş arası, 1450 çalışan istihdam edilmiştir. Bu istihdam çalışması sosyoekonomik sürdürülebilirlik kriterleri açısından iyi bir taslak oluşturmuştur.

“BIKE 24 bayrak yarışı” ise ana amacı kanser önleme faaliyetleri olan, çalışanların bir günlüğüne gönüllü olarak bisiklet ile katıldıkları sosyal etkinliktir. 4000’ in üzerinde gönüllü personel bu yarışa katılmış ve kazanan 1300 kişi meme kanserini önleme amacıyla bağış yapmışlardır. Bu tarz kolektif faaliyetlerin yapılması hem çalışanların örgütsel bağlılığını hem de sorumluluk bilinçlerini artırmaktadır.

“Plan A’ m benim! ” uygulaması ise analiz boyunca en dikkat çeken uygulamadır. Bu uygulama, 2015’ e kadar 1 milyon ve 2020’ ye kadar 3 milyondan daha fazla müşteriye çevrimiçi kanallar aracılığı ile Plan A etkinliklerine katılımını amaçlayan bir çalışmadır. Bu uygulamaya hazırlık faaliyeti olarak, 2011 yılından beri 800.000 in üzerinde müşteri, sosyal medya aracılığıyla birçok şirket projesine dahil edilmiştir. Tablo 18 ise, raporlanan Plan A faaliyetlerinin STZY performans göstergeleri açısından bütüncül değerlendirmesini içermektedir.

Tablo 18: Plan A Raporlarının Genel Karşılaştırması

Yıl	Öne Çıkan Faaliyet Bulguları	Teorik Boyutların Sayısal Sonuçları		
		Ekonomik	Çevresel	Sosyal
2013	“BANA” “STEP” “Enerji Verimliliği” “Çifte Yakıtlı Araçlar”	20	16	18
2014	“İşaretini Yap” “BIKE 24 Bayrak Yarışı” “Plan A’ M Benim”	17	17	19
Boyutsal Sayıların Genel Toplamı		37	33	37

Kaynak: Yazar.

2013 yılında Ernst & Young’un rapor sonu değerlendirmelerinde, kapsayıcılık, maddiyat ve cevap verebilirlik başlıklarında ve tamlık ve performans bilgilerinin doğruluğu hakkında herhangi bir bilgilendirme hatası bulunmamaktadır. Gözlemler ve geliştirilecek alanlar hakkındaki tespitler şu şekildedir:

- işletme “Sürdürülebilir Tarım” gibi 2015 hedefleri için daha net süreçler belirlemelidir. Şirketin bu kurala uyması verimlilik çevreye uyum ve etik performansını artıracaktır.

-diğer yıllara oranla giysi bağışı gibi taahhütler hakkında sınırlı bir ilerleme gözlenmiştir. Ekonomik ve sosyal boyutlardan kısılan güç, çevresel sürdürülebilirliğe yöneltmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen son şirket raporu olan 2014 yılı raporunda, her üç boyutta birbirine yakın sonuçlar göstermesine rağmen sosyal sürdürülebilirlik kriterlerine daha önem verildiği açıktır.

Buna bağılı olarak, Ernst & Young tarafından hazırlanan rapor sonu değerlendirme sonuçlarına göre, giderek profesyonelleşen raporlama tekniğinden dolayı bu yıl da kapsayıcılık, maddiyat ve cevap verebilirlik başlıkları ile tamlik ve performans bilgilerinin doğruluğu hakkında herhangi bir bilgilendirme hatasına rastlanmamıştır. Gözlemler sonucu ele alınması gereken geliştirilecek alanlar ise şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

- şirket bu yılda Plan A'yı yeni bir sürümü ile yayınlamış ve bu rapora pazarlama ve istihdam konuları başta olmak üzere yeni taahhütler eklemiştir. Fakat şirket amaçları, iç yönetim raporları ve uygulanacak yeni süreçler çakışmaktadır. Gelecek yıllarda şirketin bu yeni başlıklara ilişkin başarı çıktılarını anlamlı bir şekilde ifade etmesi gerekmektedir.

- başka bir konu ise enerji verimliliği ve su kullanımı hakkında mevcut taahhütlerin süre çerçevesini aşmış olmasıdır. Bu uzatmaların nedenleriyle birlikte açıklanması ve gelecekte nasıl bir pozisyonda olacağının belirtilmesi şeffaflığa uygun olacaktır.

- ayrıca şirket bu yılda uluslararası operasyonları da kapsayacak şekilde, hem var olan taahhüt başlıklarını yenilemiş, hem de yeni başlıklar açmıştır. Bu uygulama uluslararası personelin özellikle çevresel alanda eğitimi ve geniş çaplı pazar araştırmasını da beraberinde getirecektir.

İki yıldaki tüm STZY faaliyetleri göz önüne alındığında, ekonomik ve sosyal boyutlara eşit ağırlıklarda eğilimin olduğu fakat çevresel sürdürülebilirlik boyutuna daha az özen gösterildiği görülmektedir. Tüm incelemelerin özeti olarak, içerik analizi yapılan tablolar ve tablo altı değerlendirme yorumları, akademik danışman tavsiyesi üzerine, çeşitlendirme yöntemi ışığında geçerlik ve güvenilirliğin artırılması amacıyla M&S Plan A Türkiye Koordinatörüne mail yoluyla gönderilmiştir. Alınan geri dönüt şu şekildedir:

“Hem yıllar içindeki çalışmaların Ekonomik, Çevresel ve Sosyal anlamda irdelenmesi, hem de karşılaştırılmalı tablolar çok güzel.

Plan A 2007’de başladı ve ilk basta 100 hedef belirlendi, bitirme tarihi olarak da 2012 set edilmişti. Ancak 2010 yılında bu 100 hedefe 80 hedef daha eklendi ve bitirme tarihi de 2015 olarak revize edildi. Ayrıca şimdi 2015 yılında geldiğimiz noktada da 2020 hedeflerini set ettik.”

(BM, 2010: 59)’da belirtilen şekilde: “Ana başlıklarımızı da Global hedeflerimiz ile örtüştürdük.” diyerek ana başlıkları sıralamıştır. Bu başlıkların hangi anlamlara geldiği şu şekilde belirtilmektedir.

“İlham”: Müşterileri heyecanlandırmayı ve bu sayede onlara ilham vermeyi amaçlamayı ifade etmektedir. “Yenilik”: Duraksamadan daha iyisi için yeni şeyler geliştirmeyi amaçlamayı ifade etmektedir. “Bütünlük”: Tüm faaliyetlerde daima doğru şeyi yapmaya gayret etmek anlamına gelmektedir. “Temas”: müşteri talep ve şikâyetlerini dinleyerek ilgili faaliyetleri hassasça gerçekleştirmeyi ifade etmektedir.

3.4.2. Betimsel Analiz Sonuçları

İlgili sonuçlarda gerçekleştirilen gözlemler ve yapılan mülakatlara ilişkin bulgular sunulmaktadır. Bununla birlikte, edinilen veriler STZY çerçevesinde anlatılmaktadır.

3.4.2.1. Katılımlı Gözlemler

Bu kısımda, çeşitlendirme yaklaşımı amacıyla gerçekleştirilen; DEÜ TEKBOYAM semineri, UTİKAD Bureau Veritas semineri ve Mersin Forum M&S Mağaza gözlemlerine ilişkin bulgular paylaşılmaktadır.

3.4.2.1.1. DEÜ TEKBOYAM Seminer Gözlemi

Seminer oturumundaki giriş konuşmasından, 1950 yılından sonraki nüfus artışına bağlı olarak, ortaya çıkan tüketim patlaması sebebiyle Dünyanın bize sunduğu

kaynakların yaklaşık 2 katını tükettiğimiz anlaşılmıştır. Bu gerçek sürdürülebilirlik faaliyetlerine önem verilmesi zorunluluğunu doğurmaktadır.

Hazır giyim endüstrisinin temelinde yer alması gereken sürdürülebilir hammadde kaynaklarının, “Better cotton” ve Afrika kıtasındaki ülkelerin pamuğu olan “Fairtrade pamuk” sürdürülebilir pamuk üretimi kampanyaları ile genişletilebileceği görülmüştür. Ayrıca, su kaynaklarının optimal kullanımı ve kök boya ile kumaş boyama tekniğinin tercihi sektörde sürdürülebilirliği artıran etkenler olarak sıralanmıştır.

En çok karbon ayak izini tedarik zinciri faaliyetlerinin bıraktığı belirtilmiştir. Bundan dolayı ilgili şirketin 2006-2012 yılları arasında karayolu lojistiğinde kullandıkları araç motorları EURO 5 olarak değiştirilmiştir. Ek olarak, gözyaşı damlası şeklindeki dorseler taşıma operasyonlarında kullanılmış, bu dorselerin aerodinamik yapısı ve içerisindeki rahat askı kullanımı dolayısıyla işletme % 30 tasarruf sağlamıştır.

3.4.2.1.2. UTİKAD Bureau Veritas Seminer Gözlemi

Uluslararası Taşımacılık Ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD)’nin Bureau Veritas ile ortaklaşa düzenlemiş olduğu “Lojistikte Sürdürülebilir Büyüme” konulu seminer gözlemi sonucunda, kişisel notlar aracılığı ile edinilen bulgular şu şekildedir:

Şirket taahhütlerinin STZY için minimum gereklilik olduğu anlaşılmıştır. Çevre enerji yönetimi kriterleri bağlamında konuya yaklaşıldığına ise emisyonları azaltmak amacıyla yakıt takibi yapılması gerekmektedir. Öte yandan, küçük bir detay olan, ofis içi kağıt kullanımının sürdürülebilirliği etkilediği görülmüştür.

Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının tüm işletme bünyesine yayılması STZY’nin zincir üyeleri tarafından benimsenmesini de sağlamaktadır.

3.4.2.1.3. Mersin Forum M&S Mağaza Gözlemi

Mağaza içerisinde reyonlara bakıldığında, satılan ürünlerin %80 oranında hazır giyim ürünleri olduğu görülmüştür. Geri kalan ürünlerin %15’i ise erkek ve bayan

ayakkabıları ile çanta çeşitleridir. Kasaya yakın kısımda ise %5 olarak sınırlı kozmetik ürünleri bulunmaktadır. Gözlem sonucunda M&S genel olarak, bir tekstil-hazır giyim perakendecisi şeklinde nitelendirilmiştir.

Ayrıca, Plan A kapsamında belirtilen özel ürünlerin mağazada 2-3 kalemden oluşan sınırlı bir kapsamının olduğu belirlenmiştir. Bu tespitle ilgili olarak mağaza müdürü ile mülakat yapılmasına karar verilmiş ve oluşan sorular (Görüşme 2, 2015)’e yöneltilmiştir. İlgili bulgular ilerleyen kısımlarda yarı biçimsel mülakatlar başlığı altında paylaşılmaktadır.

3.4.2.2. Telefon Görüşmeleri

Gözlemler gerçekleştirildikten sonra koordinatör ile yapılan telefon görüşmesinde ülkemizdeki M&S mağazalarının “FİBA Emeklilik” adında bir distribütör tarafından işletildiği, isim hakkının 2012 yılında bu şirkete devredildiği ve bu şirketin M&S Global ile ilgisinin olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca koordinatör Türkiye için özel bir raporun olmadığını ve Plan A kapsamında belirtilen 180 hedeften 3 tanesinin ülkemizle ilgili olduğunu vurgulamıştır.

3.4.2.3. Yarı Biçimsel Mülakatlar

Bu kısımda ise, hem gözlem sonucu oluşan soru işaretlerinin giderilmesi hem de araştırma sorularına nitelikli cevapların bulunması amaçlanmıştır. Bu yönde, oluşturulan sorular yetkililere sorulmakta ve ilgili cevaplar devam eden satırlarda sunulmaktadır.

3.4.2.3.1. Mersin Forum M&S Mağaza Mülakatı

Gözlem sonucu detayı öğrenilmek istenen konulara ilişkin, Mersin Forum M&S mağaza müdürü (Görüşme 2, 2015)’e yöneltile sorular ve cevapları şu şekildedir:

Soru 1 - Mağaza içi ürünlerin üretimi nerede yapılmaktadır?

(Görüşme 2, 2015) “*Her ürün İngiltere’den geliyor*” diyerek ithal mal satışı yaptıklarını belirtmiştir. Sonrasında M&S in küresel planı hakkında soru 2 sorulmuştur.

Soru 2 - Şirketinizin internet sayfasında belirtilen tüm Plan A ürünleri mağazanızda mevcut mudur?

Bu soruya (Görüşme 2, 2015) “*Plan A ürünlerinde mağazada çeşitlilik yok. Bazı spesifik ürünler belki M&S İstanbul’da bulunabilir*” demiştir. Buradan Plan A faaliyetleri kapsamında tanıtılan ürünlerin yayılış oranının düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 3 - Plan A kapsamında mağazanızda ne tür değişiklikler yapılmıştır?(UTİKAD, 2014: 18)

“*Enerji tasarrufu amaçlı, ısıtma ve aydınlatma sistemleri değiştirildi.*” diyen (Görüşme 2, 2015), taahhüt bazlı uygulamaların sınırlı olduğunu belirtmiştir. Yapılan değişikliklerin küresel rapordaki bütünsellikten uzak olduğu görülünce, mağaza müdürüne 4. soru yöneltilmiştir.

Soru 4 - Plan A faaliyetleri mağazanızda ne ölçüde uygulanmaktadır?

“*İlk yıllarda bir hareketlilik vardı ama son zamanlarda Plan A aktif uygulanmıyor. Şu an sadece askılar doğrudan geri dönüşüme teslim ediliyor.*” ifadesi ile ülkemizde Plan A’nın tüm şubelere yayılmadığını vurgulayan (Görüşme 2, 2015) maliyet etkinliğinin sadece tek eyleme yöneldiğini göstermiştir. Takip eden kısımda, gerçekleştirilen diğer mülakata ilişkin bulgular paylaşılmaktadır.

3.4.2.3.2. Plan A Türkiye Koordinatörü İle Mülakat

Yarı biçimsel mülakata ilişkin soru formu, ilgili mağazanın Plan A Türkiye koordinatörüne, görüşme hakkında bilgi sahibi olması açısından, e-posta yoluyla 1 gün öncesinden gönderilmiştir. Uzmanın zaman kısıtından dolayı mülakatın internet tabanlı görüntülü görüşme programı aracılığıyla gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Daha sağlıklı bir görüşme sağlanması açısından, daha önce e- posta yoluyla iletilen soru formunda algılanamayan veya açıklanması istenilen noktaların olup olmadığı sorulmuştur. Bu sayede gelecek verilerin netleştirilmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca veri toplamaya başlamadan önce görüşmenin genel olarak 3 bölümden oluşacağı ve ses kayıt cihazı ile görüşmenin kayıt altına alınacağı belirtilmiştir. Bu konuda herhangi bir olumsuz cevap alınmadığından, ilk bölümde genel bilgilerin sorgulandığı, ikinci bölümde Plan A özelindeki uygulamaların ölçüldüğü, üçüncü ve son bölümde ise, işletme olarak tedarikçilere yönelik uygulamaların araştırıldığı sorular 14.07.2015 tarihinde ilgili uzmana yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular ve cevapları takip eden kısımda faydalanılan kaynakları ile birlikte belirtilmiştir.

Soru 1 - Sürdürülebilir perakendeciliği (BNİY, 2012) ve sürdürülebilir tekstil-hazır giyim perakendeciliğini bir sektör temsilcisi olarak nasıl tanımlarsınız?

Görüşülen uzman bu sorunun “*genel olarak pazarlama ile ilgili*” olduğunu, ancak “*tekstil mühendisi kimliği*” ile soruya cevap verebileceğini belirtmiştir. Bunun ardından “*Sürdürülebilir perakendecilik, satabileceğiniz bir ürünün olabilecek en sürdürülebilir hale getirilmesidir.*” tanımıyla sürdürülebilirlik anlayışının ekonomik yönüne vurgu yapmıştır. Satılabilecek ürün kavramı ise, müşteride satın alma arzusu uyandıracak ürünleri ifade etmektedir.

Sonrasında, sürdürülebilir tekstil-hazır giyim perakendeciliği uzman tarafından : “*mağaza iyileştirme, ürün tedarik zinciri içerisinde kullanılan araç ya da kaynakların sürdürülebilir veya çevre dostu olması gibi faaliyetlerin yanında sadece satmış olduğunuz bölümle alakalı olmaması*” şeklinde tanımlanmıştır. Buradan, sürdürülebilirliğin tekstil-hazır giyim perakendeciliği faaliyetlerinin bütününe yayılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Sürdürülebilir tekstil-hazır giyim perakendeciliği faaliyetleri için ise *“Dünyanın en sürdürülebilir tekstil ürününü şu an yapma imkanına sahipsiniz. Ancak müşteriler tarafından bunun bir talebi olmadığı sürece bunun hiçbir anlamı yok. Olabilecek en sürdürülebilir kıvamda olması gerekiyor ve müşterileri olabileceği en yüksek ilgide tutabileceğiniz bir ürün olması gerekiyor.”* İfadelerini kullanmıştır. Bu ifadelerden, tekstilde sürdürülebilirlikle ilgili teknolojik gelişmelerin oldukça fazla olduğu ve müşteri bağlılığı sağlayacak ürünlerin sürdürülebilirlik çalışmalarına önem verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Alınan cevaptan sonra (BM,2010: 13) gereği, sürdürülebilirliğin işletmede yer edinmesini sorgulayan soru 2, uzmana sorulmuştur.

Soru 2 - Sizi sürdürülebilirlik olgusuna iten ana neden nedir?

Yöneltilen sorunun cevabı olarak, sürdürülebilirlik girişimlerine başlamadaki ana nedenin *“iklim değişikliği ve küresel ısınma”* olduğu açıklanmıştır. M&S in bir önceki üst düzey yöneticisi *“Stuart ROSE”*, *“Algor- Rahatsız Edici Gerçekler Belgeseli”* ni izledikten sonra, *“Plan A”* tarzında bir oluşumun gittikçe önem kazandığını düşünmüş ve böyle bir küresel projeyi oluşturma fikri kendisinde doğmuştur.

Bu gelişmelerin akabinde *“sorumlu ve büyük bir üretici olarak küresel bir çalışma”* yapma gerekliliğinin olduğu, şirket açısından *“hem farklılaşma sağlayacak, hem de müşterilerle olan ilişkileri daha temel bir noktaya oturtacak Plan A sürdürülebilirlik çalışmaları”* nın bu şekilde başladığı belirtilmiştir.

Morali ve Searcy (2013: 636) ile Ansett (2007: 295)’e göre, STZY’i ilke edinen işletmelerin, sürdürülebilirlik faaliyetlerinde belirledikleri hedefleri gerçekleştirebilmeleri amacıyla, çeşitli kuruluşlar ile koordineli şekilde çalışmaları gerekmektedir. Ardından, işbirliği unsurunun şirketteki varlığı hakkında bilgi edinmek amacıyla soru 3 yöneltilmiştir.

Soru 3 - Sürdürülebilirlik hedeflerinizi yakalamak amacıyla üye olduğunuz kuruluş/lar var mıdır? Varsa hangileridir?

Bu soru hakkında “*Sorunuzun cevabı için ayrıca bir çalışma yapıp size rapor sunmam gerekir*” ifadesini kullanan ve böylelikle birçok kurumla bağları olduğunu vurgulayan koordinatör, bu kuruluşlardan;

Sivil toplum kuruluşları olarak:

- “*Carbon Trust Standarts*” a (BNİY, 2012; BNİY, 2014) ,
- ve yıllık ilerleme raporlarının sunulduğu “*Global Compact*” a (BM,2010),

Bağımsız denetçi kuruluşlar olarak ise:

- Yıllık raporların şeffaflığı amacıyla çalıştıkları “*Ernst & Young*” a ve
- “*FSC(Orman Yönetim Konseyi)*” ne üye olduklarını ifade etmiştir.

Ayrıca, koordinatör “*Star Chamber*” olarak adlandırılan, çalışmalardaki ilerlemeleri sürekli gözden geçiren bir gruplarının olduğunu ve “*bu sayede hem yapılan projelerin ilerlemesinin, hem de yeni projelerin bir Plan A özellik sayılıp sayılamayacağını*” tartışılıp kazançlarıyla ortaya konduğunu belirtmiştir.

Ek olarak, uluslararası ya da ülkemiz temelli üye olunan ya da koordineli çalışılan kuruluşların varlığı sorulmuş ve “*UNDP(Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) ile çok yakın çalışıyoruz. Bu kısımda enerji verimliliği ve tasarruflarla ilgili kendi yaptığımız çalışmaları örnek oluşturması açısından açıklıyoruz. Boğaziçi, Ege ve Dokuz Eylül üniversiteleri ile çok yakın çalışıyoruz. Özellikle Boğaziçi üniversitesinin çevre grubu ile sıkı çalışmalarımız var. T.C Sanayi Bakanlığı’nın düzenlediği bir çalışmada M&S in bölgesel ve küresel anlamda neler yaptıklarını paylaştık. İTKİB ile çalışmalarımız var. Onlarla sürekli temas halindeyiz, destek istedikleri zaman devreye giriyoruz.*” cevabı alınarak işletmenin, üniversitemiz de dahil olmak üzere, ülkemiz bünyesindeki diğer kurumlarla ilişkileri tespit edilmiştir.

Sürdürülebilirliğin genel yanlarını inceleyen sorulardan sonra araştırmamanın özüne hitap eden sorulara geçilmiştir. Şirketin kendi tedarik zincirindeki sürdürülebilirlik seviyesi hakkında farkındalığını belirlemek amacıyla, soru 4 sorulmuştur.

Soru 4 - Çalıştığınız tedarik zincirinin ne kadar sürdürülebilir olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?

Koordinatör bu soruya hızlı bir şekilde “*Hemen %71 sürdürülebilir olduğunu söyleyebilirim. Çünkü Dünyada satmış olduğumuz ürünlerin en az %7’ i en az 1 Plan A özellik içeriyor şu an. Buna baktığınızda toplam satmış olduğumuz 100 birim ürünün 71’i Eko-kumaş üretimi, etik standartları yüksek fabrikalardan çıkan ürünler ve belli oranlarda sürdürülebilir hammadde ile üretilen ürünler olmak üzere bir şekilde sürdürülebilir etki ile üretiliyor.*” ifadesi ile cevap vermiştir. Alınan bu cevap şirket ana planında ve alt planlarında sürdürülebilirlik ölçüm kriterlerinin net olarak belirlendiğini göstermektedir.

Soru 4’ten sonra, işletmelerin varlığını ekonomik açıdan sürdürebilmeleri için sosyal sorumluluk projelerini göz ardı edebildiği ya da maliyet minimizasyonu amacıyla çevreye zarar verebildiği uzmana aktarılmıştır. Ardından işletmenin üçlü bilançodaki hassas dengeyi sağlamaya dönük uygulamaları Soru 5 ile sorgulanmıştır.

Soru 5 - Çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik boyutları (Carter ve Rogers, 2008) arasında uyumu (UTİKAD, 2014) sağlamak amacıyla neler yapıyorsunuz?

Üçlü bilanço yaklaşımındaki uyumun araştırıldığı bu soruda koordinatör “*Tedarik zincirimiz çok geniş bir ağ yapısı sergilediğinden tek bir boyutla sınırlı kalmıyor. Bundan dolayı kendi iç dengesini sağlıyor. Ama tabii ki eninde sonunda ana amaç ve başlangıç noktası çevre.*” diyerek çevresel sürdürülebilirlik bazlı bir denge yakaladıklarını belirtmiştir. Şirket yetkilileri uyumu yakalamak amacıyla, Plan A ile “*karşılıklı kazanımı ilke edinen farkındalık sağlayıcı*” bir proje ortaya koymuşlardır. Bu projeye ürün tedarikçileri de dahil edilmiştir. Bu amaçla, “*Eko-Kumaş Üretimi*” çalışması yapılmıştır. Belirtilen çalışma ile tedarikçiler; “*hem enerjiyi daha az kullanmaya, hem de hammaddelerini kontrol edip bilinçli bir şekilde tüketmeye*” başlamışlardır.

Çalışmanın “*pozitif etkileri tedarikçiler tarafından görüldükçe*” şirkete duyulan güven artmış ve ilgili tedarikçiler, “*Eko-Kumaş Üretimi*” projesinde daha istekli yer almaya başlamışlardır. Ayrıca koordinatör, ülkemizde “*sadece Eko-kumaş üretimi yapan 50 tane tedarikçi*” lerinin olduğunu belirtmiştir. Soru 6’dan itibaren Plan A ile ilişkili sorular sunulmaktadır.

UTİKAD (2014: 18)’a göre, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarında üçlü bilanço yaklaşımının etkilerinin en hızlı gözlenebileceği yerler mağaza, ana ofis gibi temel iş üniteleridir. Bu sonuç uyarınca ilgili şirketin mağazalarındaki değişiklik politikaları soru 6’da araştırılmıştır.

Soru 6 - Mağazalarınızda yapılan değişiklikler nelerdir?

Mağazalarda STZY odaklı değişiklikler ele alındığında; *“Çok daha az enerji harcayan T5 Aydınlatma sistemleri”* geçilmiştir. Isıtma soğutma sistemleri gözden geçirilip bunların *“daha verimli hale gelmesi”* sağlanmıştır. Soğutma kısmında *“çevre dostu gaz”* kullanılmasına özen gösterilmiştir.

Koordinatör *“ısı kaçaklarını önleme amacıyla binalarımızı mantoladık, camları çift cam yaptık”* diyerek izolasyon sistemlerini tekrar gözden geçirdiklerini belirtmiştir. Mağazalarda yapılan değişikliklerden sonra, sürdürülebilirlik faaliyetlerinde esas önem taşıyan çalışanlara dönük uygulamalar araştırılmıştır.

Sürdürülebilirlik anlayışının uygulanacak sisteme yayılımının artırılması için hesaba katılması gereken ilk üyeler çalışanlardır. Çalışanlara ana hedeflerin iletimi sayesinde bütünsel başarıdan söz edilebilmektedir (Özbakır, 2010: 91; UTİKAD, 2014: 27). Buradan hareketle şirketin anlatılan konudaki değişik uygulamalarını belirlemek amacıyla soru 7 görüşme formuna dahil edilmiştir.

Soru 7 - Çalışanlarınıza yönelik yaptığınız değişiklikler nelerdir?

“Onları daha çok işin içerisine dahil etmeye çalıştık. Aydınlatma, ısıtma ve soğutma giderleri mağazalarımızda Plan A sorumlularımız tarafından takip ediliyor. Yani aslında her mağaza birer küçük işletme gibi.” ifadelerini kullanan koordinatör, genel anlamda bütün M&S çalışanlarına yapılan çalışmalar hakkında bilgilendirmeler verildiğini, çalışanların *“İngilterede’ ki 1500 e yakın kıyı, kanal ve nehrin temizliği”* gibi sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerine dahil olmalarını sağladıklarını ve düzenledikleri yarışmalarda *“onlardan gelen ilginç fikirleri değerlendirmeye alarak bu fikirleri ödüllendirdik”* lerini vurgulamıştır.

Soru 7'nin alt başlığı olarak, hedefleri başaran işgücüne verilen ödülleri incelemek amacıyla ikinci bir soru koordinatöre sorulmuştur. Alınan cevaplar şu şekildedir:

Çalışanları *“daha çok motive edeceğini”* düşündüklerinden, personele *“mağazada geçerli olan indirimler veya maddi açıdan çekler”* verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca *“seneye bayan departmanı %50 Plan A olacak”* gibi hedefleri koyduktan sonra, *“senin bonusunu alabilmen için bu Plan A hedefini de tutturabilmen gerekiyor. Yani hem performansın iyi olmalı, hem de bu hedefi tutturabilmelisin.”* Şeklinde direktifler ile çalışanlarını yönlendirmişlerdir.

Ek olarak, çalışanlara sürdürülebilirliğe ilişkin eğitim yapılıp yapılmadığı sorusu yöneltilmiş ve *“Net bütün çalışanlara böyle bir eğitim yapılmadı ama Plan A'nın kendi ekibi kuruldu ve bu ekip eğitilerek onların aşağıya doğru bilgi aktarımı yapması sağlandı.”* cevabı alınmıştır.

Soru 8 - Plan A da ki eklenen ve çıkarılan taahhütler neye göre belirlenmiştir?

Eklenen ve çıkarılan taahhütlere *“Star Chamber'ın”* karar verdiğini söyleyen uzman: *“Global anlamda bir şey taahhüt ettiğiniz zaman her aklınıza estiğinde bir değişiklik yapamıyorsunuz. Bu yüzden biz yeterli şeffaflığa sahip Star Chamber'ı kullanıyoruz.”* ifadeleri ile eklenen ve /veya çıkarılan taahhütlerin *“dönemsel ihtiyaca ve koşullara göre”* şekillendiği koordinatörün ifadelerinden anlaşılmıştır.

Soru 9 - 2007 deki 5 ana sürdürülebilirlik faaliyetinden (BNİY, 2007) sizce en önemlisi nedir? Neden?

Soru ilk sorulduğunda *“Aslında hiç böyle bir şey düşünmemiştim hepsini bir bütünün parçaları olarak görüyorum”* diyen koordinatör daha sonra, *“iklim ve bu başlık altındaki çalışmalar, çünkü diğer 4 faaliyet daha kısa vadeli çözümler ama; iklim geleceğinizi etkiliyor.”* diyerek iklim başlığının ne denli önemli olduğunu belirtmiştir.

Soru 10 - 2011 yılından itibaren şirket raporunuzdaki (BNİY, 2011) kriterler hangi gelişmelere istinaden artmıştır? Artacak kriterler nasıl belirlenmiştir?

Şirket ilk olarak “2007 de 100 tane” hedef belirlemiş ve “2012 yılına kadar” bu hedefleri tamamlanma taahhüdünde bulunmuştur. Fakat “2010 Nisan ayında” Plan A kapsamına “80 tane daha hedef” eklenmiş ve “toplam 180 hedefi 2015 yılı” içerisinde tamamlamayı öngörmüşlerdir. Bu değişikliğe giderken de “ilgili 180 hedefin kapsadığı alan genişlediğinden” yeni başlıklar eklenmiştir.

Ekstra 2 başlık olarak: “Biz böyle çalışırız” ve “müşteri katılımı” başlıklarının geldiğini belirten koordinatör, her iki başlığında “müşterilerle ve onlarla olan ilişkilerin önemine” eğildiğinin altını çizmiştir.

Soru 11 - Önceki yıllarda şirketin temel değerleri olan: “kalite, değer servis inovasyon ve güven” kriterlerine “ilham temas ve bütünlük” değerleri neden eklenmiştir?

Yöneltilen soruya, bu uygulamanın “şirketin kurumsal bakış açısı” olduğu cevabı gelmiştir. Önceki değerlerin belirlendiği zamanlarda “Dünyanın ekonomik boyutu ve ekonomik kriz” nedeniyle farklı değerler takip eden M&S, eklenen bu başlıkları “müşterilerle ile tekrar bir araya gelmeyi hedefleyen değerler” olarak görmektedir. Bahsedilen diğer değerlerde ise, “yapmış olduğumuz şeyi daha iyi yapmak” ön plana çıkmaktadır.

Soru 12 sorulmadan önce GRI (küresel raporlama girişimi) sürdürülebilirlik raporlaması ilkelerinde etik değerlerin sosyal boyut başlığı altında ele alındığı(GRI, 2015) vurgulanmıştır.

Soru 12 - Şirketinizin 2012 yılı ilerleme raporunda sürdürülebilirlik boyutlarından bahsedilirken ekonomik değil de ‘etik’ (BNİY,2012: 42) olarak adlandırılmasının sebebi nedir?

Koordinatör “2012 de yaşanan, etik değerlerin öne çıkmasını gerektiren olaylar” ın bu adlandırmayı tetiklediğini vurgulamıştır. “Bangladeş’te neredeyse tüm

markalara üretim yapan fabrikadaki yangın ve 1100 tane çalışanın ölmesi.” ile sonuçlanan olay, örnek verildikten sonra, ilerleme raporlarında aynı zamanda dönemsel yaşanan olayların da etkili olduğu çıkarımı yapılmıştır.

BM (2010: 51-54) ile Ahi ve Searcy (2013: 340) STZY’de zincirdeki işbirliğinin rekabet avantajı elde etmede başat rol oynadığını belirtmiştir. Sürdürülebilirliğe işbirliğinin katkısını sorgulamak amacıyla soru 13 ilgili uzmana sorulmuştur.

Soru 13 - Plan A ‘da ki tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinizi daha sürdürülebilir kılmak için yaptığınız çalışmalar nelerdir? Bununla bağlantılı olarak ortaklık kurduğunuz organizasyonlar, girişimler var mıdır? Varsa nedenleriyle birlikte belirtiniz.

Koordinatörden alınan bilgilere göre, ürün tedarik zincirinde kullanmış oldukları kamyonların *“gözyaşı damlası şeklinde aerodinamik yapılı dorselerle entegrasyonu”* sonrasında gerçekleştirilen taşıma operasyonlarında *“%10 yakıt tasarrufu ve %25 daha fazla yükleme”* gerçekleştiren şirketin, 2006-2012 yılları arasında karayolu lojistiğinde kullandıkları araç motorları EURO 5 olarak değiştirilmiştir (UTİKAD, 2014; TEKBOYAM, 2014).

Ayrıca *“Etik standartları yüksek fabrikalar”* kurulmuştur. Genel olarak işverenlerin *“faaliyet gösterilen ülkede çalışanlara asgari ücretten daha düşük maaş verilemez”* ilkesi ile hareket ettikleri, fakat *“Etik standartları yüksek fabrikalarda yaşam sınırı min. Düzey”* olarak alındığı tespit edilmiştir. Koordinatör, *“Türkiye de asgari ücret ve yaşam sınırı arasındaki farkın büyük olmasına ve bunun maliyeti çok artırmasına rağmen böyle bir fabrikamız var.”*diyerek şirketin sürdürülebilir TZY faaliyetlerine verdiği önemi yansıtmıştır.

“BCO(Better Cotton Organization), Organic, FTO (Fair Trade Organization)” şirketin STZY faaliyetlerini yürütmeye işbirliği yaptığı kuruluşlardandır. FTO’nun *“Afrika ülkelerinin pamuğunun kullanılması ve satın aldığınız zamanki paranın çiftçiye kadar ulaştırılması sağlayan önemli bir organizasyon.”* Olduğu belirtilmiştir.

Koordinatörün şimdiye kadar M&S Merkez-İngiltere ile ilgili yorum yaptığı sezilmiş ve araştırmaya konu olan ülkemiz sorulara dahil edilerek veri toplama genişletilmiştir.

Soru 14 - Şirket raporlarınızda yayınlanmış olan taahhütlerinizden kaç tanesi ülkemiz için geçerlidir? Ve bu geçerli olan taahhütleri nasıl seçtiniz?

Genel koordinatör bu soruya, “*Net bir adet olarak söyleyemem ama, mesela Eko-kumaş üretimi ana taahhütlerden bir tanesi. Sürdürülebilir pamuk kullanımı da ülkemiz için geçerli. Şimdi Eko-boyahaneler de geldi. Aslında, yiyecek içecek üretim hedeflerimiz dışında üretimle ilgili bütün taahhütler bizim için geçerli.*” ifadelerini kullanarak temel 3 başlık hakkında bilgi vermiştir.

Ayrıca telefon görüşme bulguları ile paralel olarak “*Türkiye’deki mağazalar M&S’e ait değildir. Franchising yöntemi ile FİBA holding tarafından işletilmektedir. Bu yüzden bizim uygulamalarımız onlarda daha çok uygulanmıyor.*” bilgisini veren uzman taahhütlerin seçimi konusunda ise, “*küresel anlamda bir hedef taahhüt ettiğinizde, mesela 2015 yılına kadar dünyada kullandığımız pamuğun %50’si sürdürülebilir kaynaklardan karşılanacak dedik, üretim yapılan tüm yerlerde geçerli olan bu hedef Türkiye, Çin ve Hindistan için de geçerli.*” diyerek merkezden şubelere yayılan bir faaliyet politikası olduğunu anlatmıştır.

Soru 15 - Plan A faaliyetleri ülkemizde nasıl işlemektedir? Ne ölçüde gerçekleşmektedir? Ülkemize ilişkin gelecek planlarınız ve genel olarak gelecek planlarınız nelerdir?

Yöneltilen soruya cevap olarak, “*Türkiye olarak çok şanslı, hızlı, esnek ve Avrupa ya yakın*” olduğumuzu vurgulayan koordinatör, herhangi bir yeniliği hemen ülkemizdeki ürün tedarik zincirine entegre edebildiklerini belirtmiştir. “*Türkiye bu Plan A projelerinin bir mutfağı*” diyerek ülkemizde Plan A faaliyetlerinin gerçekleşme seviyesini ortaya koymuştur.

Görevi süresince ne gibi projeleri ülkemizde yürüttüğü sorgulanan koordinatör “*Özel süreç gerektiren Soğuk Bekletme (Pad-Batch) Metoduyla kumaş*

boyama ve denimde ozon yıkama (kot pantolon kumaşına efekt verme işlemi) tekniklerini ülkemizdeki çalışmalar sonucunda Plan A özelliği altına aldık. Her 2 teknikte de zararlı kimyasal kullanmadan daha net sonuçlar elde ettik. Bulgularımızı Star Chamber ile paylaştık ve kabul edildi. Mesela şimdi dijital baskı Plan A olma yolunda.” Diyerek önemli sürdürülebilir tekstil tekniklerinin ülkemizde Plan A ya dahi edildiğini açıklamıştır.

Ayrıca “ülkemizde better cotton üretimi” nin olmadığını” belirten koordinatör, *“markalarla, Tarış, İTKİB ve hükümetten yetkililerle bir araya geldik ve toplantılar yaptık. Bunun sonucunda Söke ovası ve Çukurova da belirli alanlarda better cotton üretimi başladı. Geçen sene 15 bin ton olan pamuk üretimi bu sene 2’ ye katlandı ve 30 bin ton oldu.”* ifadeleri ile girişimlerinin boyutlarını açığa çıkarmıştır.

Ülkemize ilişkin gelecek planlar kısmı için ise uzman, *“Gelecek plan boyahaneler. Artık boyahanelere el atılıyor. Şimdiye kadar hiçbir marka kimyasal enerji ve su kullanımı çok yüksek olduğu için boyahanelere el atmıyordu. Ayrıca orada markalarımız da yoktu. Her marka da bunu kullanabilirdi ve kimin tarafından kullanıldığını kimse kanıtlayamazdı. Şimdi ise Greenpeace in ZDHC dediğimiz “Sıfır Zararlı Kimyasal Çıkışı” kampanyası var. Bizde bunun bir gereği olarak 2020 yılına kadar üzerinde uzlaştığımız kimyasalların ne üründe ne de atık suda bir daha hiç bulunmayacağını ve boyahanelerimizin (M&S için üretim yapan boyahaneler) envanterinde dahi yer almayacağını taahhüdünü verdik. Artık her tesise bir kimyasal atık yönetim sistemi geliyor.”* diyerek bu düzenlemenin bütün markaları etkileyeceğini vurgulamıştır.

Küresel ilkeler sözleşmesindeki maddelerden biri olarak insan hakları, yönetime entegre edilmesi gereken önemli bir kavramdır. Ayrıca, personelin insan hakları dikkate alınarak yönetilmesi işletme performansını artırmaktadır.(Massaroni ve diğerleri, 2015: 338; BM,2010: 8) tüm bu bilgilerin ışığında soru 16 ile işletmenin değinilen konudaki uygulamaları araştırılmıştır.

Soru 16 - Sosyal sürdürülebilirliğin bir unsuru olarak insan haklarının desteklenmesi ve hayata geçirilmesinin teşvik edilmesi adına neler yapmaktasınız?

Soruya “Eğer bir fabrika etik standartlarımızın altındaysa biz onlarla çalışmayız. Fakat ör: fazla mesai konusunda çalışan ile bir anlaşmazlık çıkarsa, masaya oturulur, durum net olarak ortaya konulur ve bir projeksiyon dahilinde sorun çözülür.” cevabını veren uzman, “ülkemizde de bir üreticimizin uyguladığı ve ödül aldığı, engelli vatandaşların çalışma hayatına döndürülmesini amaçlayan ve Marks&Start olarak adlandırılan, çalışmamızda mevcuttur.” cümleleri ile engelli vatandaşların da çalışma hakkı olduğunu vurgulamışlardır. Alınan bu cevaptan sonra tedarikçilere yönelik uygulamalar soru 17 ile sorgulanmaya başlanmıştır.

Özbakır (2010: 101)’a göre sürdürülebilirlik faaliyetleri sırasında çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusu da araştırılması gereken başlıklardandır. Bu sebeple soru 17 koordinatöre yöneltilmiş ve alınan cevaplar paylaşılmıştır.

Soru 17 - Tedarik zincirlerinizdeki çalışma koşullarından bahseder misiniz?

İlgili uzman, “Tarladan baktığınız zaman her bölgenin kendi sorunları var. Bu kısımdaki sosyal etki çok ağır. Bir yerdeki iyi çalışma diğer taraftaki kötü çalışma olabiliyor. Mesela çocuk işçi çalıştırma konusunda, Özbek pamuğunu sırf bu yüzden kullanmıyoruz. Fakat buna rağmen Özbek pamuğunun yıllık üretimi ironik olarak hep artıyor.” Diyerek üretim aşamasındaki çeşitli sıkıntıları belirtmiştir.

Bununla birlikte “tarla tedarikte ekonomik açıdan çok güçlü bir yere sahip. En ufak bir manevra (ör: Çin’in pamuk üretimindeki değişik politikaları) dengeyi bir anda bozabilir.” Diyen uzman dalgalı bir piyasa yapısı olduğundan bahsetmiştir.

Tedarik zincirinin diğer aşamaları ile ilgili “Zincirde pamuktan sonra iplikhaneler vardır ve buralar daha teknolojik yatırımlardır, daha az insan gücü gerektirirler. İplik eğirme bölgelerinde çalışma koşulları açısından fazla sorunla karşılaşmazsınız. Bundan sonra da örme ve boyama kısmı gelir. Burada çevresel faktörlerden olan enerji daha etkili. Çalışma koşulları fabrikaya dönmüş olduğundan daha düzenli, istismarlar daha az.” İfadeleri ile iplik üretimi ve boyama aşamasındaki koşulların çerçevesini çizmiştir.

Ürün üretimini kapsayan tedarik zincirlerinin tüm aşamalarında çevresel etkilerin varlığı bir gerçektir. Bu etkilerin azaltılması ise, STZY anlayışının tamamlayıcı unsurlarındandır (Svensson, 2007: 262; BM 2010: 7). Soru 18 bu unsurun işletmedeki varlığına ilişkin çalışmaları algılamak amacıyla soru formuna dahil edilmiştir.

Soru 18 - Tedarik zinciri faaliyetlerinizin çevresel etkilerini azaltmak amacıyla gerçekleştirdiğiniz çalışmalar nelerdir?

“Eko kumaş üretimi projemiz kapsamında hazır giyim fabrikalarının su, elektrik, doğalgaz vb gibi enerji kullanımlarının ölçüm ve takibi, kullanmış olduğu makinelerin modernizasyonu.” Gibi çalışmalar gerçekleştirdiklerini belirten koordinatör *“çevresel etkileri azaltmak amacıyla analizi sisteme dahil etmeye çalışıyoruz. Analiz otomatikman çözümler ürettiyor.”* Diyerek analiz çalışmalarının önemine vurgu yapmıştır.

STZY anlayışında etik değerlerin ön plana çıkarılması halinde sosyal sürdürülebilirlikten bahsedilebilmektedir. Yolsuzlukla mücadele ise bu hususun önemli ilkelerinden biridir (Altuntaş, 2014: 98). Verilen bilgilerin ışığında şirketin uygulamaları soru 19 ile sorgulanmıştır.

Soru 19 - Yolsuzlukla mücadele adına neler yapıyorsunuz?

Bu soruya verilen cevapta *“Normalde bu daha çok etik standartlarla alakalı bir şey. Bu konu hakkında şirketimizin modülleri, takipleri mutlaka var ama; Plan A’nın içerisinde benim bulunduğum kısımda yok.”* İfadeleri ile yolsuzlukla mücadelenin spesifik olarak Plan A kapsamına alınmadığı belirtilmiştir.

BM (2010:21)’e göre sürdürülebilirliğin tedarik zincirine entegrasyonu sırasında, zincirdeki aktörler için sürdürülebilirlik beklentileri oluşturmak tutarlı ve teşvik edici bir davranıştır. Soru 20 M&S şirketinin ilgili konu hakkındaki beklentilerini araştırmak amacıyla sorulmuştur.

Soru 20 - Şirketiniz Plan A ile tedarik zinciri üyeleri için ne tür beklentiler oluşturmuştur?

Ana beklenti olarak “Satmış olduğumuz ürünlerin en az bir Plan A özellik taşıması” şeklinde tanımlayan koordinatör, “çok iş yapabildiğim hazır giyim fabrikamdan ‘Eko-kumaş üreticisi’ olmasını istiyorsam, ona direkt hedefleri belirtiyorum. Onlarda bizi dinliyorlar. Onlara verdiğimiz eko-sertifikalar eninde sonunda onların kazancına olan bir şey, bunu da onlara iletiyoruz. En büyük beklenti kazan kazan stratejisi.” Diyerek ticaret yapan her iki tarafın çıkarlarının gözetildiğini belirtmiştir. Kazan - kazan stratejisinin başat rol oynaması gerektiği (Gold ve diğerleri, 2010 a: 120) tarafından da vurgulanmaktadır.

Soru 21 - M&S’ in tedarikçilerini seçme kriterleri nelerdir? Sürdürülebilirlik faktörünün seçimdeki rolü nedir? Tedarikçilerinizin sürdürülebilir olduğuna nasıl karar veriyorsunuz?

İlgili tedarikçileri “üç ayrı boyutta” incelediklerini belirten koordinatör:

“1 finansal boyutta inceliyoruz, yeterli bir finansal sağlığı var mı? Biz sipariş vereceğiz, ürünlerimiz orada yarıda kalır mı?

2 kalite yönetim sistemleri kontrol edilir. Sistemler bizim min. Standartlarımıza uygun mu? Ürün oluşum noktaları test ediliyor mu bunlara bakarız. 2 ile 3. sü aynı andadır, hatta 3. En baştan da gidebilir.

3 Etik standartlar açısından uygunluk. Bu 3’ü uyarsa sipariş geçilir. Sürdürülebilirlik ise sonradan gelir “diyerek aşamaları ortaya koymuştur.

Koordinatör tedarikçilerin sürdürülebilirliğe entegrasyonu hakkında “eko fabrikaların çalışmalarının tamamlanması 3 ile 6 ay arasında değişebiliyor, denetim konusunda full destek alırsak 2-3 ay da biten eko fabrikalarımız da var.” ifadelerini kullanmıştır

Sürdürülebilirliğin seçimdeki rolünde ise: “bölüm hedeflerinin satın almacılar tarafından sıkı takibi sonucu sürdürülebilir olan tedarikçi ön plana çıktı. Eğer bir sipariş geçilecekse orasının sürdürülebilir olup olmadığı bana soruluyor zaten. Bu sistem son 6 aydır ciddi anlamda gelişti.” Cümleleriyle eleyiciliği yüksek bir seçim mekanizmalarının olduğunu belirtmiştir.

“Sürdürülebilir olup olmadığına eko kriterler ve bunların alt başlıklarından oluşan bir kontrol listesi ile karar veriyoruz.” diyen koordinatör, kontrol listesini şirket politikamız gereği paylaşamayacağını ama ana başlıklar olarak bu kriterlerin:

- *“Enerji ana başlığı altında,*

Enerji denetimi, enerji tasarrufu ve tasarruf planı, enerji tasarrufu ve güncel kullanım, enerji kullanım göstergeleri,

Sürdürülebilir enerji kaynakları ana başlığı altında,

Yeşil enerji ve güneş enerjisi,

- *Altyapı ana başlığı altında,*

Yalıtım- binalar ve borular, basınçlı hava, aydınlatma, sıcaklık kontrolü, su ve atık,

- *Eko fabrika ana başlığı altında,*

Eko fabrika politikası ve yönetimi, 3. Taraf çevresel sertifikalar ve minimum standartlar.” olduğunu belirtmiştir.

BM (2010: 30-36)’a göre tedarikçiler kontrol ve denetim aşamalarından geçirilmeli ve bu aşamalar belirli kriterlere bağlı şekilde değerlendirilmelidir. Soru 22 ilgili firmanın literatürdeki sistem ile uyumunu sorgulamaktadır.

Soru 22 - M&S’ in tedarikçilerini kontrol kriterleri nelerdir? Tedarikçi denetim aşamaları nelerdir? Tedarikçilerin sürdürülebilirliğine ilişkin bir denetim yapılmakta mıdır?

Genel koordinatör *“Kontrol kriterlerimizle seçim kriterlerimiz aynı. Zaten raporda sunduğumuz ilgili değerler bağımsız denetçi kuruluş tarafından kontrol ediliyor. Bunun dışında kendi projelerim için verilen sertifikalar da 18 ayda bitiyor. Bu süre bitimi sonrasında ilerlemeye ilişkin bir denetim yapılıyor.”* Cümleleri ile kontrol listesi tabanlı bir denetimin olduğunu vurgulamıştır.

Soru 23 - Faaliyet göstermekte olduğunuz sürdürülebilir tedarik zinciri ile alakalı zincir aktörleri kimlerdir?

Görüşülen uzman “Tarladaki üretici, buradan pamuk tüccarları, sonra iplikçi, örmeci-dokumacı, boyahane, hazır giyim fabrikası da bize satar. Ürünler İngiltere’de’ ki 4 ana depomuza girer ve buradan her mağazaya dağıtırız, mağazalar müşterilere satar, müşterilerden de bitmiş olan ürünü shwopping (ürünü getir sana 5 £ verelim kampanyası) ile geri almaya çalışırız ve Mağaza gezen haftalık ziyaretçiler de operasyonları kontrol eder.” diyerek tüm zincir aktörlerini özetlemiştir. Mağazaya müşteri gibi denetçilerin gelmesi ise dikkate değer bir uygulamadır.

Soru 24 - Tedarik zinciri yönetimindeki operasyonel faaliyetleri gerçekleştirirken en çok dikkat ettiğiniz 3 unsur nedir?

Kritik başarı faktörlerine zemin hazırlaması amacıyla TZY’de dikkat edilen unsurların sorgulandığı bu soruda;

“1 fabrikanın yeterli büyüklükte ve iş hacminde olması gerekiyor.

2 Proje anlatırken oranın yönetimine dokunman gerekiyor. Mesela fabrikanın sahibine ulaşabiliyor olabilmen lazım ki bunun sonucunda ciddi tasarruflar edebileceğini ona anlatabilesin. Çünkü patron kazancına bakar. Patronun desteğini aldığında işin %50’sini çözmüş olursun.

3 sürekli irtibatta olup ilerlemeleri paylaşmak.” Cevapları paylaşılmıştır.

Carter ve Rogers (2008: 369) STZY’de risk yönetimi anlayışının benimsenmesinin maliyet etkin operasyonlar yürütülmesinde gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Bu bilgiyle bağlantılı olarak soru 25’te risk yönetimi ile ilgili uygulamalar sorgulanmıştır.

Soru 25 - Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi safhasında oluşabilecek riskler nelerdir? Bu riskleri nasıl belirlediniz? Risk yönetimi nasıl gerçekleştirilmektedir?

“Siparişlerin azalması en önemli risk, çünkü bu azalırsa %50 Plan A özellikteki, katkı azalacak. Bu riski ortadan kaldırmak için tedarikçilerimizde 80-20 kuralına odaklanarak çalışmayı sürdürüyoruz. %20’lik TZ %80’lik iş hacmine sahiptir. Diyen uzman; “Geri dönüşümdeki risk ise kalitenin yetersiz kalması, bunu da

denemeler yaparak aşılıyor. Farklı hammaddeleri farklı ürünlerde deniyoruz. Müşterinin fiyat farkı yüzünden organik giyim kuşamı benimsememesi, sağlık hakkında bilgilendirmeler ile aşılabılır.” İfadeleri ile risk yönetimi konusunda etkin önlemler aldıklarını göstermiştir.

Morali ve Searcy (2013: 636) çalışmalarında tedarikçilerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine motivasyonunu artıran etkenleri araştırma sorularına dahil etmişler ve bu faktörlerin başarıyı elde etmede önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Bundan dolayı soru 26 ilgili uzmana yöneltmiştir.

Soru 26 - Mevcut tedarikçilerinizi sürdürülebilirlik olgusuna motive etmekte kullandığınız anahtar faktörler nelerdir?

Yapılan işin “*bir patrona para harcatmak*” olduğunu belirten koordinatör, motivasyon için, “*yapılmış olan düzgün örnekleri*” sunduğunu ve en önemli faktörün “*güveni sağlamak*” olduğunu açıklamıştır. “*Doğru örnekleri, doğru zamanda, doğru kişiyle paylaşmak önemli. İletişim ise diğer bir hassas faktör.*” diyerek faktörleri özetlemiştir.

Araştırma sorusu ışığında yöneltilen bu soruyla sektör temsilcisi gözüyle “kritik başarı faktörleri” ’nin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç ışığında, uzmanın soruyu hem sektörel, hem de boyutsal değişkenleri dikkate alarak nedenleri ile birlikte açıklaması istenmiştir.

Soru 27 - Sizce tekstil- hazır giyim perakendeciliği sektöründe sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerini yürütebilmek için nelerdir? İlgili faktörlere mevcut TZY uygulamalarının etkileri nelerdir?

Cevapta verilerin niteliğini zedelememek amacıyla edilgenleştirme yapılmadan doğrudan anlatıma yer verilmiştir: “*İyi bir ekip olması gerekiyor. Organizasyon yapısının düzgün bir şekilde aşağıya doğru gelmesi gerekiyor. Bu üst yönetim hedeflerinin alt kırınımları ile aşağıya açıkça iletimini sağlar.*”

“Ve bu hedeflerinde anlık takibi çok önemli. Ayrıca İş yaptığınız aktörlerin karar alma mekanizmalarını iyi bilmeniz gerekiyor. Bununla birlikte İletişim her zamanki gibi burada da kritik. Karşılıklı beklentilerin iyi belirlenmesi diğer bir faktör. İlerlemelerin bağımsız kuruluşlar tarafından değerlendirilip raporlanması da temel şeffaflık faktörü.”

“Küresel organizasyonlar ile (ör: BCI, FSC (yağmur ormanlarını koruma)) uzmanlaşma gerektiren özel konular hakkında işbirliği yapmak(yani işi bilenlerle çalışmak) ayrı bir kritik başarı faktörü. Sertifikalandırma başlığını ise son olarak söyleyebilirim.” Şeklinde faktörleri sıralamıştır.

Soru 28 - Klasik TZY uygulamalarının bu faktörlere etkisi kısmına ne diyebilirsiniz?

Genel koordinatör bu soruya, zincirdeki aktörlerin sürdürülebilirliğin sadece ekonomik yönünden konuya yaklaşımında, *“Temel proje uygulama mantığı kazan – kazan olursa, yöneticiler yukarıdaki başlıklara sıkı sarıldığında üstünlük sağlanacağından etkilemeyecektir”* ifadesi ile kritik başarı faktörlerinin adım adım takip edilmesini vurgulamıştır.

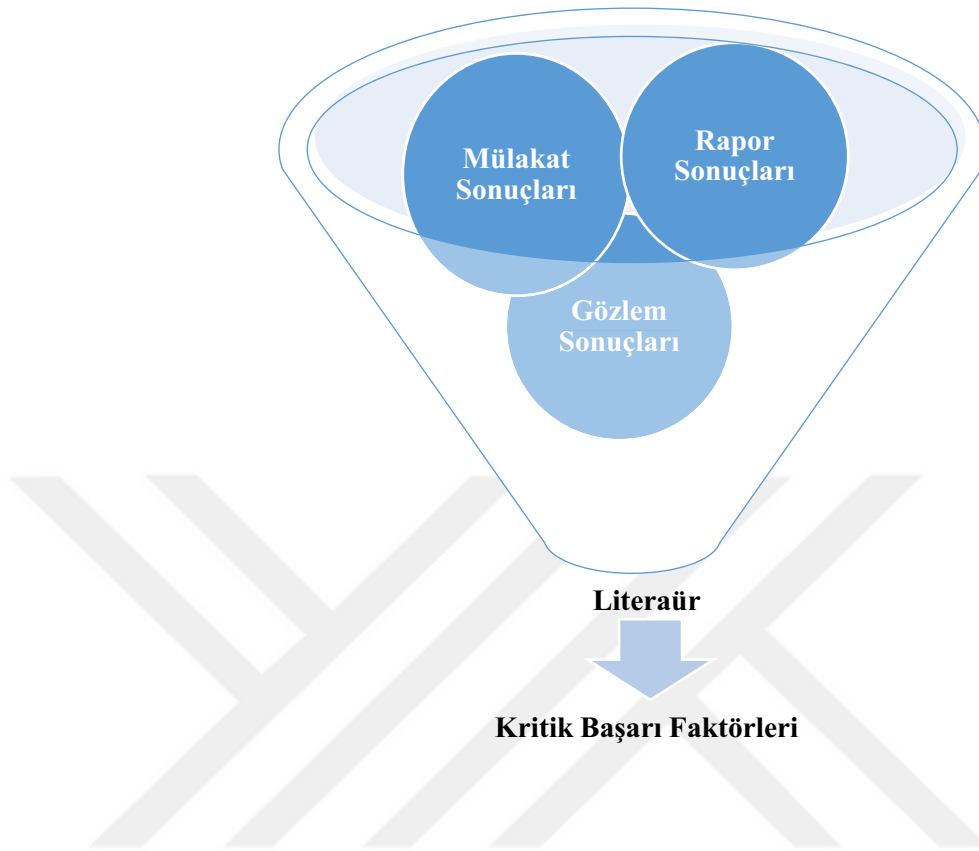
3.4.3. M&S STZY Kritik Başarı Faktörleri

Gerçekleştirilen tarama, analiz ve sentezler sonucunda cevap bulunması gereken derin çaplı araştırma sorusu:

- Tekstil-hazır giyim perakendeciliği sektöründe, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerini yürütebilmek için “kritik başarı faktörleri” nelerdir? olarak daha önce çalışmanın ilk bölümünde açıklanmıştır.

Bu sorunun cevaplanması için karma sistem yıldızı tekniğinin uzantısı olarak geliştirilen ‘Bütünleşik Kavram Hunisi’ kullanılmıştır. Şekil 19, uygulanan veri örtüşürme mantığını anlatmaktadır.

Şekil 19: Bütünleşik Kavram Hunisi



Kaynak: Yazar.

Şekil 19'da, metodolojik bulguların, sonuca sapma oluşturan bir etki yapıp yapmadığının saptanması amaçlanmıştır. Bu nedenle mülakat, rapor ve gözlem sonuçları literatür süzgecinden geçirilmiştir.

Bu işlem, **teorik altyapı** (Çetinkaya, 2011:18-19; Çiftçi, 2010: 11; Seuring ve Müller, 2008a: 1703-1704; Wittstruck ve Teuteberg, 2012: 154; Hassini ve diğerleri, 2012: 75; Panjehfouladgaran ve Bahiraie, 2014: 4)

ve **sektörel etkenler** (Sakallı, 2007: 28) ile mülakattaki **uzman görüşleri** (genel koordinatör ve mağaza müdürü) dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

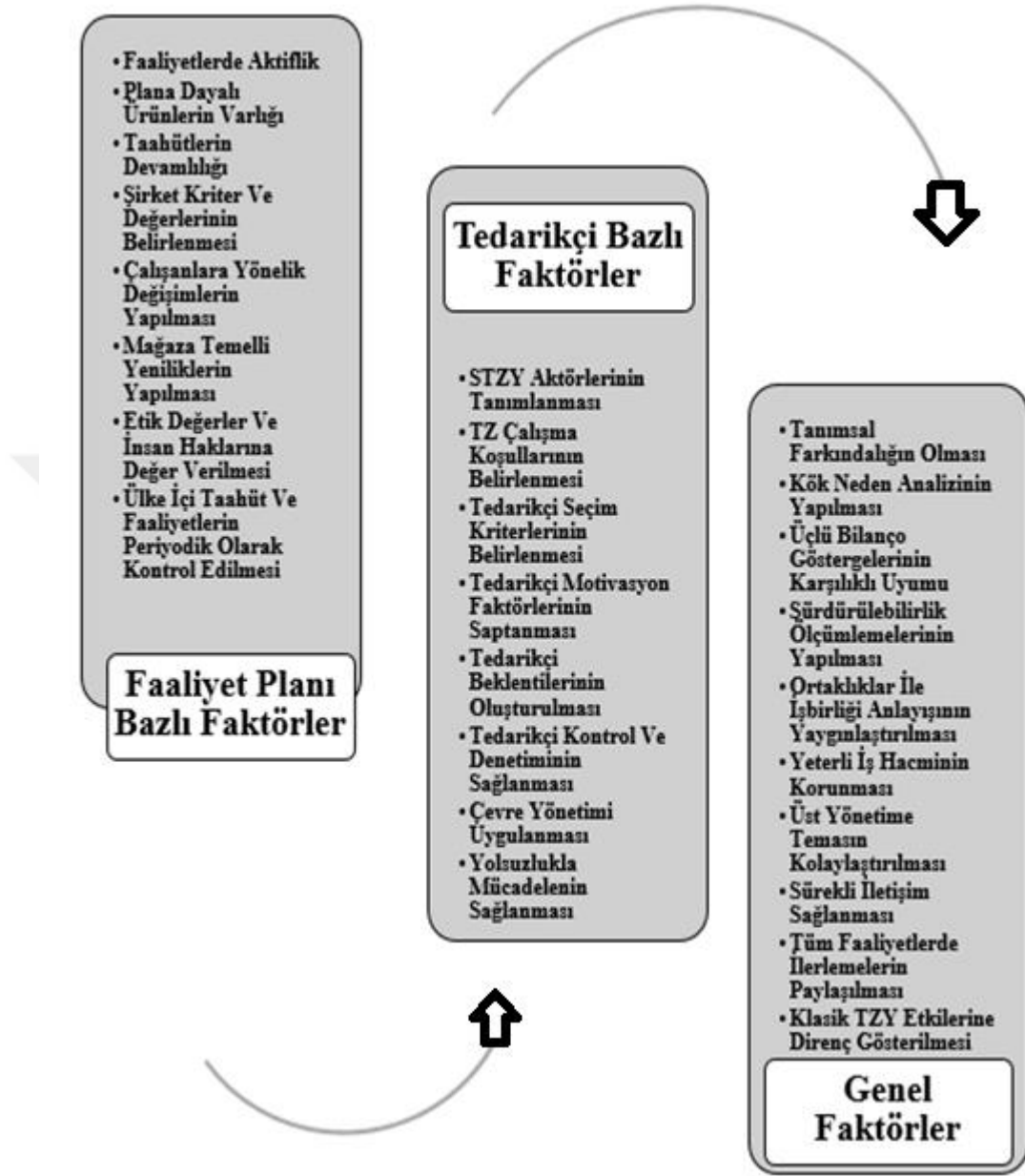
Derlenen ve birleştirilen verilere göre, tekstil- hazır giyim perakendecileri için kritik başarı faktörleri:

- Toplam stok seviyesini minimum tutarak, yüksek maliyet kalemlerinin belirlenmesi ve maliyet etkin bir sistem kurulması,
- İş süreçlerinde süre tasarrufu ile teslimatlardaki esnekliğin artışı ,

- Politik düzenlemeler, devlet teşvikleri ve müşteri talepleri ile STZY engel ve fırsatları ışığında, kurulacak çevresel, ekonomik ve sosyal amaç ilişkisinin zincire uygulanması,
- Pazar gücünü artıracak kazan- kazan odaklı risk yönetimi anlayışının benimsenmesi,
- Koordinasyon karmaşasından uzak, bütüncül ve stratejik yönetim yapısının oluşturulması,
- tedarik zincirinde karşılıklı beklentilerin net belirlenmesi ile özellikle pazarlama ve halkla ilişkiler departmanları ve yönetim arasında aktif iletişim kurulması,
- Etik değerlerin korunması amacıyla, ilerlemeler konusunda bağımsız kuruluş denetimi yapılması,
- Hedeflerin ve zincirdeki eğilimlerin tanımlanarak sürekli kontrol ve takip edilmesi,
- Bilgi teknolojilerinin zincir üyeleriyle paylaşımı,
- Sürekli gelişim temelli ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri,
- Paydaşlarda sosyal farkındalık ile küresel işbirliğine katılım,
- Üretim kapasitesinde yeterlilik ile üretimin sürdürülebilir ürün temelli olması,
- Doğru miktarda doğru ürünün seçilmesi amacıyla kumaş ve model üretim kararlarının sezonluk alınması,
- Ana ve ara malların doğru zamanda, doğru yere, hızlı tedariği ile etkin lojistik operasyonlar yürütülmesi,
- Son müşteri taleplerine göre model, renk sınıflamaları yapılması ve kreasyonların buna göre düzenlenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Diğer tüm bulgular ile bütünleştirilmiş olan bu faktörler, daha akılda kalıcı olması amacıyla özetlenmiş ve tüm sonucu kapsayacak biçimde bir modele aktarılmıştır. Bu model Şekil 20’de sunulmaktadır.

Şekil 20: Kritik Başarı Faktörleri Modeli



Kaynak: Yazar.

Modeli oluşturan 3 ana faktör grubu bulunmaktadır. Bu gruplandırma kritik başarı faktörlerinin uygulanacağı odağa göre şekillenmiştir. İlk grup şirketin oluşturması gereken faaliyet planına ilişkin faktörler içermektedir.

İkinci grup ise, SZTY operasyonlarında ana görevi üstlenen tedarikçilere yönelik adımları belirtmektedir. İlk iki grupta bulunan faktörlerin uygulanması ile aktif hale gelen ve kümülatif uygulamaları içeren son faktör grubu ise genel kritik başarı faktörlerini sıralamaktadır. Bu model ile, STZY alanında faaliyet gösteren veya göstermek isteyen işletmelerin, başarılı bir şekilde varlığını sürdürmesi için gerekli aşamalar ortaya konulmuştur.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada şartlar her geçen gün değişmekte ve bu yapıya uyum sağlamaya çalışan tedarik zincirleri gücünü giderek kaybetmektedir. Buna bağlı olarak, gücünü kaybeden zincir üyelerinin sürdürülebilirliği yakalaması, dolayısıyla STZY yaklaşımını uygulaması güçleşmektedir. Kaybedilen gücün geri kazanımı için farklılaşma ve rekabetçi üstünlük kurma ihtiyacı doğmaktadır. Belirtilen ihtiyacın giderilmesi, zincir yöneticilerinin karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır.

Ülkemizde STZY hakkında yüksek lisans ve doktora düzeyinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, mühendislik disiplini içerisindeki yöneylem araştırması perspektifli çalışmaların nicel yöntem ağırlıklı olarak endüstri mühendisleri tarafından yapıldıkları görülmektedir. Vurgulanan bulgudan da, sosyal bilimler temelli tez çalışmalarının, STZY alanında yeterli olarak gerçekleştirilmediği anlaşılmaktadır. Kuramsal olarak temellendirilen bu çalışma, sözü geçen araştırma boşluğunu doldurma hedefi ile yapılmıştır.

Temel amacı, tekstil ve hazır giyim alanında perakendeci olarak faaliyet gösteren işletmelerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını aşamaları ile ortaya koymak ve bu veriler ışığında kritik başarı faktörlerini belirlemek olan bu araştırmada, sektör rehberleri ve M&S işletmesine ait sosyal sorumluluk ilerleme raporları gibi dokümanlar karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Ayrıca ilgili işletme, derinlemesine görüşme ve gözlem nitel araştırma teknikleri kullanılarak örnek olay yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde, (Seuring ve Müller, 2008 a)'ya dayanarak STZY nin yeni bir teori olduğu ve bu teoriye ilişkin akademik çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmiştir. Bundan dolayı ulaşılabilmesi mümkün olan en fazla kaynak ile var olan kısıt aşılmasına çalışılmıştır.

Literatürdeki çalışmaların detaylı şekilde taranması ile teorik çerçeve çizilmiştir. Sunulacak sonuçlara, belirtilen teorik kısıt altında ulaşılmıştır. İlerleyen kısımlarda bulguların literatür ile uygunluğu tartışılmaktadır.

İçerik analizi bulgularına eleştirel açıdan bakıldığında; inceleme yapılan 8 yıl boyunca, işletme 158'i çevresel, 151'i ekonomik, 147'si sosyal boyutlu olmak üzere, toplam 271 adet STZY faaliyeti gerçekleştirmiştir. İlgili faaliyetlerden 40 tanesi

sürdürülebilirlik boyutlarının en fazla iki başlığına, bu başlıklardan 24'ü ise üçlü bilanço yaklaşımına hitap etmektedir. Bu verilerden, çevresel sürdürülebilirlik boyutu bazlı TZY faaliyetlerinin daha fazla yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

Literatürde de (Seuring ve Müller, 2008 a; Winter ve Knemeyer, 2013) benzer sonuçlar ile karşılaşmış ve denetleme kuruluşu olan Ernst & Young da bu bulguya paralel sonuçlara ulaşmıştır. Sosyal STZY boyutunda 2012 yılında yapılan etkinliklerin, Plan A kapsamında ileriki yıllarda öngörülen proje çalışmalarında işletme tarafından kıstas alınması önerilmektedir.

Gözlem bulguları, bütünleştirme perspektifinden ele alındığında ise ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Yaşanan tüketim patlaması dolayısıyla, sosyal çevrede farkındalık oluşturulması ve sürdürülebilir hammadde üretiminin desteklenmesi gerekmektedir. Ofis içi yaşam ele alındığında, sürdürülebilirliği kağıt kullanımı dahi etkilemektedir.

Öte yandan, araştırmanın 2. bölümünde de bahsedildiği üzere STZY için minimum gereklilik taahhüt aşamasıdır. Bununla birlikte, birçok şirketin taahhütlerinin kapsamına aldığı ve tedarik zinciri faaliyetlerinin bıraktığı 'karbon ayak izi', diğer faaliyetlere oranla çok daha fazladır. Bu etkinin önüne geçmek için dikkat edilmesi gereken faktörler:

- çevre dostu motor kullanımı,
- yakıt ekonomisi sağlayan araç ve teknolojilerin tercihi olarak sıralanmaktadır. Ayrıca, çevre enerji yönetimi amacıyla yakıt takibi yapılması emisyonları azaltmaktadır.

Sektörel perspektifle yaklaşıldığında, hazır giyim sektöründe TZY sürdürülebilirliğini artıran etkenler ise:

- su kaynaklarının optimal kullanımı,
- "Better cotton" ve "Fair trade pamuk" tercih edilmesi ve
- kök boya ile kumaş boyama tekniğinin tercihi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi, tedarik zincirindeki paydaşların STZY ile uyumunu kolaylaştırmaktadır. Araştırmanın temel sonucu olarak, tekstil-hazır giyim perakendeciliği sektöründe başarılı bir yönetim sağlamak için, STZY yaklaşımının benimsenmesi gerektiği saptanmıştır. Üçüncü bölüm sonunda sıralanan ve modelde belirtilen kritik başarı faktörlerinin

dikkate alınması, bu yaklaşımın sorunsuz bir şekilde uygulaması için önem arz etmektedir. İlgili faktörlerin hayata geçirilmesinin sektörde liderliğin anahtarı oluşu ise bir diğer önemli sonuçtur.

Ayrıca, araştırmanın başlangıcında, tekstil-hazır giyim perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren M&S işletmesinin, yönetim anlayışında STZY faktörlerini uygulayarak başarıya ulaştığı yönünde belirlenen temel varsayım, (Mersin M&S, 2015)'e göre Plan A ürünlerinin ülkemizdeki mağazaların genelinde sınırlı olması dolayısıyla, Türkiye çapındaki faaliyetler için geçerli olmamıştır. Bu olayda, “M&S Global” ile ilgisi olmadığı anlaşılan “FİBA Emeklilik” adında bir distribütöre, 2012 yılında ülkemizdeki M&S mağazalarının isim hakkının devri etkili olmuştur.

Araştırmanın Uygulama Katkıları

Tekstil hazır giyim perakendeciliğinde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi sayesinde sektör temsilcilerine; zincir yönetimi hakkında STZY'nin operasyonel etkinliğini artıracak kurallar sunulmuştur. Bu bağlamda, güncel sorunlara değinen çözüm önerileri ile belirsizlik ortadan kaldırılmıştır.

Araştırmanın Akademik Katkıları

Bulguları paylaşılan bu araştırma, hem lojistik operasyonların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi anlayışı ile nasıl yürütüleceğini ortaya koymakta, hem de sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi olgusunu perakendecilik odaklı bir anlayışla buluşturmaktadır. Buna bağlı olarak ilgili çalışma ile, sürdürülebilirlik kavramının TZY disiplini içerisine entegre edilmesi konusundaki bilimsel çabaya destek sunulmuştur.

Ayrıca araştırma, gerek ülkemizde farkındalığın oluşmasına katkıda bulunması, gerekse olası araştırma boşluklarını tanımlaması bakımından gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara örnek oluşturacak niteliktedir. Bununla birlikte, araştırmada paylaşılan genel akademik katkıların yanında, araştırmanın özel akademik katkılarını sıralamak gerekirse;

- STZY anlayışının tarihsel süreç içerisinde kaydettiği aşamaların sunulması ile ilgili teorinin ana çıkış noktası belirlenmiştir. Bu sayede STZY'nin detaylı bir şekilde kavranması kolaylaşmıştır.

- STZY literatüründeki çalışmaların ve araştırma bulgularının yapısal literatür çalışması bağlamında, üçlü bilanço boyutlarına göre ayrı ayrı sınıflanarak incelenmesi, teorik alanda geniş çaplı bilgi edinilebilecek bir kaynak ortaya çıkarmıştır.

- STZY, YTZY, Sürdürülebilir Lojistik, Yeşil Lojistik, Tersine Lojistik ve E-Lojistik kavramları arasındaki ilişkiler net olarak ortaya konularak, kavram kargaşasının önüne geçilmiştir.

- Şekil 1'de sunulan, 'Araştırma Konusu Sistem Hiyerarşisi' nin geliştirilmesi sayesinde tümdengelim mantığı, örnek olay metodu çerçevesinde STZY teorisiyle birleştirilmiştir.

- Çeşitlendirme yaklaşımına bağlı olarak, Şekil 17'de gösterilen karma sistem yıldızı tekniği geliştirilmiş ve müteakip benzer alan araştırmalarında belirtilen tekniğin kullanılmasına imkan tanınmıştır.

- Araştırma bulgularını sınıflayarak ifade eden, kritik başarı faktörleri modelinin oluşturulması ile bulguların kurama yayılması sağlanmıştır.

Araştırma Kısıtlarının Erişilen Sonuçlar İle İlişkisi

Yürütülen araştırmada, sadece tekstil-hazır giyim perakendeciliği sektör değişkeninin kullanılması ve ilgili analizlerin bir işletme üzerinden gerçekleştirilmesi araştırma kapsamını sınırlandırmaktadır. Mevcut sınırlılığın giderilmesine ilişkin öneri, takip eden kısımda belirtilmiştir.

Araştırmanın zaman kısıtı ise, şirketin STZY planlarının başladığı 2007 yılından itibaren sekiz yıllık faaliyetleri analiz etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu kısıtın aşılabilmesi amacıyla, ilerleme raporları dikkate alınarak ve uzman görüşlerine başvurularak, şirketin 2015 ve 2020 projeksiyonları da sonuçlara dahil edilmiştir.

Yapılması Muhtemel Çalışmalara Öneriler

Araştırmanın kapsam kısıtına bağlı olarak, ileride yapılacak derin araştırmalarda, STZY uygulayan ve uygulamayan örneklerin karşılaştırması ile çoklu sektör analizi yapılabilir. Bu sayede, STZY anlayışını uygulamanın faydaları farklı sektörlerle göre değerlendirilebilir.

Başka bir metodolojik öneri olarak; farklı bir işletmenin STZY öncesi geçen üç yıllık süreci ile STZY anlayışını benimsediği süreç, gerçekleştirilen uygulamaların oluşturduğu farkın net şekilde anlaşılması amacıyla karşılaştırılabilir. Öte yandan, gelecek kapsamlı çalışmalarda (doktora tezleri gibi) ; tekli olarak diğer sektörler, farklı değişkenler ve araştırmada kullanılan mevcut veri toplama yöntemleri yerine, delfi çalışması ya da odak grup yöntemi kullanılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Altunışık, R. , Coşkun, R. , Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yönetmeleri: SPSS uygulamalı*. Geliştirilmiş 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Çetinkaya, B. , Cuthbertson, R. , Ewer, G. , Klaas-Wissing, T. , Piotrowicz, W. ve Tyssen C. (2011). *Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice*, Heidelberg: Springer -Verlag.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st- Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.

Narasimhan, R. ve Carter, J.R. (1998). *Environmental supply chain management*. Arizona: Tempe, AZ (The Center for Advanced Purchasing Studies) Arizona State University.

Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications, London.

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tezler

Arslan, M. C. (2011). *Modeling and Analysis of Sustainable Supply Chain Systems*. (Unpublished Doctoral Dissertation). İstanbul: Koç University Graduate School of Sciences and Engineering.

Berkol, Ç. (2011). *Supplier Selection With Sustainability Perspective Using An Integrated Fuzzy Approach*. (Unpublished Master's Thesis). İstanbul: Galatasaray University Institute of Sciences and Engineering.

Çifçi, G. (2010). *Analysis of The Sustainable Supply Chain Structure Under Uncertainty Environment*. (Unpublished Master's Thesis). İstanbul: Galatasaray University Institute of Sciences and Engineering.

Eriş, E. D. (2008). *Lojistik Sektöründe Pazar Yönlü – Öğrenme Yönlü Olma Ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fun, C. H. Y. (2007). *A Study Of Green Logistics in The Third Party Logistics Industry in Hong Kong*. (Unpublished Master's Thesis). Hong Kong: Hong Kong University.

Kuş, H.T. (2012). *Sustainable Supply Chain Management Application To Turkish Construction Industry*. (Unpublished Master's Thesis). Fatih University, Graduate School of Sciences and Engineering.

Özbakır, M. (2010). *Sürdürülebilir Pazarlamaya Geçiş ve Bu Sürece Yönelik Bir Uygulama: Marks & Spencer Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sakallı, H. (2007). *Tekstil Sektöründe Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız-Çankaya, S. (2015). *Tedarik Zinciri Yönetimine Sürdürülebilirlik Perspektifinden Bakış Ve Yeşil Uygulamalar*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Makaleler

Abdala, E. C. , Barbieri, J. C. (2014). Determinants of Sustainable Supply Chain: an Analysis of Mensuration Models of Pressures and Socio-Environmental Practices. *Journal of Operations and Supply Chain Management*. 7(2): 110-123.

Ageron, B. , Gunasekaran, A. ve Spalanzani A. (2012). Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*. 140: 168-182.

Ahi, P. ve Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. 52: 329-341.

Altuntaş, C. ve Türker, D. (2012). Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi (Sustainable supply chains: a content analysis of sustainability reports). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(3): 39-64.

Ansett, S. (2007). Mind the Gap: A Journey to Sustainable Supply Chains. *Employ Respons Rights Journal*. 19: 295-303.

Ashby, A. , Leat, M. ve Hudson-Smith M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*. 17(5): 497-516.

Beamon, B. M. (2005). Environmental and Sustainability Ethics in Supply Chain Management. *Science and Engineering Ethics*. 11(2): 221-234.

- Brandenburg, M. , Govindan, K. , Sarkis, J. ve Seuring, S. (2014). Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. *European Journal of Operational Research*. 233: 299-312.
- Caniato, F. , Caridi, M. , Crippa, L. ve Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*. 135: 659-670.
- Carter, C. R. ve Rogers, D. S. (2008). A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 38(5): 360-387.
- Carter, C. R. ve Easton, P. L. (2011). Sustainable Supply Chain Management: Evolution And Future Directions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 41(1): 46-62.
- Ciliberti, F. , Pontrandolfo, P. ve Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*. 16(15): 1579-1588.
- De Brito, M. P., Carbone, V. ve Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*. 114 (2): 534-553.
- Dos Santos, M. A. O. Svensson, G. ve Padin C. (2013) Indicators of sustainable business practices: Woolworths in South Africa. *Supply Chain Management: An International Journal*. 18(1): 104-108.
- Dowlatsahi, S. (2000). Developing a theory of reverse logistics. *Interfaces*. 30(3): 143-155.
- Drumwright, M. (1994). Socially responsible organizational buying: environmental concern as a non-economic buying criterion. *Journal of Marketing*. 58(3): 1-19.
- Fleischmann, M. , Bloemhof-Ruwaard, J. M. , Dekker, R. , Van Der Laan, E. A. , Van Nunen, J. A. E. E. ve Van Wassenhove, L. N. (1997). Quantitative models for reverse logistics: A review. *European Journal of Operational Research*. 103: 1-17.
- Fulton, K. ve Lee, S.-E. (2013). Assessing sustainable initiatives of apparel retailers on the internet, *Journal of Fashion Marketing and Management*. 17(3): 353-366.
- Gimenez, C. ve Tachizava, E. M. (2012). Extending Sustainability To Suppliers: A Systematic Literature Review. *Supply Chain Management: An International Journal*. 17(5): 531-543.

Gold, S , Seuring, S. ve Beske, P. (2010a). The constructs of sustainable supply chain management: A content analysis based on published case studies. *Progress in Industrial Ecology*. 7(2): 114-137.

Gold, S. , Seuring, S. ve Beske, P. (2010b). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 17(4): 230-245.

Glavic, P. ve Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definition. *Journal of Cleaner Production*. 15: 1875-1885.

Green, K. , Morton, B. ve New, S. (1996). Purchasing and environmental management: interactions, policies and opportunities. *Business Strategy and the Environment*. 5(3): 188-197.

Gupta, S. ve Palsule-Desai, O. D. (2011). Sustainable Supply Chain Management: Review And Research Opportunities. *IIMB Management Review*. 23: 234-245.

Hall, J. (2000). Environmental supply chain dynamics. *Journal of Cleaner Production*. 8(6): 455-471.

Hall, J. , Matos, S. ve Silvestre B. (2012). Understanding Why Firms Should Invest In Sustainable Supply Chains: A Complexity Approach. *International Journal of Production Research*. 50(5): 1332-1348.

Handfield, R. B. , Walton, S. V. , Seegers, L. K. ve Melnyk, S. A. (1997). ‘Green’ value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*. 15(4): 293-315.

Hassini E. , Surti C. ve Searcy C. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*. 140(1): 69-82.

Hervani, A. A. , Helms, M. M. ve Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*. 12(4): 330-353.

Jayal, A. D. , Badurdeen, F. , Dillon Jr. , O.W. ve Jawahir, I.S. (2010). Sustainable manufacturing: Modeling and optimization challenges at the product, process and system levels. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. 2(3):144-152.

Kang, S-H. , Kang, B. , Shin, K. , Kim, D. ve Han J. (2012). A Theoretical Framework For Strategy Development To Introduce Sustainable Supply Chain Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 40: 631-635.

Keating, B. , Quazi, A. , Kriz, A. ve Coltman, T. (2008). In Pursuit of a Sustainable Supply Chain: Insights From Westpac Banking Corporation. *Supply Chain Management: An International Journal*. 13(3): 175-179.

Linton , J. D. , Klassen, R. , ve Jayaraman, V. (2007) Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*. 25(6): 1076-1077.

MacCarthy, B. L. ve Jayarathne, P. G. S. A. (2012). Sustainable Collaborative Supply Networks in The International Clothing Industry: A Comparative Analysis Of Two Retailers. *Production Planning & Control: The Management of Operations*. 23(4): 252-268.

Massaroni, E. , Cozzolino, A. ve Wankowicz, E. (2015). Sustainability in supply chain management - a literature review. *Sinergie Italian Journal Of Management*. 33(98): 331-355.

Morali, O. ve Searcy, C. (2013). A Review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada. *Journal of Business Ethics*. 117: 635-658.

Pagell M. ve Wu, Z. (2009). Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars. *Journal of Supply Chain Management*. 45(3): 37-56.

Pagell, M. ve Shevchenko A. (2014). Why Research In Sustainable Supply Chain Management Should Have No Future. *Journal of Supply Chain Management*. 50(1): 44-55.

Seuring, S. (2008). Assessing the rigor of case study research in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*. 13(2): 128-137.

Seuring, S. ve Müller, M. (2008 a). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. 16(15): 1699-1710.

Seuring, S. ve Müller M. (2008 b). Core Issues in Sustainable Supply Chain Management – A Delphi Study. *Business Strategy and the Environment*. 17: 455-466.

Seuring, S. , Sarkis, J. , Müller, M. ve Rao, P. (2008). Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue. *Journal of Cleaner Production*. 16(15): 1545-1551.

Shen, B. (2014). Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M. *Sustainability*. 6: 6236-6249.

Sheu, J.-B. , Chou, Y.-H. ve Hu, C.-C. (2005). An integrated logistics operational model for green-supply chain management. *Transportation Research Part E*. 41(4): 287-313.

Shibi, A. ve Eglese, R. W. (2010). Combinatorial Optimization and Green Logistics, *Annals of Operations Research*. 175(1): 159-175.

Sivakumar, N. , Balasubramanya, A. ve Sundaresan, C. N. (2012). Sustainable Supply Chain Excellence: A Biomimetic Perspective. *The IUP Journal of Supply Chain Management*. 9(1): 21-39.

Spens, K. M. ve Kovacs, G. (2006). A Content Analysis of Research Approaches in Logistics Research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 36(5): 374-390.

Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*. 9(1), 53-80.

Svensson, G. (2007). Aspects of Sustainable Supply Chain Management (SSCM): Conceptual Framework and Empirical Example. *Supply Chain Management: An International Journal*. 12 (4): 262-266.

Touboulie A. ve Walker H. (2015). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 45(1-2): 16-42.

Türker, D. ve Altuntaş, C. (2014). Sustainable Supply Chain Management in The Fast Fashion Industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*. 32: 837-849.

Winter, M. ve Knemeyer, A. M. (2013). Exploring the integration of sustainability and supply chain management: Current state and opportunities for future inquiry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 43(1): 18-38.

Wittstruck D. ve Teuteberg F. (2012). Understanding the Success Factors of Sustainable Supply Chain Management: Empirical Evidence from the Electrics and Electronics Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 19: 141-158.

Zhu, Q. , Sarkis, J. ve Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 25(5): 449-468.

Kitap bölümleri

Altuntaş, C., (2014). Chapter Six Sustainable Supply Chain Management. Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility (ss. 89-104). United Kingdom: Lexington Books.

Karagöz, B., (2013). Elektronik Ticarete Lojistik: E- Lojistik. Lojistikte Güncel Konular Kavramlar ve Uygulamalar (ss.126-130). İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu.

Bildiriler

Alexander, A. , Touboullic, A. ve Walker, H. (2014). Making sense of SSCM: How companies Express sustainable supply chain management issues in their public reports. *European Operations Management Association (EUROMA) 1st Sustainability Forum 2014* (ss.1-10), Groningen University. The Netherlands. 24-25 Mart 2014.

Göçer, D. , Altuntaş, C. ve Denктаş Şakar, G. (2012). Sustainability Awareness through the Supply Chain: An Item Generation Study. *X. International Logistics & Supply Chain Congress* (ss.1-9), Kemerburgaz University. İstanbul. 8-9 Kasım 2012.

Panjehfouladgaran, H. ve Bahiraie, N. (2014). Role of Critical Success Factors in Sustainable Supply Chain Management. *Second National Conference on Industrial Engineering & Sustainable Management (IESM'14)* (ss. 1-7), Islamic Azad University. Lenjan Branch, Isfahan. 15-16 Ekim 2014.

Saicheua, V. , Knox, A. ve Cooper, T. (2012). Sustainability in Clothing Supply Chain –implications for marketing. *37th Macromarketing Conference* (ss. 285- 307), Freie Universitat. Berlin. 13-16 Haziran 2012.

Salmona, M. O. , Selam, A. A. ve Vayvay, O. (2010). Sustainable Supply Chain Management: A Literature Review. *ICOVACS 2010 – International Conference on Value Chain Sustainability* (ss. 1-10), Marmara University. İstanbul. 15-17 Kasım 2010.

Tanyaş, M. (2004). Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi. Zorlu Holding A.Ş. Eğitim Notları, İstanbul.

Wittstruck D. ve Teuteberg F. (2010). A Systematic Review of Sustainable Supply Chain Management What is there and what is missing? , *MKWI (Multikonferenz Wirtschaftsinformatik) 2010* (ss. 203-204), Universitätsverlag Göttingen, Göttingen. 23-25 Şubat 2010.

Rehber ve Raporlar

BM (Birleşmiş Milletler) (2010) Tedarik Zincirinin Sürdürülebilirliği: Sürekli İyileştirme için Rehber, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Ofisi ve BSR.

GRI (Global Reporting Initiative) (2015) Küresel Raporlama Girişimi Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri, <https://www.globalreporting.org/resource/library/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> . Amsterdam.

Martinuzzi , A. , Kudlak, R. , Faber, C. ve Wiman, A. (2011). Csr Activities in Retail, RIMAS (Research Institute for Managing Sustainability) Working Papers, No. 4, Vienna University of Economics and Business.

Penny, M. N. (2009). Sustainable Supply Chain Logistics Guide, Metro Vancouver: Greater Vancouver Regional District, Canada.

TEKBOYAM (Tekstil, Hazır Giyim Ve Boya Araştırma-Uygulama Merkezi) (2014). “Uluslararası Markaların, Küresel ve Bölgesel boyuttaki Sürdürülebilirlik Çalışmaları” konusunda düzenlenen Seminer Notları. Dokuz Eylül Üniversitesi TEKSTİL, HAZIR GİYİM ve BOYA Araştırma-Uygulama Merkezi. İzmir.

UTİKAD (2014) Bureau Veritas Sürdürülebilir Lojistik Belgelendirmesi Seminer Sunumu ve Kontrol Listesi. İstanbul.

WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). Our common future. Oxford: Oxford University.

Uzmanlar

Güner, M. , (2015) Marks & Spencer, Türkiye Plan A Bölge Koordinatörü – Tekstil Mühendisi.

Görüşme 2, (2015) Mersin Forum, Marks & Spencer Mağaza Müdürü.

İnternet Kaynakları

Bilmiyorsanogren. (09.11.2012). Yönetişim nedir? . <http://bilmiyorsanogren.com/ne-nedir/afet-terimleri/6650-yonetisim-nedir.html> , (12.01.2015).

BNİY 2007. (2007). How We Do Business 2007 Report . <http://corporate.marksandspencer.com/plan-a/321b0258898a4019b1d20817394e9a3d> , (18.04.2015).

BNİY 2008. (2008). How We Do Business 2008 Report .
<http://corporate.marksandspencer.com/investors/1dc1d38a8e244fea9c5976ab972ddc7> , (18.04.2015).

BNİY 2009. (2009). How We Do Business 2009 Report .
<http://corporate.marksandspencer.com/investors/879a2a3468f446429b0ce1e93c9bc51b> , (18.04.2015).

BNİY 2010. (2010). How We Do Business 2010 Report .
<http://corporate.marksandspencer.com/investors/a0190c7cc7a3444cbc42d52c3f564454> , (18.04.2015).

BNİY 2011. (2011). How We Do Business 2010 Report .
<http://corporate.marksandspencer.com/investors/109c0fd78c4f45aa831046e884aad2de> , (18.04.2015).

BNİY 2012. (2012). How We Do Business 2011 Report .
<http://corporate.marksandspencer.com/investors/233f6addda26424e84e818831c2a7e68> , (18.04.2015).

Plan A 2013. (2013). Plan A 2013 Report .
<http://corporate.marksandspencer.com/investors/5db8af47bd3446bfb803d7bb03a2e23e> , (19.04.2015).

Plan A 2014. (2014). Plan A 2014 Report .
<http://corporate.marksandspencer.com/investors/b6867fa1340d482da1ebde62c099dd69> , (19.04.2015).

Greenlogistics. (17.10.2007). What is Green Logistics? .
http://www.greenlogistics.org/SiteResources/d6dc11c2-bc19-4fea-8d5b-79810a33ce45_HomePageGraphic.jpg , (14.09.2014).

M&S 1. (08.06.2014). Marks and Spencer - Our Heritage.
<http://corporate.marksandspencer.com/aboutus/our-heritage#> , (07.09.2015).

M&S 2. (12.07.2014). Marks and Spencer - M&S Hakkında.
<http://global.marksandspencer.com/tr/about-ms/> , (07.09.2015).

M&S 3. (06.09.2008). Marks and Spencer – Corporate.
<http://corporate.marksandspencer.com/#> , (08.09.2015).

Senge, P. (12.12.2013). Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliği.
<http://www.satinalmadergisi.com/2013/12/12/tedarik-zinciri-surdurulebilirligi/> , (25.07.2014).

Slaper, T.F. ve Hall, T.J. den Çev. Şensoy Ü. (27 Kasım 2013). Gezegen, Kâr ve İnsanlar İçin Üçlü Bilanço (TBL): Nedir, Nasıl İşler? . <http://ekoik.com/uclu-bilanco-sistemi/> , (23.07.2014).

TUSİAD. (2013). 7 Adımda Sürdürülebilir Tedarik Zinciri. http://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/6350_c52db4cbdea444ae6d29bbbbe63db636 , (25.06.2014).

Türkçebilgi. (23.05.2010). Transkripsiyon (dilbilim). [http://www.turkcebilgi.com/transkripsiyon_\(dilbilim\)](http://www.turkcebilgi.com/transkripsiyon_(dilbilim)) , (15.02.2016).

Ünlü, D. (23.01.2015). Karbon denkleştirmek 'out' tedarik zincirini yeşillendirmek 'in'. <http://www.dunya.com/karbon-denklestirmek-out-tedarik-zincirini-yesillendirmek-in-251003h.htm> , (13.02.2015).





EK 1: GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri (sayfa 25-36)

EKONOMİK

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu bir kurumun kendi paydaşlarının ekonomik koşulları ile yöresel, ulusal ve küresel seviyelerde ekonomik sistemler üzerinde yarattığı etkiler ile ilgilidir. Ekonomik Göstergeler şunları tanımlar:

- Farklı paydaşlar arasındaki sermaye akışı,
- Kurumun toplumun her kesmi üzerindeki başlıca ekonomik etkileri.

Bir kurumun ve onun sürdürülebilirliğinin anlaşılmasında mali performans temel bir husustur. Bununla birlikte, bu bilgiler normal olarak mali tablolarda zaten raporlanmaktadır. Genelde daha az raporlanan ve sürdürülebilirlik raporlarının kullanıcıları tarafından sıklıkla istenen şey ise kurumun daha büyük bir ekonomik sistemin sürdürülebilirliğine olan katkısıdır.

Yönetim Yaklaşımı Açıklaması

Aşağıda belirtilen Ekonomik Unsurlara ilişkin olarak, her Yönetim Yaklaşımı kalemi hakkında kısa ve öz bir açıklama yapın:

- Ekonomik Performans
- Piyasadaki Konum
- Dolaylı Ekonomik Etkiler

HEDEFLER VE PERFORMANS

Kurum genelinde Ekonomik Unsurlarla ilgili performans hedefleri.

Hedeflere yönelik performans sonuçlarını göstermek amacıyla GRI Performans Göstergelerine ilaveten kuruma özgü Göstergeleri de (gerektiği şekilde) kullanın.

POLİTİKA

Kurumun yukarıda sıralanan Ekonomik Unsurlarla alakalı genel taahhüdünü tanımlayan kurum genelindeki politikasını (veya politikalarını) özetleyin, ya da bunun genel kullanıma açık olarak nerede bulunabileceğini belirtin (ör. web bağlantısı).

İLAVE ÇERÇEVE BİLGİLER

Kurumsal performansın anlaşılması için gerekli olan ilgili ek bilgiler, örneğin:

- Bellibaşlı başarılar ve yetersizlikler,
- Başlıca kurumsal riskler ve fırsatlar,
- Performansı iyileştirmek amacıyla, raporlama döneminde kurumsal sistemlerde veya yapılarda gerçekleştirilen başlıca değişiklikler,
- Politikaları uygulamak veya performansa ulaşmak amacıyla yönelik kilit niteliğindeki stratejiler.

Ekonomik Performans Göstergeleri

UNSUR: EKONOMİK PERFORMANS

Temel

EC1 Gelirler, işletme maliyetleri, çalışan ücretleri, bağışlar ve diğer toplumsal yatırımlar, birikmiş kârlar ve sermaye sağlayıcıları ile devletlere yapılan ödemeler de dâhil, üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer.

Temel

EC2 İklim değişikliğinin kurumun mali sonuçlarına etkisi ve faaliyetlerinde yarattığı diğer riskler ve fırsatlar.

Temel

EC3 Kurumun tanımlanmış fayda planı yükümlülüklerinin kapsamı.

Temel

EC4 Devletten alınan önemli mali destek.

UNSUR: PİYASADAKİ KONUM

İlave

EC5 Önemli operasyon yerlerinde yerel asgari ücrete kıyasla standart başlangıç düzeyi ücreti oranlarının aralığı.

Temel

EC6 Önemli operasyon yerlerinde yerel tedarikçilere yapılan ödemelerle ilgili politikalar, uygulamalar ve harcama oranları.

Temel

EC7 Önemli operasyon yerlerinde yerel işe alma usulleri ve yerel halktan işe alınmış üst yöneticilerin oranı.

Unsur : Dolaylı EKONOMİK ETKİLER

Temel

EC8 Ticari, aynı veya hayır amaçlı girişimlerle, öncelikli olarak kamu yararına yapılan altyapı yatırımlarının ve sağlanan hizmetlerin geliştirilmesi ve etkisi.

İlave

EC9 Önemli dolaylı ekonomik etkilerin, kapsamı da dâhil, anlaşılması ve tanımlanması.

ÇEVRESEL

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, bir kurumun ekosistemler, toprak, hava ve su da dâhil olmak üzere, canlı ve cansız doğal sistemler üzerinde yarattığı etkileri ile ilgilidir. Çevresel Göstergeler girdilerle (ör. malzeme, enerji, su) ve çıktılarla (ör. emisyon, katı ve sıvı atıklar) ilgili performansı kapsar. Ayrıca, biyoçeşitlilik ve çevresel uyumun yanı sıra, çevresel harcama ve kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerin yarattığı etkiler gibi diğer ilgili bilgileri de kapsar.

Yönetim Yaklaşımı Açıklaması

Aşağıda belirtilen Çevresel Unsurlara ilişkin olarak, her Yönetim Yaklaşımı kalemi hakkında kısa ve öz bir açıklama yapın:

- Malzemeler
- Enerji
- Su
- Biyoçeşitlilik
- Emisyonlar, Sıvı ve Katı Atıklar
- Ürün ve Hizmetler
- Uyum
- Ulaştırma
- Genel

HEDEFLER VE PERFORMANS

Kurum genelinde Çevresel Unsurlarla ilgili performans hedefleri.

Hedeflere yönelik performans sonuçlarını göstermek amacıyla GRI Performans Göstergelerine ilaveten kuruma özgü Göstergeleri de (gerektiği şekilde) kullanın.

POLİTİKA

Kurumun yukarıda sıralanan Çevresel Unsurlarla ilgili genel taahhüdünü tanımlayan kurum genelindeki politikasını (veya politikalarını) özetleyin, ya da bunun genel kullanıma açık olarak nerede bulunabileceğini belirtin (ör. web bağlantısı).

KURUMSAL SORUMLULUK

Organizasyon şemasında Çevresel Unsurlarla ilgili operasyonel sorumluluğu olan en üst pozisyonu ya da üst yönetim kademelerinde bu sorumluluğun nasıl paylaştırıldığını açıklayın. Burada kastedilen, yönetim yapıları ile ilgili Açıklama maddesi 4.1'den farklıdır.

EĞİTİM VE FARKINDALIK

Çevresel Unsurlar kapsamında eğitime ve farkındalık yaratmaya yönelik prosedürler.

İZLEME VE TAKİP

İzleme ile düzeltici ve önleyici faaliyetler çerçevesindeki prosedürler; tedarik zinciriyle ilgili olanlar da dâhil.

Çevreyle ilgili performansa ait belgelendirmelerin listesi veya belgelendirme sistemleri veya rapor hazırlayan kurumun ya da onun tedarik zincirinin denetlenmesi/doğrulanması (verification) ile ilgili diğer yaklaşımlar.

İLAVE ÇERÇEVE BİLGİLER

Kurumsal performansın anlaşılması için gerekli olan ilgili ek bilgiler, örneğin:

- Bellibaşlı başarılar ve yetersizlikler,
- Unsurlarla ilgili bellibaşlı çevresel kurumsal riskler ve fırsatlar,
- Performansı iyileştirmek amacıyla, raporlama döneminde kurumsal sistemlerde veya yapılarda gerçekleştirilen başlıca değişiklikler,
- Politikaları uygulamak veya hedefe ulaşmak amacıyla yönelik kilit niteliğindeki stratejiler ve prosedürler.

Çevresel Performans Göstergeleri

UNSUR: MALZEMELER

Temel

EN1 Kullanılan malzemelerin ağırlık veya hacim cinsinden ifadesi.

Temel

EN2 Girdi olarak kullanılan geri dönüştürülmüş malzemelerin yüzdesi.

UNSUR: ENERJİ

Temel

EN3 Birincil enerji kaynağına göre doğrudan enerji tüketimi.

Temel

EN4 Birincil enerji kaynağına göre dolaylı enerji tüketimi.

İlave

EN5 Kaynakların korunması ve verimliliği artırma çalışmaları sayesinde sağlanan enerji tasarrufu.

İlave

EN6 Enerji verimliliği sağlayan veya yenilenebilir enerji kullanan ürün ve hizmetler sağlama girişimleri ve bu girişimlerin sonucunda enerji gereksinimlerindeki azalmalar.

İlave

EN7 Dolaylı enerji tüketimini azaltma girişimleri ve elde edilen azalmalar.

UNSUR: SU

Temel

EN8 Kaynağına göre toplam su çekimi.

İlave

EN9 Su çekiminden önemli ölçüde etkilenen su kaynakları.

İlave

EN10 Geri dönüştürülen ve yeniden kullanılan suyun yüzdesi ve toplam hacmi.

UNSUR: BİYOÇEŞİTLİLİK

Temel

EN11 Koruma alanlarının ve koruma alanlarında olmayıp yüksek biyoçeşitlilik değerine sahip alanların içinde ya da sınırında sahip olunan, kiralanın, yönetilen arazilerin yeri ve büyüklüğü.

Temel

EN12 Koruma alanlarındaki ve koruma alanlarında olmayıp yüksek biyoçeşitlilik değerine sahip alanlardaki faaliyet, ürün ve hizmetlerin biyoçeşitlilik üzerindeki önemli etkilerinin tanımlanması.

İlave

EN13 Korunan ya da iyileştirilen doğal yaşam alanları.

İlave

EN14 Biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerin yönetilmesiyle ilgili stratejiler, devam eden faaliyetler ve geleceğe yönelik planlar.

İlave

EN15 Soy tükenmesi riski düzeyine göre, operasyonlardan etkilenen bölgelerdeki doğal yaşam alanlarında, Uluslararası Doğa Koruma Birliği (IUCN) Kırmızı Listesi'ne giren canlı türlerinin ve ulusal koruma listesindeki canlı türlerinin sayısı.

UNSUR: EMİSYONLAR, SIVI VE KATI ATIKLAR

Temel

EN16 Ağırlığa göre toplam doğrudan ve dolaylı sera gazı emisyonları.

Temel

EN17 Ağırlığa göre, ilgili diğer dolaylı sera gazı emisyonları.

İlave

EN18 Sera gazı emisyonlarını azaltma girişimleri ve elde edilen azalmalar.

Temel

EN19 Ağırlığa göre, ozon tüketen maddelerin emisyonları.

Temel

EN20 Türüne ve ağırlığına göre NO_x, SO_x ve diğer önemli hava emisyonları.

Temel

EN21 Kalitesine ve varış noktasına göre toplam su deşarjı.

Temel

EN22 Türüne ve bertaraf yöntemine göre toplam atık ağırlığı.

Temel

EN23 Önemli sızıntıların toplam sayısı ve hacmi.

İlave

EN24 Basel Sözleşmesi Ek I, II, III ve VIII koşulları kapsamında tehlikeli kabul edilen atıklardan taşınan, ithal edilen, ihraç edilen ya da işlem görenlerin ağırlığı ve uluslararası sevkiyatı yapılan taşınan atıkların yüzdelik payı.

İlave

EN25 Raporlama yapan kurumun su deşarjından ve kaçaklarından önemli ölçüde etkilenen su kütlelerinin ve bunlarla bağlantılı doğal yaşam alanlarının adı, büyüklüğü, korunma durumu ve biyoçeşitlilik değeri.

UNSUR: ÜRÜN VE HİZMETLER

Temel

EN26 Ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik girişimler ve bu etki azalımının boyutları.

Temel

EN27 Satılmış ürünlerin ve bunların ambalaj malzemelerinin kategorilere göre geri toplanma yüzdesi.

UNSUR: UYUM

Temel

EN28 Çevresel yasa ve yönetmeliklere uyulmaması halinde uygulanan önemli para cezalarının maddi değeri ve parasal olmayan yaptırımların toplam sayısı.

UNSUR: ULAŞTIRMA

İlave

EN29 Ürünlerin ve kurumun operasyonlarında kullanılan diğer mal ve malzemelerin taşınmasından ve kurum çalışanlarının ulaşımından kaynaklanan önemli çevresel etkiler.

UNSUR: GENEL

İlave

EN30 Türüne göre toplam çevre koruma harcamaları ve yatırımları.

SOSYAL

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu bir kurumun faaliyette bulunduğu ortamdaki sosyal sistemler üzerinde yarattığı etkileri anlamına gelir.

GRI Sosyal Performans Göstergeleri işgücü uygulamalarını, insan haklarını, toplumu ve ürün sorumluluğunu çevreleyen başlıca Performans Unsurlarını belirler.

İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakışır İş

İşgücü Uygulamaları kategorisine özgü Unsurlar, aralarında aşağıdakilerin de yer aldığı uluslararası kabul görmüş evrensel standartlara dayanır:

- Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve Protokolleri
- Birleşmiş Milletler Sözleşmesi: Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi
- Birleşmiş Milletler Sözleşmesi: Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi
- 1998 İşte Temel İlkeler ve Haklar ILO Deklarasyonu (özellikle de ILO'nun sekiz temel sözleşmesi)
- Viyana Bildirisi ve Eylem Programı

İşgücü Uygulamaları Göstergeleri aynı zamanda ticari kurumların sosyal sorumluluklarını ele alan iki araçtan doğrudan faydalanır: ILO Çokuluslu İşletmeler ve Sosyal Politika ile ilgili İlkeleri Üçlü Deklarasyonu ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri.

Yönetim Yaklaşımı Açıklaması

Aşağıda belirtilen İşgücü Unsurlarına ilişkin olarak, her Yönetim Yaklaşımı kalemi hakkında kısa ve öz bir açıklama yapın. ILO Çokuluslu İşletmeler ve Sosyal Politika ile ilgili İlkeleri Üçlü Deklarasyonu (özellikle de ILO'nun sekiz temel sözleşmesi) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri öncelikli referans noktaları olmalıdır.

- İstihdam
- İşgücü/Yönetim İlişkileri

- İş Sağlığı ve Güvenliği
- Eğitim ve Öğretim
- Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği

HEDEFLER VE PERFORMANS

Kurum genelinde İşgücü Unsurlarıyla ilgili performans hedefleri ve uluslararası kabul görmüş evrensel standartlarla bağlantılarının gösterilmesi.

Hedeflere yönelik performans sonuçlarını göstermek amacıyla GRI Performans Göstergelerine ilaveten kuruma özgü Göstergeleri de (gerektiği şekilde) kullanın.

POLİTİKA

Kurumun yukarıda sıralanan İşgücü Unsurlarıyla ilgili genel taahhüdünü tanımlayan kurum genelindeki politikasını (veya politikalarını) özetleyin, ya da bunun genel kullanıma açık olarak nerede bulunabileceğini belirtin (ör. web bağlantısı). Yukarıda adı geçen uluslararası standartlarla olan bağlantılarına da atıfta bulunun.

KURUMSAL SORUMLULUK

Organizasyon şemasında İşgücü Unsurlarıyla ilgili operasyonel sorumluluğu olan en üst pozisyonu ya da üst yönetim kademelerinde bu sorumluluğun nasıl paylaştırıldığını açıklayın. Burada kastedilen, yönetim yapıları ile ilgili Açıklama maddesi 4.1'den farklıdır.

EĞİTİM VE FARKINDALIK

İşgücü Unsurları kapsamında eğitime ve farkındalık yaratmaya yönelik prosedürler.

İZLEME VE TAKİP

İzleme ile düzeltici ve önleyici faaliyetler çerçevesindeki prosedürler; tedarik zinciriyle ilgili olanlar da dâhil. İşgücüyle ilgili performansla ait belgelendirmelerin listesi veya belgelendirme sistemleri, veya rapor hazırlayan kurumun ya da onun tedarik zincirinin denetlenmesi/ doğrulanması (verification) ile ilgili diğer yaklaşımlar.

İLAVE ÇERÇEVE BİLGİLER

Kurumsal performansın anlaşılması için gerekli olan ilgili ek bilgiler, örneğin:

- Bellibaşlı başarılar ve yetersizlikler,
- Başlıca kurumsal riskler ve fırsatlar,
- Performansı iyileştirmek amacıyla, raporlama döneminde kurumsal sistemlerde veya yapılarda gerçekleştirilen başlıca değişiklikler,
- Politikaları uygulamak veya hedefe ulaşmak amacıyla yönelik kilit niteliğindeki stratejiler ve prosedürler.

İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakışır İş

Performans Göstergeleri

UNSUR: İSTİHDAM

Temel

LA1 İstihdam türüne, iş sözleşmesine ve bölgesine göre toplam işgücü.

Temel

LA2 Yaş grubuna, cinsiyete ve bölgeye göre personel devir hızı ve kurumdan ayrılanların toplam sayısı.

İlave

LA3 Geçici ya da yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayıp tam zamanlı çalışanlara sağlanan sosyal ödemeler ve yardımların ana operasyonlara göre dağılımı.

UNSUR: İŞGÜCÜ/YÖNETİM İLİŞKİLERİ

Temel

LA4 Toplu iş sözleşmeleri kapsamına giren çalışanların yüzdesi.

Temel

LA5 Toplu sözleşmelerde belirtilip belirtilmediği de dâhil, önemli operasyonel değişiklikler konusunda asgari ihbar süresi.

UNSUR: İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

İlave

LA6 İş sağlığı ve güvenliği programlarının izlenmesine yardım eden ve bunlar hakkında tavsiye veren resmi, yönetimin ve çalışanların müştereken temsil edildikleri işyeri iş sağlığı ve güvenliği kurullarında temsil edilen toplam işgücünün yüzdesi.

Temel

LA7 Yaralanma, meslek hastalıkları, kaybedilen günler ve işe devamsızlık oranları ve ölümle sonuçlanan iş kazalarının bölgelere göre dağılımı.

Temel

LA8 Ciddi hastalıklarla ilgili olarak işgücü mensuplarına, ailelerine veya yerel halka yardım etmek üzere uygulanan eğitim, öğretim, rehberlik, hastalık önleme ve risk kontrol programları.

İlave

LA9 Sendikalarla yapılan toplu sözleşmelerin kapsamına giren sağlık ve güvenlik konuları.

UNSUR: EĞİTİM VE ÖĞRETİM

Temel

LA10 Çalışan kategorisine göre, çalışan başına düşen yıllık ortalama eğitim saatleri.

İlave

LA11 Çalışanların istihdam edilebilirliğinin sürekliliğini destekleyen ve onlara kariyerlerinin bitiminde yardım edecek beceri geliştirme ve yaşam boyu eğitim programları.

İnsan Hakları

İnsan Hakları Performans Göstergeleri, kurumların insan haklarının yatırım ve tedarikçi ya da yüklenici seçimi uygulamalarında ne ölçüde göz önünde tutuldukları konusunda rapor hazırlamalarını gerektirir.

Buna ek olarak, Göstergeler çalışanların ve güvenlik personelinin insan hakları ve aynı zamanda ayrımcılık yapmama, örgütlenme özgürlüğü, çocuk işçiliği, yerli hakları ve zorla ve zorunlu tutarak çalıştırma konularında da eğitilmesini kapsar.

Genel kabul görmüş insan hakları aşağıdaki Sözleşmeler ve Bildiriler ile tanımlanmaktadır:

- Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve Protokolleri
- Birleşmiş Milletler Sözleşmesi: Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi
- Birleşmiş Milletler Sözleşmesi: Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi
- 1998 İşte Temel İlkeler ve Haklar ILO Deklarasyonu (özellikle de ILO'nun sekiz temel sözleşmesi)
- Viyana Bildirisi ve Eylem Programı

Yönetim Yaklaşımı Açıklaması

Aşağıda belirtilen İnsan Hakları Unsurlarına ilişkin olarak, her Yönetim Yaklaşımı kalemi hakkında kısa ve öz bir açıklama yapın. ILO Çokuluslu İşletmeler ve Sosyal Politika ile ilgili İlkeleri Üçlü Deklarasyonu (özellikle de ILO'nun 100., 111., 87., 98., 138., 182., 20. ve 105.9 Sözleşmelerinden oluşan sekiz temel sözleşmesi) ve

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri öncelikli referans noktaları olmalıdır.

- Yatırım ve Satın Alma Uygulamaları
- Ayrımcılık Yapmama
- Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Sözleşme
- Çocuk İşçiliğinin Kaldırılması
- Zorla ve Zorunlu Tutarak Çalıştırmanın Önlenmesi
- Şikayetler ve Mağduriyetlerle ilgili Uygulamalar
- Güvenlik Uygulamaları
- Yerli Hakları

HEDEFLER VE PERFORMANS

Kurum genelinde İnsan Hakları Unsurlarıyla ilgili performans hedefleri ve yukarıda listelenen uluslararası kabul görmüş uluslararası bildiriler ve standartlarla bağlantılarının gösterilmesi.

Hedeflere yönelik performans sonuçlarını göstermek amacıyla GRI Performans Göstergelerine ilaveten kuruma özgü Göstergeleri de (gerektiği şekilde) kullanın.

POLİTİKA

Kurumun İnsan Hakları Unsurlarıyla (çalışanların bir sendikaya katılma veya toplu sözleşme yapma kararını etkilemesi ihtimalinin bulunduğu makul şekilde değerlendirilebilecek olan politikalar da dâhil) ilgili genel taahhüdünü tanımlayan kurum genelindeki politikasını (veya politikalarını) özetleyin, ya da bunun genel kullanıma açık olarak nerede bulunabileceğini belirtin (ör. web bağlantısı). Yukarıda dı geçen uluslararası bildirilerle ve standartlarla olan bağlantılarına da atıfta bulunun.

KURUMSAL SORUMLULUK

Organizasyon şemasında İnsan Hakları Unsurlarıyla ilgili operasyonel sorumluluğu olan en üst pozisyonu ya da üst yönetim kademelerinde bu sorumluluğun nasıl paylaştırıldığını açıklayın. Burada kastedilen, yönetim yapıları ile ilgili Açıklama maddesi 4.1'den farklıdır.

EĞİTİM VE FARKINDALIK

İnsan Hakları Unsurları kapsamında eğitime ve farkındalık yaratmaya yönelik prosedürler.

İZLEME VE TAKİP

İzleme ile düzeltici ve önleyici faaliyetler çerçevesinde prosedürler; tedarik zinciriyle ilgili olanlar da dâhil.

İnsan haklarıyla ilgili performansa ait belgelendirmelerin listesi veya belgelendirme sistemleri, veya rapor hazırlayan kurumun ya da onun tedarik zincirinin denetlenmesi/doğrulanması (verification) ile ilgili diğer yaklaşımlar.

İLAVE ÇERÇEVE BİLGİLER

Kurumsal performansın anlaşılması için gerekli olan ilgili ek bilgiler, örneğin:

- Bellibaşlı başarılar ve yetersizlikler,
- Başlıca kurumsal riskler ve fırsatlar,
- Performansı iyileştirmek amacıyla, raporlama döneminde kurumsal sistemlerde veya yapılarda gerçekleştirilen başlıca değişiklikler,
- Politikaları uygulamak veya hedefe ulaşmak amacıyla yönelik kilit niteliğindeki stratejiler ve prosedürler.

İnsan Hakları Performans Göstergeleri

UNSUR: YATIRIM VE SATIN ALMA UYGULAMALARI

Temel

HR1 İnsan hakları ile ilgili hükümler içeren veya insan hakları taramasından geçen önemli yatırım anlaşmalarının yüzdesi ve toplam sayısı.

Temel

HR2 İnsan hakları ve alınan önlemler konusunda taramadan geçen önemli tedarikçilerin ve yüklenicilerin yüzdesi.

İlave

HR3 Eğitim alan çalışanların yüzdesi de dâhil olmak üzere, operasyonlarla ilgili olan insan hakları unsurları hakkındaki politika ve prosedürler konusunda verilen toplam çalışan eğitimi saatleri.

UNSUR: AYRIMCILIK YAPMAMA

Temel

HR4 Ayrımcılık konusunda toplam vaka sayısı ve alınan önlemler.

UNSUR: ÖRGÜTLENME ÖZGÜRLÜĞÜ VE TOPLU SÖZLEŞME

Temel

HR5 Örgütlenme özgürlüğünü kullanma ve toplu sözleşme yapma haklarının önemli ölçüde risk altında olabileceği operasyonlar ve bu hakları desteklemek üzere alınan önlemler.

UNSUR: ÇOCUK İŞÇİLİĞİ

Temel

HR6 Çocuk işçiliği vakaları açısından önemli risk içerdiği belirlenen operasyonlar ve çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak alınan önlemler.

UNSUR: ZORLA VE ZORUNLU TUTARAK ÇALIŞTIRMA

Temel

HR7 Zorla veya zorunlu tutarak çalıştırma vakaları açısından önemli risk içerdiği belirlenen operasyonlar ve zorla veya zorunlu tutarak çalıştırmanın ortadan kaldırılmasına yönelik olarak alınan önlemler.

UNSUR: GÜVENLİK UYGULAMALARI

İlave

HR8 Kurumun operasyonlarıyla ilgili olan insan hakları unsurları hakkındaki kurum politikaları veya prosedürleri konusunda eğitilen güvenlik personelinin yüzdesi.

UNSUR: YERLİ HAKLARI

İlave

HR9 Yerli halkın haklarının ihlaline ilişkin vakaların toplam sayısı ve alınan önlemler.

Toplum

Toplum Performans Göstergeleri, kurumların içinde faaliyet gösterdikleri yerel toplumlar üzerindeki etkilerine odaklanır ve diğer sosyal kurumlarla girdikleri etkileşimlerden kaynaklanabilen risklerin nasıl yönetildiğini ve arabuluculuk yapıldığını açıklar.

Özellikle de, rüşvet ve yolsuzluk, kamu politikası oluşturulmasına haksız müdahale ve tekelcilik uygulamaları ile ilgili riskler hakkındaki bilgiler aranır.

Yönetim Yaklaşımı Açıklaması

Aşağıda belirtilen Toplum Unsurlarına ilişkin olarak, her Yönetim Yaklaşımı kalemi hakkında kısa ve öz bir açıklama yapın:

- Yerel halk
- Yolsuzluk

- Kamu Politikası
- Rekabeti Kısıtlayan Davranış
- Uyum

HEDEFLER VE PERFORMANS

Kurum genelinde yukarıda belirtilen Unsurlarla ilgili performans hedefleri. Hedeflere yönelik performans sonuçlarını göstermek amacıyla GRI Performans Göstergelerine ilaveten kuruma özgü Göstergeleri de (gerektiği şekilde) kullanın.

POLİTİKA

Kurumun Toplum Unsurlarıyla ilgili genel taahhüdünü tanımlayan kurum genelindeki politikasını (veya politikalarını) özetleyin, ya da bunun genel kullanıma açık olarak nerede bulunabileceğini belirtin (ör. Web bağlantısı).

KURUMSAL SORUMLULUK

Organizasyon şemasında Toplum Unsurlarıyla ilgili operasyonel sorumluluğu olan en üst pozisyonu ya da üst yönetim kademelerinde bu sorumluluğun nasıl paylaştırıldığını açıklayın. Burada kastedilen, yönetim yapıları ile ilgili Açıklama maddesi 4.1'den farklıdır.

EĞİTİM VE FARKINDALIK

Toplum Unsurları kapsamında eğitime ve farkındalık yaratmaya yönelik prosedürler.

İZLEME VE TAKİP

İzleme ile düzeltici ve önleyici faaliyetler çerçevesindeki prosedürler; tedarik zinciriyle ilgili olanlar da dâhil.

Performansa ait belgelendirmelerin listesi veya belgelendirme sistemleri, veya rapor hazırlayan kurumun ya da onun tedarik zincirinin denetlenmesi/doğrulanması (verification) ile ilgili diğer yaklaşımlar.

İLAVE ÇERÇEVE BİLGİLER

Kurumsal performansın anlaşılması için gerekli olan ilgili ek bilgiler, örneğin:

- Bellibaşlı başarılar ve yetersizlikler,
- Başlıca kurumsal riskler ve fırsatlar,
- Performansı iyileştirmek amacıyla, raporlama döneminde kurumsal sistemlerde veya yapılarda gerçekleştirilen başlıca değişiklikler,
- Politikaları uygulamak veya hedefe ulaşmak amacıyla yönelik kilit niteliğindeki stratejiler ve prosedürler.

Toplum Performans Göstergeleri

UNSUR: YEREL HALK

Temel

SO1 Giriş, işletme ve çıkış da dâhil, operasyonların yerel halk üzerindeki etkilerini değerlendiren ve yöneten tüm programların ve uygulamaların niteliği, kapsamı ve etkililiği.

UNSUR: YOLSUZLUK

Temel SO2 Yolsuzlukla ilgili riskler yönünden analiz edilen işletme birimlerinin yüzdesi ve toplam sayısı.

Temel

SO3 Kurumun yolsuzluğu önleme politika ve prosedürleri konusunda eğitim alan çalışanların yüzdesi.

Temel

SO4 Yolsuzluk vakalarına karşı alınan önlemler.

UNSUR: KAMU POLİTİKASI

Temel

SO5 Kamu politikalarına karşı tutum ve kamu politikası geliştirmeye ve lobi faaliyetlerine katılım.

İlave

SO6 Ülkelere göre siyasi partilere, politikacılara ve ilgili kuruluşlara yapılan mali ve aynı katkılar.

UNSUR: REKABETİ KISITLAYAN DAVRANIŞ

İlave

SO7 Rekabeti kısıtlayan davranış, tröst ve tekelleşim uygulamalarına yönelik yapılan yasal işlemlerin toplam sayısı ve bu işlemlerin sonuçları.

UNSUR: UYUM

TemelSO8 Yasa ve yönetmeliklere uyulmaması nedeniyle kesilen önemli cezaların parasal değeri ve parasal olmayan yaptırımların toplam sayısı.

Ürün Sorumluluğu

Ürün Sorumluluğu Performans Göstergeleri, rapor hazırlayan kurumun ürün ve hizmetlerinin müşterileri doğrudan etkileyen unsurlarını ele alır; yani, sağlık ve güvenlik, bilgi ve etiketleme, pazarlama ve kişisel gizlilik gibi.

Bu unsurlar esasen iç prosedürlerin ve bu prosedürlere ne ölçüde uyum sağlandığının açıklanması suretiyle ele alınır.

Yönetim Yaklaşımı Açıklaması

Aşağıda belirtilen Ürün Sorumluluğu Unsurlarına ilişkin olarak, her Yönetim Yaklaşımı kalemi hakkında kısa ve öz bir açıklama yapın:

- Müşteri Sağlığı ve Güvenliği
- Ürün ve Hizmet Etiketlemesi
- Pazarlama İletişimi
- Müşterinin Kişisel Gizliliği
- Uyum

HEDEFLER VE PERFORMANS

Kurum genelinde Ürün Sorumluluğu Unsurlarıyla ilgili performans hedefleri.

Hedeflere yönelik performans sonuçlarını göstermek amacıyla GRI Performans Göstergelerine ilaveten kuruma özgü Göstergeleri de (gerektiği şekilde) kullanın.

POLİTİKA

Kurumun Ürün Sorumluluğu Unsurlarıyla ilgili genel taahhüdünü tanımlayan kurum genelindeki politikasını (veya politikalarını) özetleyin, ya da bunun genel kullanıma açık olarak nerede bulunabileceğini belirtin (ör. web bağlantısı).

KURUMSAL SORUMLULUK

Organizasyon şemasında Ürün Sorumluluğu Unsurlarıyla ilgili operasyonel sorumluluğu olan en üst pozisyonu ya da üst yönetim kademelerinde bu sorumluluğun nasıl paylaştırıldığını açıklayın. Burada kastedilen, yönetim yapıları ile ilgili Açıklama maddesi 4.1'den farklıdır.

EĞİTİM VE FARKINDALIK

Ürün Sorumluluğu Unsurları kapsamında eğitime ve farkındalık yaratmaya yönelik prosedürler.

İZLEME VE TAKİP

İzleme ile düzeltici ve önleyici faaliyetler çerçevesindeki prosedürler; tedarik zinciriyle ilgili olanlar da dâhil.

Ürün Sorumluluğuyla ilgili performansla ilgili belgelendirmelerin listesi veya belgelendirme sistemleri, veya rapor hazırlayan kurumun ya da onun tedarik zincirinin denetlenmesi/doğrulanması (verification) ile ilgili diğer yaklaşımlar.

İLAVE ÇERÇEVE BİLGİLER

Kurumsal performansın anlaşılması için gerekli olan ilgili ek bilgiler, örneğin:

- Bellibaşlı başarılar ve yetersizlikler,
- Başlıca kurumsal riskler ve fırsatlar,
- Performansı iyileştirmek amacıyla, raporlama döneminde kurumsal sistemlerde veya yapılarda gerçekleştirilen başlıca değişiklikler,
- Politikaları uygulamak veya hedefe ulaşmak amacıyla yönelik kilit niteliğindeki stratejiler ve prosedürler.

Ürün Sorumluluğu Performans Göstergeleri

UNSUR: MÜŞTERİ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Temel

PR1 İyileştirilmek üzere ürünlerin ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkilerinin değerlendirildiği yaşam döngüsü evreleri ve bu prosedürlere tabi olan ana ürün ve hizmet kategorilerinin yüzdesi.

İlave

PR2 Sonuçların türüne göre, ürünlerin ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkileri ile ilgili yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyum sağlamama vakalarının toplam sayısı.

UNSUR: ÜRÜN VE HİZMET ETİKETLEMESİ

Temel

PR3 Prosedürlerin gerekli gördüğü ürün ve hizmet bilgilerinin türü ve bu bilgi gerekliliklerine tabi olan ana ürün ve hizmetlerin yüzdesi.

İlave

PR4 Sonuçların türüne göre, ürün ve hizmet bilgileri ve etiketleme ile ilgili yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyum sağlamama vakalarının toplam sayısı.

İlave PR5 Müşteri memnuniyetini ölçen anket sonuçları da dâhil olmak üzere, müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalar.

UNSUR: PAZARLAMA İLETİŞİMİ

Temel PR6 Reklam, tanıtım ve sponsorluk da dâhil, pazarlama iletişimi ile ilgili yasalara, standartlara ve gönüllü kurallara bağlı kalmaya yönelik programlar.

İlave PR7 Sonuçların türüne göre, reklam, tanıtım ve sponsorluk da dâhil, pazarlama iletişimi ile ilgili yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyum sağlamama vakalarının toplam sayısı.

UNSUR: MÜŞTERİNİN KİŞİSEL GİZLİLİĞİ

İlave PR8 Müşterinin kişisel gizliliğinin ihlalleri ve müşteri verilerinin kaybedilmesi ile ilgili doğrulanmış toplam şikayet sayısı.

UNSUR: UYUM

Temel PR9 Ürün ve hizmetlerin tedariki ve kullanımı ile ilgili yasa ve yönetmeliklere uyulmaması nedeniyle kesilen önemli cezaların parasal değeri.

EK 2: Görüşme Formu



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ** **Lojistik Yönetimi Yüksek Lisans Programı**

Bu araştırma, tekstil-hazır giyim perakendecisi işletmelerin “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarını” tespit etmek amacıyla düzenlenmiştir. Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Sait ÖZALTAY- Ömür Y. SAATÇIOĞLU

GÖRÜŞME FORMU

- Sürdürülebilir perakendeciliği ve sürdürülebilir tekstil-hazır giyim perakendeciliğini nasıl tanımlarsınız?
- Sizi sürdürülebilirlik olgusuna iten ana neden nedir?
- Sürdürülebilirlik hedeflerinizi yakalamak amacıyla üye olduğunuz kuruluş vb. var mıdır? Varsa hangileridir?
- Çalıştığınız tedarik zincirinin ne kadar sürdürülebilir olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleri ile açıklayınız.
- Sürdürülebilirlik boyutları (çevresel, ekonomik, sosyal) arasında uyumu sağlamak amacıyla neler yapmaktasınız?

Plan A ile ilişkili olarak:

- Mağazalarınızda yapılan değişiklikler nelerdir?
- Çalışanlarınıza yönelik yaptığınız değişiklikler nelerdir?
 - *Belirlenen hedefleri başaran işgücüne ne tür ödüller verilmektedir?
- Plan A'daki eklenen ve çıkarılan taahhütler hangi kıstaslara göre belirlenmiştir?
- 2007'deki 5 ana sürdürülebilirlik faaliyetinden sizce en önemlisi nedir? Nedenleri ile açıklayınız.
- 2011 yılından itibaren şirket raporunuzdaki kriterler hangi gelişmelere istinaden artmıştır? Artacak kriterler nasıl belirlenmiştir?
- Önceki yıllarda şirketin temel değerleri olan kalite, değer, servis, inovasyon ve güven kriterlerine ilham, temas ve bütünlük değerlerinin eklenmesinin sebebi nedir ?
 - Şirketinizin 2012 yılı ilerleme raporunda sürdürülebilirlik boyutlarından bahsedilirken ekonomik değilde etik(sy. 42) olarak adlandırılmasının sebebi nedir?
- Plan A'daki tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinizi daha sürdürülebilir kılmak için yaptığınız çalışmalar nelerdir? Bununla bağlantılı olarak ortaklık kurduğunuz organizasyonlar veya girişimler var mıdır? Varsa nedenleriyle birlikte belirtiniz.
- Şirket raporlarınızda yayınlanmış olan taahhütlerinizden kaç tanesi ülkemiz için geçerlidir? Geçerli olan taahhütleri seçerken izlediğiniz aşamalar nelerdir ?

- Plan A faaliyetleri ülkemizde nasıl işlemekte ve ne ölçüde gerçekleşmektedir? Ülkemize ilişkin ve genel olarak gelecek planlarınız nelerdir?
- Sosyal sürdürülebilirliğin bir unsuru olarak insan haklarının desteklenmesi ve hayata geçirilmesinin teşvik edilmesi adına neler yapmaktasınız?

Tedarikçilere yönelik uygulamalar:

- Tedarik zincirlerinizdeki çalışma koşullarından bahseder misiniz?
- Tedarik zinciri faaliyetlerinizin çevresel etkilerini azaltmak amacıyla gerçekleştirdiğiniz çalışmalar nelerdir?
- Yolsuzlukla mücadele adına neler yapmaktasınız?
- Şirketiniz Plan A ile tedarik zinciri üyeleri için ne tür beklentiler oluşturmuştur?
- M&S' in tedarikçilerini seçme kriterleri nelerdir? Sürdürülebilirlik faktörünün seçimdeki rolü nedir? Tedarikçilerinizin sürdürülebilir olduğuna nasıl karar vermektedir?
- M&S' in tedarikçilerini kontrol kriterleri nelerdir? Tedarikçi denetim aşamaları nelerdir? Tedarikçilerin sürdürülebilirliğine ilişkin bir denetim yapılmakta mıdır?
- Faaliyet göstermekte olduğunuz sürdürülebilir tedarik zinciri ile alakalı zincir aktörleri kimlerdir?
- Tedarik zinciri yönetimindeki operasyonel faaliyetleri gerçekleştirirken en çok dikkat ettiğiniz 3 unsur nedir?
- Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi safhasında oluşabilecek riskler nelerdir? Bu riskler nasıl belirlenmekte ve risk eliminasyonu nasıl gerçekleştirilmektedir?
- Mevcut tedarikçilerinizi sürdürülebilirlik olgusuna motive etmekte kullandığınız anahtar faktörler nelerdir?
- Sizce tekstil- hazır giyim perakendeciliği sektöründe sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerini yürütebilmek için “kritik başarı faktörleri” nelerdir? Nedenleri ile açıklayınız? Mevcut TZY uygulamalarının bu faktörlere etkileri nelerdir?