

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN
ŞİRKET İMAJINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Lalezar Özlem ŞENMAN

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN
ŞİRKET İMAJINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Lalezar Özlem ŞENMAN

Öğrenci No:

140744105

Danışman:

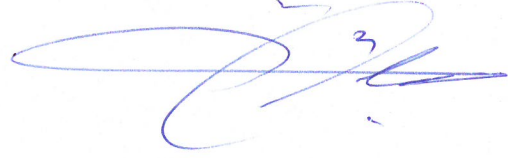
Doç. Dr. Pınar GEDİKKAYA BAL

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Şirket İmajına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 27.09.2019

Lalezar Özlem ŞENMAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

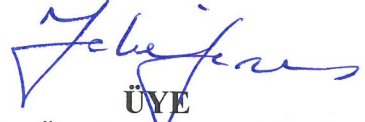
27.09.2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140744105** numaralı **Lalezar Özlem ŞENMAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Şirket İmajına Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (90) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayrışıklığı/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Doç. Dr. Pınar GEDİKKAYA BAL
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Kemal Güven GÜLEN
(Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Lalezar Özlem ŞENMAN
Danışmanı : Doç. Dr. Pınar GEDİKKAYA BAL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi,
Şirket İmajı

ÖZ

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN ŞİRKET İMAJINA ETKİSİ

Dünyada Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan hızlı ekonomik gelişmelerin çevre üzerindeki etkileri özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren hissedilmeye ve gözlenmeye başlamıştır. Çevre sorunlarının artışıyla birlikte bu sorunların çözümüne yönelik yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu şekilde ortaya çıkan sürdürülebilirlik kavramı şirketler tarafından da benimsenmeye başlamıştır. Son yıllarda uluslararası anlaşmalar, ulusal yasalar ve tüketicilerin talepleri doğrultusunda şirketler sürdürülebilir yaklaşımlara önem vermek durumunda kalmışlardır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, üretimin en başından nihai tüketime kadar geçen süre zarfındaki tüm süreçlerin çevreye verdiği zararı en aza indirmeyi şirketin hedefleri arasına katmaktadır. Şirketler için ekstra bir maliyet unsuru olan bu yaklaşımın, tüketiciler gözünde şirket imajına olumlu etkileri bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle tüketici tarafından, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulayan şirketlerin imajları olumlu yönde algılanmaktadır.

Name and Surname : Lalezar Özlem ŞENMAN
Supervisor : Assoc. Dr. Pınar GEDİKKAYA BAL
Degree and Date : Master's Degree, 2019
Major : Management Organization
Keywords : Sustainability, Sustainable Supply Chain Management,
Company Image

ABSTRACT

IMPACT OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ON COMPANY IMAGE

The effects of the rapid economic developments that have taken place in the world after the Industrial Revolution began to be felt and observed especially in the second half of the twentieth century. With the increase of environmental problems, new approaches have been put forward to solve these problems. The concept of sustainability, which has emerged in this period, has also been adopted by companies. In recent years, in accordance with international agreements, national laws and consumer demands, companies have had to give importance to sustainable approaches. Sustainable supply chain management includes minimizing the negative environmental impact of all processes from the beginning of production to final consumption. This approach, which is an additional cost for companies, has positive impacts on the image of the company from the view point of consumers. In other words, the image of companies applying sustainable supply chain management is perceived positively by the consumers.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ: KAVRAMSAL VE TARİHSEL ARKA PLAN

1.1. Sürdürülebilir Kalkınma ve Sürdürülebilirlik.....	9
1.1.1. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.....	14
1.1.2. Sürdürülebilir Kalkınma ve Paydaşları	17
1.1.2.1. Tüketiciler	18
1.1.2.2. Şirketler	19
1.1.2.3. Devletler.....	21
1.1.2.4. Sivil Toplum Kuruluşları ile Diğer Uluslararası ve Yerel Örgütler.....	23
1.1.3. Sürdürülebilir Kalkınma Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci.....	29
1.1.3.1. 1972 Stockholm Konferansı	31
1.1.3.2. 1992 Rio Yeryüzü Zirvesi	32
1.1.3.3. 1997 Kyoto Protokolü.....	33
1.1.3.4. 2012 Rio + 20 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi	34
1.1.3.5. 2015 Paris Anlaşması.....	35
1.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, Amaçları, Gelişimi, Paydaşları ve Araçları	35
1.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi	38
1.2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	44

1.2.2.1. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları.....	44
1.2.2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi	46
1.2.2.3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Paydaşları.....	52
1.2.2.3.1. Tedarikçiler	53
1.2.2.3.2. Üreticiler	54
1.2.2.3.3. Dağıtımıcılar	56
1.2.2.3.4. Müşteriler	58
1.2.2.3.5. Lojistik	60
1.2.2.4. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Araçları.....	63

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKETİCİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ALGISI VE ŞİRKET İMAJİ

2.1. Şirket İmajı	68
2.1.1. Şirket İmajını Etkiyen Faktörler.....	72
2.1.1.1. Şirket Kültürü.....	73
2.1.1.2. Şirket Kimliği.....	76
2.1.1.3. Şirket Felsefesi.....	79
2.1.1.3.1. Kurumsal Davranış	80
2.1.1.3.2. Kurumsal Dizayn	82
2.1.1.3.3. Kurumsal İletişim	83
2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Şirket İmajı İlişkisi.....	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE ŞİRKET İMAJİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ANKET ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	93
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	94
3.3. Anketin Yöntemi, Evreni ve Örneklemi.....	95
3.4. Veri Toplama Araçları.....	96
3.5. Araştırmanın Kısıtları	97

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi	98
3.6.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri	99
3.6.2. Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi	104
3.6.3. Yapı Geçerliliği Ve Güvenirlik Analizi	112
3.7. Değerlendirmeler	113
3.7.1. Hipotez Sonuçları	121
SONUÇ	122
KAYNAKÇA	126



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Cinsiyete Göre Demografik Dağılım	99
Tablo 2: Yaşa Göre Demografik Dağılım	100
Tablo 3: Medeni Duruma Göre Demografik Dağılım	101
Tablo 4: Eğitim Durumuna Göre Demografik Dağılım	102
Tablo 5: Mesleğe Göre Demografik Dağılım	103
Tablo 6: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı ...	104
Tablo 7: Şirket İmajı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı	108
Tablo 8: Tüketicilerin Cinsiyet Farkına Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi	113
Tablo 9: Tüketicilerin Yaş Aralığındaki Farklılıklara Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi	114
Tablo 10: Tüketicinin Mensup Olduğu Farklı Meslek Gruplarına Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi	116
Tablo 11: Tüketicinin Eğitim Düzeyindeki Farklılıklara Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi	117
Tablo 12: Tüketicilerin Medeni Durumundaki Farklılıklara Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi	118
Tablo 13: Tüketicinin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Hakkında Farkındalığının, Şirket İmajı Algısında Yarattığı Olumlu Farklılıkların Değerlendirilmesi	119
Tablo 14: Hipotez Özetleri	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi	40
Şekil 2: Şirket İmajını Oluşturan Faktörler	73
Şekil 3: Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Cinsiyet	99
Şekil 4: Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Yaş Aralıkları	100
Şekil 5: Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Medeni Durumu	101
Şekil 6: Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Eğitim Düzeyi	102
Şekil 7: Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Meslek	103
Şekil 8: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Ölçeği Soru Ortalamaları Grafiği	107
Şekil 9: Şirket İmajı Ölçeği Soru Ortalamaları Grafiği	111
Şekil 10: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Şirket İmajı İlişki Grafiği.....	120

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma- Geliştirme
BMİDÇS	: Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi
BS	: British Standard/ İngiliz Standartları
CGF	: Consumer Goods Forum/ Tüketici Ürünleri Forumu
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/ İç Sponsor Organizasyonlar Komitesi
ÇED	: Çevre Etki Değerleme Raporları
ÇEKÜL	: Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı
ÇEVKO	: Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarının Değerlendirme Vakfı
ÇİT	: Çevre İçin Tasarım
EGİAD	: Ege Genç İş İnsanları Derneği
ERP	: Enterprice Resource Planning/ Kurumsal Kaynak Planlaması
FIATA	: International Federation of Freight Forwarders Associations/ Taşıma İşleri Komisyoncuları Dernekleri Uluslararası Federasyonu
FSC	: Forest Stewardship Council/ Orman İdare Konseyi
GRI	: Global Reporting Initiative/ Küresel Raporlama İnişiyatifi
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GZFT	: Güçlü – Zayıf – Fırsat –Tehdit
IEC	: Internationale Elektrotechnische Kommission/ Uluslararası Elektroteknik Komisyonu
ISO	: International Organization for Standardization/ Uluslararası Standartlar Örgütü
IQ NET SR	: Social Responsibility Management/ Sosyal Sorumluluk Yönetimi
JIT	: Just In Time/ Tam zamanında
KIRÇEV	: Kırsal Çevre ve Ormancılık Sorunlarını Araştırma Derneği
LEED	: Leadership in Energy and Environmental Design/ Enerji ve Çevre Tasarımında Liderlik

LOHAS	: Lifestyles of Health and Sustainability/ Sürdürülebilir Sağlıklı Yaşam Tarzı
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MIT	: Massachusetts Institute of Technology/ Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
MRP	: Material Requirements Planning/ Malzeme İhtiyaç Planlaması
MSC	: Marine Stewardship Council/ Deniz İdare Konseyi
PIMS	: Profit Impact of Market Strategy/ Pazarlama Stratejilerinin Kârlar Üzerine Etkisi
RQ	: Reputation Quotient/ İtibar Katsayısı
SAP	: System-Application-Product/ Sistem-Uygulama-Ürün
SCOR	: Supply Chain Operations Reference Model/ Tedarik Zinciri Çalışma Operasyonları Referans Modeli
SEEA	: System of Environmental Economic Accounting/ Bütünleşik Çevresel ve Ekonomik Hesaplar Sistemi
SKD	: Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SSFC	: Sustainable Supply Chain Foundation/ Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Vakfı
SWOT	: Strengths – Weaknesses- Opportunities –Threats/ Güçlü- Zayıf- Fırsat- Tehdit
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TEMA	: Türkiye Erozyon ile Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TEMASTA	: TEMA Sürdürülebilir Tarım Platformu
TESEV	: Türkiye Ekonomik Sosyal Etütler Vakfı
TMMOB	: Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
TURMEPA	: Turkish Marine Environment Protection Association/ Deniz Temiz Derneği
TÜRÇEK	: Türkiye Çevre Koruma ve Yeşillendirme Kurumu
UN	: United Nations/ Birleşmiş Milletler
UNCED	: United Nations Conference on Environment and Development/ Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı

UNCSD	: United Nations Conference on Sustainable Development/ Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı
UNDP	: United Nations Development Programme/ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNFCCC	: United Nations Framework Convention on Climate Change/ Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi
UNIC	: United Nations Information Centres/ Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi
UTİKAD	: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği
WWF	: World Wildlife Fund/ Doğal Hayatı Koruma Vakfı



GİRİŞ

Gezeenin doğal kaynak ve ekolojik sistem döngüsünde kapasitesinin son sınırlarına gelineen günümüz şartlarında, limiti aşmamak adına tüm faaliyetlerin iyileştirilerek tedbirli uygulamalara dönüştürülmesinin zorunlu olduğu gerçeği, sürdürülebilirliğin önem kazanmasını sağlamıştır. Klasik iktisatta betimlenen “kıt kaynaklar ile sınırsız ihtiyaçların karşılanması” sağlamaya yönelik faaliyetlerin mümkün olmaması, uygulanan standartlaşmış ve ezberlenmiş olan tedarik zinciri yöntemlerinin sürdürülebilirlik kavramına entegre edilerek ekolojik dengenin devamlılığını sağlamaya yönelmesini gerekli kılmıştır. Sanayi Devriminden itibaren ekonomik kalkınma adına üretimden çok tüketime yönelik uygulamaların artışı, iklim değışikliği, kuraklık, çevre kirliliği, çölleşme gibi çevresel sorunların büyümesini hızlandırmıştır. Yanlış çevre politikaları, materyalist tüketim, hızlı nüfus artışı, çarpık kentleşme ve benzeri çıktılarla beslenen sorunlar, gezeenin kendini yenileme süresine izin veremeyecek limit aşım sınırına ulaşmıştır.

Son yıllarda sürdürülebilirlik kavramı, ekolojik sistemin bozulması ve gelecek nesillerin kaynak sıkıntısı yaşama olasılığının günden güne artması nedeniyle her geçen gün daha çok gündeme gelmeye başlamıştır. Ancak halen dünya ülkelerinin çoğunluğu, sorunun bilincine ulaşamamış veya çıkar çatışmaları sebebiyle sürdürülebilir kalkınma politikalarının uygulanması sağlanamamıştır. Uluslararası platformda çerçevesi belirlenen, sürdürülebilirlik kavramının benimsenme ve çözüm odaklı uygulamaların hedeflenen seviyelere ulaşma süreçlerinin uzun zaman aldığı söylenebilir.

Şirketler için sürdürülebilir kalkınma amaçlanırken tedarik zincirleri kapsamlı yapıları ve paydaşları ile konunun odağında bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik bilincine ulaşmaya yönelik yapılan çalışmaların ve uygulamaların tedarik zincirlerinde de yeterli olmadığı gözlemlenmektedir. Hiç şüphesiz gelişmekte olan ülkelerde bu olgu toplum tarafından yeni yeni fark edilmeye başlanmıştır. Bu noktada kuruluşlar sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçası olan toplumsal geri bildirimleri de analiz ederek çalışmaktadırlar. Tedarik zincirinin en önemli unsurlarından tüketicilerin talepleri sürdürülebilirlik konusunda önemli rol

arz etmektedir. Bu sebepten ötürü toplumsal bilinçlenme ve sürdürülebilirlik uygulamalarının tüm ölçekli işletmelerde uygulanabilen işlevsel yapıya bürünmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramı tüm toplumları, tüm canlıları ve gezegeni kapsamaktadır. Kalkınmayı sürdürülebilir kılmak üzere, bu geniş kapsamı üç önemli boyuta ele almak gerekir. Dolayısıyla uygulamalar ve analizler ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla bölümlendirilerek dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik boyutu, ulusların ve toplumların finansal faaliyetlerinde ve edinimlerinde devamlılık esasına dayanır. Üretim ve tüketim dinamiklerini barındıran ekonomik boyut direkt olarak sosyal fayda sağlamaktadır. Bu sebeple sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik boyutunu tek fazda incelemek yerine sosyoekonomik unsurlarla değerlendirmek yerinde olur. Sosyal boyutu, toplumların refahı, insan onuruna yakışır yaşam tarzı, yoksulluğun bertaraf edilmesi, cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kalkması ve benzeri konularla ilgilenir. Çevresel boyutu, iklim değişikliği ile mücadele, küresel ısınmaya karşı önlem alınması, temiz su kaynaklarının korunması, biyolojik çeşitliliğin devamı, doğal kaynakların korunması, fosil yakıt tüketimine alternatif yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ve benzeri konuları aktive etme ve çözüm bulma çerçevesinde konuyu değerlendirir. Her üç boyutta kritik seviyede öneme sahiptir.

Küresel ısınmanın ve bağlantılı olarak gerçekleşecek olan iklim değişikliğinin sonucunda insan ve canlı yaşamının üstesinden gelemeyeceği büyük sorunlar doğuracağı bilinmektedir. Bu sebeple uluslararası örgütlerin çatısı altında yapılan müzakere ve çalışmalarda, ekolojik dengenin sağlıklı şekilde devamını sağlayabilmek üzere sınır değerler çerçevesi belirlenmiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümünde detaylarına değinilen, çevre sözleşmeleri, anlaşmaları ve konferanslarının hükümleri devamlılığını sürdürmektedir. Her birey, her şirket, her toplum ihtiyaçlarını karşılamak için doğal kaynakları tüketerek gezegen üzerinde iz bırakmaktadır. Ekolojik ayak izi olarak anılan doğal kaynak tüketim miktarının katıyetle azaltılması gerekmektedir. Çevresel etkinin en önemli kalemlerinden birisi olan küresel ısınma artışının iki derecenin altında kalması için karbon ayak izi miktarlarının mutlak surette düşürülmesi hatta sıfırlanması ve emisyon azaltımına

kılavuzluk edecek bilgi ve faaliyetlerle küresel ısınmaya karşı önlem almak zorunluluktur. Ancak tüm ülkelerin çeşitli nedenlerle sürdürülebilirliği gerçekleştirmek adına verilen mücadeleye katılımcı olamaması ve halen hedeflere ulaşamaması, müzakere ve anlaşmaların tekrarlanmasına ve yeni çözüm yolları arayışına neden olmaktadır.

Sadece uluslararası örgütler, sivil toplum kuruluşları ve bazı devletlerin sürdürülebilirlik mücadelesinin yeterli gelmediği görülmektedir. Bu bağlamda tüm paydaşların sürece katılımı ve desteği gerekmektedir. Uluslararası çevre sözleşmelerinde ülkeleri taraf olmasa bile, pek çok şirket küresel ilkeler sözleşmesini imzalamıştır. Hatta bazı şirketler, “Paris Anlaşmasına” taraf olan ülkelere şart koşulan emisyon azaltım hedeflerini kendilerinin belirleyip açıklamaları davetine atfen kendi azaltım hedeflerini açıklamakta ve hedeflerine yönelik başarılı çalışmalar yürütmektedirler. Özetle uluslararası platformlarda yürütülen sürdürülebilir kalkınma müzakereleri sonucunda yapılan anlaşmalara uyularak birtakım yasa ve uygulamalar gündeme gelmiştir. Dünyadaki pek çok şirket anlaşma ve yasaların kılavuzluğunda sürdürülebilirliği motto edinmiş, bilinçlenmiş olan tüketicilerde durumdan etkilenip önem vermişlerdir. Tüketicilerin sürdürülebilir ürün veya hizmet talep etmeleri de sürdürülebilir faaliyetleri destekler nitelikte olup, bilgi akış hızını günden güne artması daha bilinçli tüketici profillerinin oluşmasını sağlamıştır.

Etkileşimde bulunan her paydaş bilinçli ya da bilinçsiz olarak birbiriyle bilgi alışverişinde bulunur. Sürdürülebilir kalkınma konusu tüm devletleri, toplumları, kuruluş ve bireyleri ilgilendiren küresel yönüyle, ortak hedeflere ulaşmakta birlik beraberlik gerektiren bir olgudur. İnsan psikolojik yapısı gereği çevresinden ve çoğunluktan etkilenmekte, tepki olarak uyum veya uyumsuzluk göstermekte, fikir ve yargı sahibi olmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini etkin şekilde kullanarak yürüttükleri hizmetler neticesinde oluşan algı ve yargıların şirket imajına ve itibarına olumlu yansımalarının olduğu görülecektir. Aynı ya da benzer sektörlerde yer alan şirketlerin, tedarik zinciri yönetim yaklaşımları da benzerlik göstermektedir. Ancak her şirket diğerlerinden ayırt edici olan özelliklerini vurgulamaya özen göstermektedir. Bilgiye ulaşımın kitle iletişim araçları, sosyal ağlar ve benzer haberleşmeler yoluyla kolaylaşması, şirketlerin itibar ve imajlarını

oluşturan etken ve faktörler hakkındaki bilgilere de erişimini kolaylaştırmıştır. Dolayısıyla aynı bilgilere erişimi kolaylaşmış olan tüketicilerin de bilinçli tercih yapması mümkün olmuştur.

Tedarik zinciri yönetimi ile sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi birbirinden farklı iki kavramdır. Tedarik zinciri yönetimi minimum kaynak ile maksimum kârlılığı hedeflerken çevre koşullarına odaklı değildir. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimlerinin strateji ve faaliyetleri çevre koruma, çalışan memnuniyeti, sosyal sorumluluk projeleri gibi artı değerlerle ihtiyaçlara cevap vermektedir. Tedarik zinciri yönetimleri ortak amaç etrafında bir araya gelmiş kümelerin kaynakları işleyerek tüketilebilir hale getirdikleri ve tüketiciye ulaştırdıkları işlevsel yönetim döngüsüdür. Yalın olarak tedarik zinciri giriş ve çıkış süreçlerinden oluşmaktadır. Bu döngü sistemli ve stratejik şekilde işlemektedir. Şirketler kendi iç işleyişlerinde tedarik zinciri döngüsüne benzer süreçler içinde yol almaktadır. Bu süreçleri kısaca, planlama - hazırlık aşaması, stratejik uygulama aşaması ve denetim aşamaları olarak sınıflandırmak mümkündür. Planlama aşaması, şirketin işleyiş yapısının oluşturulduğu ve işletmeyi ileri taşıyacak olan başlangıç noktası olduğundan özellikle önem taşımaktadır. Şirketin izleyeceği stratejiler planlama dönemimde netleşir. Bu sebeple hatalı hazırlanmış planlama, temeli hatalı atılmış yıkılmaya mahkum bir binaya benzer. Bu gibi durumlarda planlama evresine geri dönülüp tekrar düzenleme yapılmasını gerekli kılacak zararlar söz konusu olabilir. Stratejiler öngörölmüş olan ve çeşitli değişkenlerden dolayı öngörölemeyen süreçleri yönetmeyi kolaylaştıran, her durum karşısında farklılaşabilen bir olgudur. Denetim ise her süreçte gerçekleştirilmesi gereken bir kontrol mekanizması olarak önem arz etmektedir.

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi günümüzün olmazsa olmaz kavramlarından biri haline gelmiştir. Zincir paydaşlarının her biri sürdürülebilirliğe önemli ölçüde etki etmektedir. Her bir paydaş ve her bir zincir birbirine dolaylı veya dolaysız olarak bağlıdır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini benimsemiş şirketlerin, emisyon azaltımı, kaynak kullanımını azaltımı, geri kazanım, atık yönetimi gibi konularda yaptıkları iyileştirici çalışmalar ile piyasaya finansal ve çevresel maliyeti azaltan yeni yorumlar gelmiştir. Sürdürülebilirliği benimseyen

şirketler farklı sektörlerden olsalar bile birbirleriyle bilgi paylaşımı ve işbirliği içinde hareket edebilmektedir. Çevresel zararın en aza indirgenmesi amacıyla uluslararası tarafsız kuruluşlar tarafından hazırlanan standartlar dahilinde, şirketlerin uygulayabileceği sürdürülebilir proje ve programlar, şirket stratejilerine entegre edilebilmektedir. Diğer yandan bazı şirketler standardizasyon kuruluşlarından rehberlik almayıp, kendi içlerinde hazırladıkları sürdürülebilir planlamaları hayata geçirip başarılı olabilmektedir. Bu şirketlerden pek çoğu genellikle küçük ölçekli şirket ve kobilerdir. Önemli olan nokta sürdürülebilir tedarik zincirlerinin, eşgüdüm ve koordinasyon içinde hareket etmeleridir. Sürdürülebilir stratejileri izleyen şirketlerin tedarikçi seçimlerine özen gösterdikleri ve seçtikleri tedarikçilerle uyumlu işbirliği zeminini hazırladıkları bilinmektedir. Aynı zamanda şeffaflık, katılımcılık, etik değerler ile yönetişimin ön planda olması sosyal yönden artı değer katmaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri, kaynak azaltımı, emisyon azaltımı gibi sürdürülebilir faaliyetleri vücuda getirmek üzere yaptıkları inovasyonlar sonucu uzun vadede maliyetlerini düşürebilmekte ve verimi artırarak çeşitli iş ve kazanç fırsatları elde edebilmektedirler. Klasik tedarik zinciri yönetimlerinin kalite standardını arttırmak için kullandıkları metodoloji olan altı sigma yöntemi, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimlerinde sorunlu süreçleri onarmak için izlenecek stratejilerin belirlenmesinde de kullanılır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri paydaşları, çevre odaklı yeni iş modelleri geliştirdiklerinde birbirinin faaliyetlerine etki eden süreci başlatmış olurlar. Örneğin bir hammadde sağlayıcı çevre maliyetini azaltan bir ürün geliştirdiğinde, rakipleri benzer yenilik yapmak durumundadırlar. Çevre koruma ve rekabet gücünü arttırma zorunluluğu, zincir paydaşlarının sürdürülebilir yenileştirme ve inovasyon için bütçe kalemi ayırmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Her paydaş zaman zaman bir ya da birkaç rolü birden üstlenebilmektedir. Örneğin, bir tedarikçi aynı zamanda bir diğer tedarikçinin müşterisi olabilir, böylece hem tedarikçi hem müşteri rolünü üstlenmiş olmaktadır. Sürdürülebilir tedarik zincirinin paydaşlarını, tedarikçiler, üreticiler, dağıtımıcılar, müşteriler, lojistik hizmet sağlayıcılar oluşturmaktadır. Her paydaş sürdürülebilirlik konusunda başarılı olabilecek yetenek ve yöntemlere sahiptir. Örneğin, tedarikçiler hammadde temininde, doğal kaynak yerine ikame edilecek yenilenebilir hammadde temini gerçekleştirebilmektedir. Üreticiler,

yenilebilir enerji kullanımı ve kaynak azaltımını sağlayacak teknoloji veya yordamlarla faaliyetlerini çevre dostu yönde devam ettirebilmektedir. Müşteriler tedarikçilerini sürdürülebilirlik konusunda geliştirebilecekleri eğitici iş birlikleriyle koordinasyon sağlayarak çalışabilmektedir. Lojistik hizmet sağlayıcılar, ambalajlama gibi işlemlerde geri dönüştürülebilir malzeme tercih edebilmekte ve tersine lojistik yönüyle bu malzemeleri geri kazanımla verimli kullanabilmektedir. Her paydaş için bu faaliyetleri çeşitlendirmek ve listeyi uzatmak mümkündür. Hali hazırda çok sayıda şirketin yaratıcı sürdürülebilir yöntemlerle çevre korumasına katkı yaptığı geniş kapsamlı yenilikler olmuş ve olmaya devam etmektedir. Bu noktada şirketlerin doğru yapılandıkları faaliyetleri parlatarak duyurmaları yerinde bir davranıştır. Sürdürülebilir rekabet koşullarında rakiplerini de gelişmeye teşvik ederken diğer paydaşlar tarafından takdir kazanabilirler.

Şirketin itibar kazanması genellikle uzun vadede gerçekleşir. Şirketin itibarı, kaliteli ürün veya hizmet sunumunun yanında dışa yansıyan tutumu, tavrı, görünümü, sosyal sorumluluğa yaklaşımı ve iletişimde dış çevre ile oluşan tecrübeleri sonucunda kazanılan takdirin ifadesidir. İmajın ise zamana ihtiyacı yoktur. İlk anda edinilen izlenim sonucu olumlu ve olumsuz olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla şirketler imajlarının yönünü istedikleri yönde tayin etmek üzere çalışmalar yapmaktadırlar. Şirketin herhangi bir çabası olmaksızın oluşan imaj, doğal imajdır. Şirketin çabasıyla oluşan imaj ise yapay imajdır. Bu bağlamda şirketler kendini doğru ve takdire şayan olarak tanıtmak üzere kuruluşlarında bir felsefe edinirler. Bu felsefe doğrultusunda şirketin kimliği ve kültürü oluşmaktadır. Şirketin kimliği oluşturulurken seçilen ismin, çalışma mekanının ve faaliyet alanının birbiriyle uyumlu ve diğer şirketlerden ayırt edilmesini sağlayacak özellikte olmasına özen gösterilir. Buna istinaden ilk intiba kimlikle oluşur ve doğal imajın edinildiği nokta olduğu söylenebilir. Çoğunlukla şirketin üst yönetim kademesinden oluşup şirketin bütününe nüfuz eden gelenekler, üsluplar, tavırlar ve eylemler şirketin kültürünü yansıtmaktadır. Şirket kültürü, şirketin iç ve dış paydaşlarla geliştirdiği ilişki tarzında, toplumdaki rolünde, bilinirliğinde belirleyici etken olması sebebiyle en kritik imaj faktörlerinden biridir.

Yönetimin yaklaşımı iç ve dış paydaşlara yansıyan kültürü şekillendirirken yönetim şekli ve çalışanlara olan davranışlar, şirket genelinde hissedilen psikolojik ortamın hangi iklimde şekilleneceğini belirlemektedir. Şirket iklimi pozitif olan organizasyonlarda, çalışan bağlılığı ve sadakati gelişmiştir. Dolayısıyla iç imaj buna paralel olarak pozitif yönde ilerleyebilmektedir. Kültür ve kimliğin getirdiği özelliklerle şirketin davranışı oluşur ve bu özelliklerin tümünün toplamı çerçevesinde dışa yansır. Şirketin davranışı beklemeyen durumlar karşındaki stratejik tepki ve iletişim şeklinin hangi usulle dışa vurulacağının da göstergesidir. Kurumsal iletişim şirketin her faaliyet aşamasında işlerliğini sağlayacak olan araçtır. Şirket içi ve dışı yazışmalar, haberleşmeler, müzakereler, halkla ilişkiler, medya, reklam ve benzeri tüm faaliyetler şirketin iletişim tarzı ile kolaylaşmakta veya güçleşmektedir. Bu bakımdan şirketin davranış ve iletişiminde tutarlılık ilkesi içinde hareket etmesi lehine imaj oluşumu babında mühim bir noktadır. Aynı zamanda şirketin tüm iç ve dış paydaşlara yönelik bütünsel ve karşılıklı anlayış sağlamak üzere çift yönlü yaklaşımlarda bulunması her olasılığın en iyi şekilde yönetilmesine yardımcı olacak ve stratejilerin bu yönde ifa edilmesini sağlayabilecektir. Şirketin dizaynı ise kimlik bilgilerini içerir ancak logo veya herhangi belirtici bir yazı olmasa bile ofis yerleşimi, yazı stili, kullanılan sarf malzeme ve benzer öğelerin dizaynı ile ayırt edilebilen şirketlerin, felsefesi diğer faktörleri de kapsamış, dış çevre tarafından bilinir hale gelmiş ve imajına çatı oluşturmuştur. Bu bağlamda şirkete sirayet eden tüm imaj faktörleri toplamında oluşan izlenimler, algılanma yönünü tayin etmektedir.

Her bireyin algılama düzeyi farklıdır. Bu tezin amacı tüketicilerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan şirketlerin imajına yönelik olumlu algılar geliştirmesinde demografik faktörlerin etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda çalışmanın ilk hipotezi demografik değişkenlerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında olumlu farklılık yarattığını ileri sürmektedir. Çalışmanın diğer hipotezi, tüketicilerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi hakkındaki farkındalıklarının, şirket imajını algılamasında olumlu yönde farklılık yaratmakta olduğunu ileri sürmektedir. İleri sürülen hipotezlerin cevaplarına ulaşmak üzere 387 kişinin katılımcı olduğu anket çalışması uygulanmıştır. Anket yüz yüze ve sosyal medya üzerinden uzaktan erişim ile rassal olarak çalışmaya katılan tüketicilerle gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçları,

varyans analizi (ANOVA), korelasyon, regresyon, frekans, t testi gibi yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca tüketicilerin sahip olduğu demografik özellikler bölümlendirilerek, şirket imajının hangi yönde etkilediğine dair cevap aranmıştır. Analiz sonuçları, sonuç bölümünde açıklanmış ve yorumlanmıştır. Teorik bölümde, tedarik zinciri döngüsündeki şirketlerin görev, işlev ve yapıları ile imaj oluşumuna etki eden faktörler incelenmiştir.

Bu bağlamda şirketlerin imajını oluşturan faktörler, şirketi benzerlerinden ayıran spesifik farklılıklara sahip olmasını sağlayan etkenlerdir. Şirketin kimliği, kültürü, felsefesi dahilinde oluşan ve davranış, iletişim, dizayn ile dışa yansıyan imaj, dolaylı ve dolaysız yönde etkileşimde bulunduğu tüm tüketicilerin şirketi nasıl algıladığı ile ilgilidir. Tüketicilerin verdiği kararlar, algıları, ihtiyaçları, tecrübeleri doğrultusunda netlik kazanmaktadır. Dış etkenlerin yarattığı güdülenme ve motivasyon da tüketicilerin kararlarında etkili olan koşullanmalara sebep olabilmektedir. İmaj normatif bir kavram olarak ahlaki ve etik kuralları içeren disiplinlerin etkisi altındadır. Dolayısıyla tüketicinin izlenimlerine algısal boyutta sirayet edebilmektedir. Bu noktada gerçekleri yansıtmayan konularda geliştirilen algı yönetimi ve manipülasyon içeren yönlendirmelerin arkasına gizlenen gerçeklerin, zaman içinde gün yüzüne çıkması ile şirketin imajı negatif yönde etkilemekte ve şirkete büyük zarar kalemleri olarak yansıyabilmektedir. Bu doğrultuda şirketin gerçek durum ve faaliyetlerini, şeffaf, dürüst, net ve anlaşılır olarak açıklaması, itibar kazanarak olumlu yönde güçlü imaja sahip olmasına etki eden faaliyetlerdendir.

Tedarik zincirinin iki önemli paydaşı olan tüketici ve şirketlerin birbiriyle süregelen etkileşimlerini, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi nezdinde bütün olarak ele almak ve kavramak adına çalışma üç bölümde hazırlanmıştır. Birinci bölümde, tezin içerisinde başvurulacak kavramlar açıklanmış olup sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma ve gelişim süreçleri irdelenmiştir. Bu süreçler içerisinde sürdürülebilir tedarik zinciri döngüsünün bileşenleri ve faaliyetleri açıklanmıştır. İkinci bölümde, şirketin imajını şekillendiren faktörler açıklanmış ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ile bağlantılı yönlerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın hipotezlerini aydınlatmak üzere analiz edilen veriler tablo ve grafiklerle sunulmuş, sonuçlar açıklanmış ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ: KAVRAMSAL VE TARİHSEL ARKA PLAN

Bu bölümde, sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir kalkınmayı gerekli kılan unsurlar, paydaşlar ve tarihsel gelişim süreci ile sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin hangi süreçlerden etkilendiği hangi amaçları kapsadığı, hangi evrelerden oluştuğu incelenmiştir.

1.1. Sürdürülebilir Kalkınma ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, maddi ve manevi değerlerden beslenerek sosyoekonomik ve siyasi krizlerden sağlam çıkacak güçlü uzun ömürlü bir yapılanmanın ifadesidir (Saydam, 2016: 72). Sürdürülebilirlik kavramının maddi yönünde, ekosistem, çevre, teknoloji, tarım, hayvancılık, finans, borçlanma, büyüme, gayrimenkul, tasarım, üretim, tüketim gibi alanlar bulunurken manevi yönü barış, refah, gelişim, yaşam, yenilik, rekabet gibi alanlarda kendini gösterir. Sürdürülebilirlik, yaşamların inşa edildiği doğal sistemleri eski verimliliğine kavuştururken, var olan nesillerin ve gelecek nesillerin yaşam standartlarını arttıracak yeni yöntemler geliştirmenin gerekli oluşunu vurgulamaktadır. On dokuzuncu yüzyıl filozofu John Stuart Mill, döngünün denge içerisinde devamlılığını, nesiller arası eşitliğin gerekliliğine vurgu yaparak açıklamıştır (Hueting ve Reijnders, 2013: 27; Aktaran: Saydam, 2016: 68).

Günümüzde sürdürülebilir kalkınma, insan ihtiyaçlarından taviz vermeksizin ekolojik sürdürülebilirliğe atıfta bulunan, “çevre korumalı kalkınma modeli” olarak da anılmaktadır. Paydaşların ekonomik kalkınmayı gerçekleştirirken ekolojik ve sosyal yaşam kalitesine toplamda fayda sağlayacak stratejilerin bütünüdür (Akmeşe ve Ilgaz, 2018: 63). Sürdürülebilir kalkınma stratejileri, sürdürülebilir kalkınma, ekolojik kalkınma, fayda-maliyet analizleri, sürdürülebilirlik yasal çerçevelerini barındıran yöntemsel yaklaşımlarla yön bulmaktadır (Akmeşe ve Ilgaz, 2018: 66).

Ülkelerin uyguladığı büyüme ve ekonomik kalkınma politikalarının sonuçlarını mukayese edebilmek amacıyla, Birleşmiş Milletler tarafından Ulusal Hesaplar Sistemi geliştirilmiştir. Bu sistem, kişilerin refahını gösteren GSYİH (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) verilerinin hesaplanmasını sağlamıştır. Kişi başı mal veya hizmet üretimine karşılık elde edilen gelirin hesaplanmasını sağlayan GSYİH, refahının en önemli göstergesi olarak kabul görmektedir (Yılmaz ve Uslu, 2018: 153).

Toplumsal refah eşitsizliği sürdürülebilir kalkınma sorunlarından biridir. Sanayi Devrimi sonrasında refah seviyeleri mukayese edilen ülkelerin arasındaki fark negatif yönde değişmiş, eşitsizlik makası açılmıştır (Acemoğlu ve Robinson, 2018: 11). Bunun temel nedeni, coğrafi, kültürel, etnik ve benzeri farklılıklardan ziyade güven ve işbirliğinin toplumlar geneline yayılamaması ve yönetim kademelerinin doğru stratejileri yürütememesidir (Acemoğlu ve Robinson, 2018: 12). Bu durum toplumun küçük bir kesimine ekonomik ve sosyal fırsatlar tanırken toplumun geri kalan geniş kısmının zayıf düşmesine sebebiyet vermektedir (Acemoğlu ve Robinson, 2018: 13). Dolayısıyla tarihsel gelişmeleri ve uygulanan politika dinamiklerini inceleyerek değerlendiren ve aynı yanlışlara düşmeyen yönetsel adımlar, sürdürülebilir kalkınma için önem taşımaktadır (Acemoğlu ve Robinson, 2018: 14).

Kalkınma sürecinde, küreselleşme ile birlikte materyalist yaklaşımlarda artış olması endişe verici sorunlardan bir diğeridir. Küreselleşmenin tüketim açısından olumlu yönü, tüketimin ekolojik sınır çerçevesinde yapılmasının zorunluluk olduğu konusuna ışık tutmuştur. Bununla birlikte uluslararası şirketlerin daha kolay ilerleyebileceği rekabet zemini oluşmuş, uluslararası kimliğe sahip olmayan daha küçük ölçekli yerel şirketler bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. Bu gelişmelerin önemli sebeplerinden biri, tüketicilerden yansıyan materyalist tüketim yaklaşımı olmuştur (Ergen, 2016: 82). 1990'lı yıllardan bu yana tüketici davranışlarının materyalist yönlerini incelemek amacıyla Marsha Richins ve Scott Dawson tarafından oluşturulan “Maddi Değerler Ölçeği” ile ölçüm yapılmaktadır. Materyalist davranışın psikolojik temeline bakıldığında, materyalist profile sahip tüketicilerin büyük bölümünü sevgisizlik ve ölüm fobisi yaşayan bireylerin oluşturduğu ve bu bireylerin çevre hassasiyetinin düşük olduğu kanısına varılmıştır (Richins ve

Dawson, 1992: 303-304-307; Aktaran: Ergen, 2016: 84). Genel olarak materyalistlik düzeyi yüksek tüketiciler, materyale manevi değerler yükleyerek sahip olur ve eksikliğini hissettikleri güven, değer ve mutluluk gibi olgulara ulaşabileceklerini düşünürler (Erdoğan, 2016: 52). Sanayi Devrimi sonrası ürünlerin çeşitlenmesi ile materyalist tüketicilerin alt sınıf olarak gördükleri kişi veya gruplardan soyutlanmak üzere yüksek fiyatlı ürünlere rağbet ettikleri bilinmektedir (Erdoğan, 2016: 53). Materyalist tüketiciler ihtiyaçlarına göre değil arzu ettikleri imaja sahip olan materyali tüketme çabası göstermektedir (Ergen, 2016: 85). Bu sorunun üstesinden gelinebilmesi için şirketler, sivil toplum kuruluşları ve devletler eliyle çevre eğitimlerine ağırlık verilmesi, eko-etiketlemenin yaygınlaştırılması ve çevre ile bilgilendirmelere daha fazla vurgu yaparak tüketicinin gerçek ihtiyacına yönelmesine destek verilmesi gerekmektedir (Saray ve Güven, 2019: 273).

Sürdürülebilirlik kavramı ilk defa 1700'lü yıllarda Alman muhasebeci ve maden işletmecisi Hans von Carlowitz tarafından gündeme getirilmiş ve bu konuda bir kitap yayınlanmıştır (Gündoğan ve arkadaşları, 2017: 8). Kavram, uzun süren duraklama sonrasında 1987 yılında, Birleşmiş Milletler tarafından Brundtland Raporu ile tekrar gündeme oturmuştur. Komisyon, 2000 yılı ve sonrasında hedefleyerek, uzun vadeli yol gösterici stratejiler hazırlamayı, çevreyi korumayı, zenginleştirmeyi, dünya toplumunun amaç ve beklentilerini gündemde tutmak üzere sürdürülebilirliği ele almışlardır (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1991: 15). Günümüze gelene kadar Türkiye'nin de imzaladığı ancak henüz onamadığı, süregelen müzakere ve anlaşmaların sonuncusu, öngörülen iklim değişikliğine tedbirler getirilmesine yönelik hazırlanan ve 2016 yılında yürürlüğe giren "Paris Anlaşması" olmuştur (T.C. Dış İşleri Bakanlığı, 2018).

Sürdürülebilir kalkınmanın katılımcıları olarak genel çevre, uluslararası çevreler, endüstri çevreleri ve toplumsal çevreler sürece dahildir. Sürdürülebilir kalkınma genel çevreyi kapsam içinde bulundurmakla birlikte yalın olarak dışsal çevre ve yakın çevre olarak sınıflandırılabilir. Dışsal çevre değişkenleri, ekonomik, sosyokültürel, politik, teknolojik, ekolojik, etik ve ahlaki genel çevresel faktörlerden etkilenir ve yakın çevre paydaşlarının uygulamasıyla oluşur (Eren, 2013: 119). Yakın çevre değişkenleri ise tedarik zinciri paydaşları, tüketiciler, devletler, sivil toplum

kuruluşları gibi ortak faaliyet alanı içerisinde olan katılımcıların etkisinden kaynaklanır. Bu nedenle kalkınma sürecinde tüm bu çevre değişkenleri göz önünde bulundurulmak suretiyle analiz edilmelidir (Eren, 2013: 120). Bu noktada çevre performansının doğru ölçümlenebilmesi için çevre muhasebesi bilgi sistemine gereksinim duyulur.

Sürdürülebilirlik bilincinin yaygınlaşması ile oluşan yasal çerçeveler, sosyal ve ekonomik faktörlerden etkilenecek çevre muhasebesinin gelişimine katkıda bulunmuştur (Akmeşe ve Coşkun, 2018: 9). Birleşmiş Milletler, tedarik zinciri faaliyetlerinden doğan kirliliği ve doğal kaynak stokunda oluşan değişimleri, sürdürülebilir kalkınma ilkelerine uyumlu olarak muhasebeleştirmek amacıyla, temeli “Ulusal Hesaplar Sistemine” dayanan “Bütünleşik Çevresel ve Ekonomik Hesaplar” (SEEA/ System of Environmental Economic Accounting) sisteminin kullanımını önermiştir (Yılmaz ve Uslu, 2018: 157). Birleşmiş Milletler İstatistik Birimi, bu sistemin verilerine dayanarak, “Ulusal Muhasebe: Bütünleşik Çevresel ve Ekonomik Hesaplar” el kitabını yayınlamıştır. Kitap, Birleşmiş Milletler, Avrupa Komisyonu, Uluslararası Para Fonu, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü ve Dünya Bankası’nın ortak çalışması ile güncel çevresel ve ekonomik hesaplara uyumlandırılarak geliştirilmiştir (Yılmaz ve Uslu, 2018: 158).

Klasik muhasebe hesaplamalarından farklı olarak, çevre muhasebesi, ekolojik sistemi korumaya yönelik tedbirlerin bütçeye katılımını gerekli kılmıştır (Akmeşe ve Coşkun, 2018: 10). İnsan yaşamının devamlılığı için gerekli olan üretim miktarının ve çıkan atıkların imha yollarının belirlendiği ölçüt olarak, ekolojik ayak izi (doğal kaynak tüketim miktarı) yöntemi kullanılır (Gündoğan ve arkadaşları, 2017: 38). Ulaşım, ısınma, üretim, tüketim ve fosil yakıt kullanımı ve benzer faaliyetler sonucu ortaya çıkan karbondioksit ve sera gazı salınımının, ton bazında doğaya karışma oranının ölçülmesi sonucu karbon ayak izi miktarına ulaşılır. Bazı şirketler bu oranı dengelemek amacıyla bazı bölümlerinde karbon salınımını kısıtlayıcı önlemler almaktadırlar. Bu yaklaşım karbon telafisi olarak anılmaktadır (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 138). Teknolojiden faydalanılarak doğal kaynakların dengeli ve verimini kaybetmeden tüketimini sağlayan stratejik yaklaşım ekolojik kalkınmadır. Ancak ekolojik kalkınmayı, sürdürülebilir kalkınmanın bütününe yönelik bir yol

haritası olarak yorumlamamak gerekir. Ekolojik kalkınma, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bölümlerinden biri olmakla beraber sadece teknolojik ve ekolojik faktörlere odaklanmaktadır (Akmeşe ve Ilgaz, 2018: 69).

Sürdürülebilir kalkınmadaki uygulama zorluklarının aşılmasına yönelik düşünsel yaklaşımlardan, statüko, reform ve dönüşüm yaklaşımları öne çıkmaktadır. Statüko yaklaşımında değişimin gerekliliği bilinir olsa da yaşam biçimlerinin ve tüketimin olduğu haliyle devamlılığı için sosyoekonomik krizler ve çevresel felaketlerin önlenmesi amaçlanmaktadır (Ergen, 2016: 10). Reform yaklaşımını savunanlar, statüko yaklaşımının tersine, ekolojik ve sosyal sistemlerde köklü politik değişim yaratarak, sürdürülebilir kalkınma paydaşlarınca benimsenecek ve uygulanacak refah sağlayıcı yeni sürdürülebilirlik yolları aramaktadırlar. Dönüşüm yaklaşımı savunucuları ise toplumların çıkar çatışmalarından kaynaklanan sorunların, çevre sorunlarını tetikleme sonucu oluşacak olası çöküşün önlenmesi için toplumsal hatta bireysel ilişkilerde dönüşümün gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar (Ergen, 2016: 11).

Sürdürülebilirlik kavramı kapsamında hedeflenen adalet, barış, eşitlik, temel haklar gibi faktörler, yeryüzü demokrasisi yaklaşımıyla birbirine bağlanır (Shiva, 2014: 11). Yeryüzü demokrasisi barış, adalet ve haklar çatısı altında yeryüzünde var olan her canlının ve kaynakların birbirine olan bağları vesilesiyle birbirlerine olan sorumluluklarının bilincinde olması gerekliliğine vurgu yapan yaklaşımdır (Shiva, 2014: 12). Yeryüzü demokrasisi tekelleşme ve özelleştirme gibi yollarla paydaşların büyük bölümünün dışarıda bırakılarak kıtlık çekmesini ret eder, yerine tüm yaşamsal kaynakların hakkaniyet ile paylaşıldığı süreçleri kabul eder. Anti demokrasi yaklaşımları ve kaynakları sınırsızca tüketerek sadece kârlılık hedefleyen ekonomik yaklaşımlar yerine yaşayan demokrasi ve yaşayan ekonomi inşa edilerek sürdürülebilir kalkınma mümkündür (Shiva, 2014: 18). Yaşayan ekonomiler, kaynakları yaşamsal döngünün devamlılığını sağlayacak şekilde israf etmeyen ortak mülkiyet paydasında yöneten süreçlerdir. Yaşayan demokrasi ile yaşamı koruyan ekolojik değerler, temiz su hakkı, genetiği değiştirilmemiş doğal gıda hakkı, sağlıklı yaşam hakkı, eğitim hakkı, çalışma hakkı gibi temel insan hakları gözetilmektedir (Shiva, 2014: 19). Yeryüzü demokrasisi ise temel insan hakları yanında tüm canlı

türlerinin sağlıklı yaşam hakkının sağlanmasını ve uygulanmasını içerir (Shiva, 2014: 20). Bu bağlamda demokratik değerlere sahip birey veya toplumların, özsaygı ve diğer birey veya toplumlara duydukları saygıyı içselleştirerek ekolojik değerlerine paralel kuvvetli sürdürülebilir eğilimler gösterdikleri gözlemlenmiştir (Ergen, 2016: 80).

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma, ortak faydayı sağlamak üzere ekolojik bütünlüğün ve ekonomik koşullarda birlikteliğin sağlanmasının, küresel dayanışma ve hoşgörü ekseninde uygulanması için çoğulcu yapıya sahip sistemlerin birlikteliğini gerekli kılmaktadır (Shiva, 2014: 23).

1.1.1. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Sürdürülebilir kalkınma kavramının temeli yalın düşüncelerden geliştirilmiş varoluşçu paradigmalara dayanmaktadır. Temel olarak sürdürülebilir kalkınma ayrım yapılmaksızın her kesimi, her ülkeyi, her insanı etkileyen politikaların bütüne ulaşabilmesidir (Harris, 2019: 1). Politikaların oluşturulabilmesi için stratejiler geliştirilmelidir. Stratejilerin geliştirebilmesi için ise taktikler uygulanmalıdır (Baker, 2017: 31). Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik şirketlerin, ekonomik, sosyal ve çevresel unsurlarla birlikte şimdi ve gelecekte artan verimlilik ile tüm paydaşların ihtiyaçlarına karşılık verebilmesinin ifadesidir (Saydam, 2016: 70).

İkinci Dünya Savaşından önceki dönemde baş gösteren imparatorluk ve sömürgecilik gibi eşitsizliğe dayalı politikalar, çok büyük bir kesimin ihtiyaçlarının karşılanamaması sonucu büyük krizin baş göstermesiyle değişime uğramıştır. Artan nüfusun da etkisiyle ihtiyaçların çoğalması ve çeşitlenmesi, üretim-tüketim dengesinin sağlanmasını aynı zamanda gıda, sağlık, eğitim, istihdam düzeyi oranlarının maksimum seviyeye ulaştırılarak devamlılığının sağlanması gereklilik olmuş ve bu gerekliliğin yerine getirilmesi amaçlanmıştır (Harris, 2019: 2). Sürdürülebilir kalkınma kavramı küresel bazda doğal kaynaklı enerji analizini, yaşam döngüsü analizini, ekolojik ve karbon ayak izini gündemde tutarak hazırlanan prosedürler ışığında uygulama çabasını içermektedir (Akmeşe ve Coşkun, 2018: 16).

1992 yılında Rio kentinde düzenlenen Dünya Zirvesinde, insanların refah arayışına yol haritası olarak sürdürülebilir kalkınma hedefleri belirlenmiştir (UNIC, 2019). Zirvede sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek amacıyla “Gündem 21” eylem planı hazırlanmıştır (UN, 2019/ A). Eylem planı bölümler halinde ele alınmıştır. Birinci bölümde, yoksullukla mücadele ve geliştirmekte olan ülkelerin ekonomilerini sürdürülebilir olarak tesis etmelerine yardımcı olacak planlamalar açıklanmıştır. İkinci bölümde, doğal kaynakların ve atmosferin korunması, çölleşme ve ormansızlaşma ile mücadele, biyolojik çeşitlilik konuları işlenmiştir. Üçüncü bölümde, uluslararası sivil toplum kuruluşlarının, kadınların, çocukların, işçilerin, sendikal kurumların toplumsal rollerini güçlendirici hedefler hazırlanmıştır. Dördüncü bölümde, insan kaynakları, finansal konular, bilim, teknoloji ve uluslararası iş birliklerini güçlendirecek prensip ve hedeflere yer verilmiştir (UN, 2019/ B). Ayrıca devletlerin hak ve yükümlülüklerini betimleyen bildirgeler yayınlanmıştır. Bildirgelerde Dünya’daki ormanların sürdürülebilirliğini sağlayabilecek ilkeler bulunmaktadır ve 178’den fazla devlet tarafından kabul edilmiştir. Zirvenin sürdürülebilir kalkınmadaki ana hedefi ise gelişmiş ülkelerin karbon ayak izinin azaltılması, geliştirmekte olan ülkelerin ise karbon ayak izi miktarındaki artışın yavaşlatılması için ulusal ve uluslararası iş birliklerini zorunlu hale getirilmesi olmuştur (UN, 2019/ B).

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gündemi 2002 yılında gerçekleşen “Dünya Zirvesi”, 2010 yılında gerçekleşen “Binyıl Kalkınma Hedefleri Zirvesi” ve 2012 yılında gerçekleşen “Rio + 20 Zirvesi” ile değerlendirilmeye devam etmiştir. “Rio+20” zirvesinde, kalkınma hedeflerinin uzağında kalan gelişmeler nedeniyle hedefler, “2030 Kalkınma Gündemi Hedefleri” olarak güncellenmiştir. On yedi amaç üzerine inşa edilen taahhütlerin, mutlak suretle yerine getirilmesinin altını çizerek sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır (UNDP, 2019).

2018 yılında İstanbul’da gerçekleşen Sosyal Fayda Zirvesinde, on yedi maddelik sürdürülebilir kalkınma hedefleri tekrar edilmiştir. On yedi hedef aşağıda sıralanmıştır: (Social Good Summit/ Sosyal Fayda Zirvesi, 2019)

- Yoksulluğun ortadan kaldırılması.

- Açlığın sona erdirilmesi.
- Sağlıklı yaşamlar sürdürülebilmesi, her yaşta sıhhi desteğin sağlanması.
- Eşit, kapsamlı eğitim şartlarının sağlanması ve yaşam boyu eğitim hakkının desteklenmesi.
- Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması.
- Temiz su ve sıhhi koşullara erişimin sağlanması.
- Düşük fiyatlı sürdürülebilir enerji kullanımı ve güvence altına alınması.
- Sürdürülebilir ekonomik büyüme ve istidamın desteklenmesi.
- Dayanıklı alt yapı inşası ve sürdürülebilir yenilikçi sanayinin desteklenmesi.
- Ülkeler içinde ve arasında eşitsizliklerin azaltılması.
- Yerleşim alanlarının dayanıklı, güvenli, sürdürülebilir kılınması.
- Sürdürülebilir üretim ve tüketim araçlarının güvence altına alınması.
- İklim değişikliği ile mücadelede ivedi eyleme geçilmesi.
- Sürdürülebilir kalkınma için okyanus, deniz ve deniz kaynaklarının korunması.
- Karasal yaşamda ekosistemin devamlılığının sağlanması, biyolojik çeşitlilik kaybının engellenmesi, çölleşme ve karasal bozulma ile mücadele edilmesi.
- Barışçıl ve kapsayıcı toplumların desteklenmesi, her düzeyde adalet erişim sağlanabilmesi, hesap verebilir, şeffaf yönetilen kurumların inşa edilmesi.
- Küresel ortaklığın canlandırılması.

Bu yönleriyle sürdürülebilir kalkınmanın, bütüne yönelik bir kavram olduğu ve küresel bazda kalkınma ile devamlılık amaçlandığı ifade edilmektedir (Social Good Summit/ Sosyal Fayda Zirvesi, 2019). Yukarıda değinilen amaçların gerçekleşmesine yönelik kurulan stratejiler paydaşlar arası güven ortamı oluşturulmuş bir bütünsellik içerisinde kolektif işbirliği ile yürütüldüğü takdirde başarıya ulaşabilir (Anholt, 2011: 18). Kalkınma hedeflerine riayet eden şirketlerin, diğer paydaşlarla iş birliklerinin güçlenmesi, sürdürülebilir yeni iş fırsatlarını yakalamaları, toplum ve piyasaların dengeye kavuşmasına katkı sağlamaları mümkündür (Global Compact Türkiye, 2019).

Güven ve itibarın oluşumu ile paydaşların ortak hedeflerinin belirlenmesi, kalkınma amaçlarının mutlak gerçekliğe dayanması, bilimsel verilerin ışığında tüm paydaşların nasıl bir etkiye maruz kalacağını doğru tahlil edilmesi gerekmektedir. Bu tahlillerin doğru analizi neticesinde, küresel dünyaya katılımın sağlayacağı sürdürülebilir avantajların altının çizilmesi sonucu alınan sorumluluklarla tesis edilmiş sürdürülebilir yapılanmalar, gelecek nesillere kalkınmış bir sistemin teslim edilmesini mümkün kılacaktır (Anholt, 2011: 20).

1.1.2. Sürdürülebilir Kalkınma ve Paydaşları

‘Stakeholder’ teriminin dilimizdeki karşılığı olan paydaş terimi, katma değerlerin üzerinde menfaat ve hak sahibi olan varlıkları ifade etmek üzere literatürde yerini almıştır (Akmeşe ve Usun, 2018: 48). Şahıslar, sistemsel bileşenler, kâr amacı güden veya gütmeyen kurumlar, uluslar, toplumsal çevreler ve daha birçok aktörü belirtmek üzere paydaş terimi kullanılmaktadır (Akmeşe ve Usun, 2018: 49).

Sürdürülebilir kalkınma, tedarik zincirine dahil olan tüm aktörlerin, dolaylı veya dolaysız katılımıyla mümkün olabilecektir. Bu nedenle hangi süreçler içinde oldukları, etki ve katkıları önem kazanmaktadır (Hart, 2008: 113). “Paydaş Teorisini” ortaya süren Edward Freeman’a göre zincirde yer alan paydaşların mutlak hakları sosyal anlaşmalar yoluyla korunur ve onurlandırılır. Teorinin özeti genel resmi oluşturan her bir paydaşın talepleri dikkate alınarak, kayırmacılık yapılmaksızın eşit değere sahip olmasıdır. Bazı kurumlar paydaş etkilerini ölçümlemek ve paylaşılan vizyonu belirlemek üzere paydaş etki haritasını çıkarır ancak bu bilincin bütüne yayılması gerekmektedir (Freeman, 1984; Aktaran: Hatch ve Schultz, 2011: 159).

İklim, insan sağlığı ve biyolojik çeşitliliğin devamlılığına vurgu yapan sürdürülebilir kalkınma kavramı, aynı zamanda toplumların refah düzeyini artırıcı sosyal etkileri de içine alan “toplam gelişme modeli” yaklaşımının küresel politikalara entegre edilerek tüm paydaşlarca benimsenebilmesi ve artan bilinçlenme sonucu vuku bulacaktır (Akmeşe ve Ilgaz, 2018: 65).

1.1.2.1. Tüketiciler

Sürdürülebilir kalkınmanın motivatör ve uygulatıcı olarak en önemli üç paydaşı, sivil toplum örgütleri, devlet ve tüketicilerdir. Tüketicilerin sürdürülebilirlik konusunda duyarlılık kazanması ve bilinçlenmesi süre almıştır. Tüketiciler yönünden, 1960'lı yıllarda ekonomik uyanma ile birlikte çevre kirleticilerinin farkına varılması, 1970'li yıllarda çevresel sürdürülebilirlik isteği ile harekete geçme, 1980'li yıllarda kaynakların daha az kullanımının gerekliliğinin farkına varılması ile hesaplı olma gereği, 1990'lı yıllarda sürdürülebilir yönetimlerle pazardaki gücün kontrolü ve dengeli olmasının gereği gündem oluşturmıştır. 2000'li yıllarda ise ekolojik dengenin korunmasının zorunluluğu konusundaki duyarlılık ve farkındalıkla birlikte sürdürülebilir uygulamaların yeterli olmayışı ve alternatif tedbir arayışları gündemde kalmaya devam etmiştir. Ancak daha önceki yıllarda tüketicinin çevresel talepleri tedarik zinciri bileşenleri tarafından göz ardı edilirken 2000'li yıllarda bu durum tersine dönmüştür. Bu farkındalığa erişmiş olan şirketler, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini benimseyerek kendi bünyelerine entegre etmeye başlamışlardır (Büyüközkan, 2018). Bu süreçte oluşan kullan-at kültürünün getirdiği ürünlerin yerine daha uzun süre verim alınabilecek alternatif ürünlerin tüketicilere cazip geldiği ve tüm paydaşlar açısından avantaj sağladığı anlaşılmıştır (Fisk, 2010: 80-81).

Tüketicilerin değişkenlik gösteren talepleri sonucunda, rekabetçi piyasa ortamını da baz alarak geliştirilen yüksek kalite sürdürülebilir ürün ve hizmetlere, tüketicilerin daha fazla ücret ödeme eğiliminde oldukları hakkında kanıtlar mevcuttur (Demir ve Çevirgen, 2006: 127). Dünyadaki büyüme ve gelişme sürecinde bilgi kaynaklarının ve bilgi paylaşımının çoğalması, eğitimin daha etkin hale gelmesi sonucunda, hem tüketicilerin hem üreticilerin entelektüel seviyesinde önemli bir artış yaratmıştır (Demir ve Çevirgen, 2006: 124). Bu durumda sadece doğal (ikame edilemeyen) kaynak kullanımının mümkün olmadığını, yenilenebilir kaynak kullanımının gerekliliğinin bilinci oluşmuştur (Demir ve Çevirgen, 2006: 125). Bu bilinç beraberinde geri dönüştürülebilir malzeme kullanımının sürdürülebilirlik açısından önemine de vurgu yapmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren tüketiciler geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı konusunda hassasiyet göstermeye başlamış,

özellikle ambalajların üzerinde bulunan yeşil etiket ve sembolleri dikkate almaya başlamışlardır (Akyol ve Kılınç, 2015: 55).

Tüketiciler, işlevsellik, kalite, bütünlük, güven beklentisi ile kısa yolu tercih ederek, imajı sürdürülebilirlik alanında gelişmiş kuruluşların ürettiği değerlere yönelebilmektedir (Anholt, 2011: 16). Bununla birlikte tüketicilerin kendi şahsi gündemleri doğrultusunda oluşan ihtiyaçlar genel tüketim eğilimlerini etkiler. Bilgi teknolojileri sayesinde tüketici seçimlerini, daha pratik yollardan temin edebilmektedir. Temin konusu olan ihtiyacın hangi kaynaktan ne şekilde üretildiğine, satış sonrası ne gibi avantajlar sağladığına değin analiz etme olanağı bulunan tüketiciler, bu yönüyle sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunduğu gibi rekabette artışa ve dolaylı yoldan küresel gelişime de katkı sunmaktadır (Eren, 2013: 128).

1.1.2.2. Şirketler

Şirketler, ekonomik büyümeye yaptıkları katkının yanı sıra işgücü eğitimi, istihdam gibi toplumsal refahı sağlayacak gereksinimlere de katkıda bulunmaktadırlar (Eren: 2013: 110). Sürdürülebilir kalkınma ve tedarik zincirinin en önemli aktörlerinden biri olarak şirketler, tedarik zinciri dolaşımında yer alırken, karar mekanizmasının yönetiminde, sürdürülebilir büyüme amaçlı uzun ve kısa vadeli hedefler inşa etmektedirler (Esty ve Wilson, 2008: 197). Kısa vadeli hedefler, tedarik zinciri çarkının en verimli ve hızlı şekilde işlemesidir. Klasik tedarik zinciri yönetimi yaklaşımında, kısa dönemde verim arttırılıp stoklama yapılırken, üretim ve pazarlama hızının yoğunlaştırılması hedeflenmektedir. Dolayısıyla kısa vadede gerçekleşen performans şirketin nakit akışını sağlamaktadır. Uzun vadeli hedefler ise daha çok pazar payının arttırılması ve dışsal paydaşlar dahil tüm paydaşların memnuniyetini sağlamak üzerine olacaktır. Bu bağlamda uzun vadede şirketin başarı seviyesi, çevre ve toplum üzerindeki etkileri ile gözlemlenebilmektedir. Buna istinaden tedarik zinciri planlamasının önemi anlaşılmaktadır (Fisk, 2010: 212).

Şirketler rekabetçi ortam içinde var olma ve devamlılık sağlama mücadelesi verirken iç ve dış koşullara uyumlu stratejiler izlemek durumundadırlar (Eren, 2013: 175). Şirketler, rakiplerine oranla hangi yönlerde güçlü, hangi yönlerde zayıf

olduklarını içsel stratejik analiz, fonksiyonel analiz, PIMS (Profit Impact of Market Strategy/ Pazarlama Stratejilerinin Kârlar Üzerine Etkisi) analizi, değer zinciri analizi yöntemleri ile takip etmektedirler (Eren, 2013: 178). İçsel stratejik analiz, kaynak temelli yaklaşıma dayanmaktadır (Eren, 2013: 179). Şirketler sahip olduğu maddi kaynaklar yanında, kuruluşundan itibaren gelişimi, tecrübeleri, sahip olduğu bilgi birikimi, şirket yönetimi ve oluşan şirket kültürü ile kendine has manevi kaynaklara da sahiptir. Şirketin kaynakları verimli kullanabilme yeteneğinin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması, geliştirilmesi ve tedarik zincirinde sinerji yakalanması hedeflenirken, içsel stratejik analiz ile durum değerlendirmesi ve takibi sağlanır (Eren, 2013: 180). PIMS analizi ise pazarlama stratejilerinin kârlılık üzerindeki etkisinin ölçümlendiği yöntemdir (Eren, 2013: 181). Michael Porter'ın değer zinciri yaklaşımına göre değer yaratan faaliyetler sınıflandırılarak analiz edilmelidir (Olavarrieta ve Ellinger, 1997: 559-587; Aktaran: Erturgut, 2016: 38). Değer zinciri yönetimi, şirketin tedarikten, satış sonrası hizmetlerine kadar tüm faaliyetlerini, ana faaliyetler ve destek faaliyetleri başlıklarıyla iki kısımda inceleyen ve değer yaratan tüm faaliyet fonksiyonlarının rakiplerinden farklarını anlamaya yarayacak bilgilere ulaşım sağlayan yöntemdir (Eren, 2013: 182). Değer zinciri yönetimi aynı zamanda tedarik zincirindeki diğer paydaşların ve rakiplerin üstün taraflarının karşılaştırmalı olarak belirlenmesini sağladığından zincir paydaşları arasında bağ kurulmasını kolaylaştıran bir yöntemdir. (Eren, 2013: 184).

Sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları günümüz işletmelerinin diğer tüm paydaşların ve ülkenin ihtiyaçlarına hizmet sunarken, salt kâr amaçlı yol izlemekten ziyade, toplumsal ve kültürel yönlü sorumluluklar da yüklenmelerini gerekli kılmaktadır (Eren, 2013: 68). Sosyal ve ekonomik koşulları dengeli şekilde harmanlayarak yol haritası oluşturabilen şirketler ihtiyaçlara cevap verebildiği ölçüde kabul görecektir, var olma hususunda başarı yakalayacaktır. Sağladıkları avantajları doğru ve dürüst şekilde aktarabilen şirketler, aynı amaç içerisinde olan diğer paydaşlarla daha kolay işbirliği sağlayabilecek, sürdürülebilir büyüme ve kalkınma konusuna başarı ile katkıda bulunabilecektir (Eren, 2013: 69).

Genel olarak bakıldığında sürdürülebilirliği motto edinmiş şirketler, ölçekleri ne olursa olsun, kazandıkları olumlu imaj ile avantajlı konuma sahip olabilmektedir. Çift yönlü iletişimi etkin şekilde yönetebilen, işleyiş sınırlarını doğru belirleyebilen, fırsatları doğru analiz edebilen şirketler, kendi şirketlerinin sürdürülebilirliği konusunda başarıya ulaşırken, sürdürülebilir kalkınma platformunda da söz sahibi konumda olabileceklerdir (Reinhardt, 2008: 71).

1.1.2.3. Devletler

Sürdürülebilir kalkınmada kanun yapıcı olarak en önemli rolü üstlenmiş olan devletler, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri de kapsayıcı demokratik yaklaşım çerçevesinde tüm topluma yönelik, uygulamaların işleyişini esas alarak kalkınma sürecine denetim ve yasa uygulatıcı olarak katkı sunmaktadır (Yaşgöl, 2014: 139). Yasal uygulamaların ve denetimlerin yanı sıra, güvenlik, makro düzeyde sanayi, istihdam, sağlık, ulaşım, lojistik, eğitim gibi tüm temel ihtiyaçları da üretmektedir. Aynı zamanda özel sektörde yer alan şirketlere teşvik vermek yoluyla desteklemektedir (UNIC, 2019). Kalkınma hedefinde devletler, demokratik insan haklarına saygılı ve teknolojik gelişmeleri yakalayacak ekonomik yapılanma oluşturmak zorundadır. Uluslararası arenada üretim ve teknolojik gücü arttırmanın yolu eğitim seviyesi yüksek uzmanlaşmış işgücü oluşumunun ve istihdamın sağlanmasıdır (Yaşgöl, 2014: 139). Ancak sadece sermaye gruplarını veya belli bir kesimi değil, tüm toplumu içine alacak sürdürülebilir politikalar, kalkınmaya zemin olabilecektir (Yaşgöl, 2014: 130).

Devletin sürdürülebilir kalkınmada denetim katkısına örnek olarak ÇED (Çevre Etki Değerleme Raporları) verilebilir. Bu raporlar henüz faaliyete geçmemiş kuruluşların kurulum aşamasındayken, faaliyete geçtiğinde kullanılacak alan, hammadde, mamul, yarı mamul, lojistik gibi unsurlar göz önünde bulundurularak, çevreye verilecek zararlı etkilerin tahmin edilmesi ve önlemler alınması amacıyla hazırlanmaktadır. Bu raporların hazırlanma sürecinde biyolojik çevre, nüfusa olan etki, istihdam, atık yönetimi, arazi kullanımı, etki altında kalacak olan halkın hangi yöntemlerle bilgilendirildiği gibi tüm değerler göz önünde bulundurularak, ilgili Bakanlığa sunulmaktadır (T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2017). Böylelikle

hazırlanan kuruluş projesinin daha verimli, çevreye daha faydalı bir hale getirilip geliştirilme imkânı doğmakta veya daha önce öngörülmeven alternatif çevre koruma tedbirleri alınabilmektedir (Akmeşe ve Ilgaz, 2018: 70-71).

Devletler, işletmelere verilen destek, denetim ve teşviklerin yanı sıra, toplumsal ve yaşamsal değerleri korumakla yükümlüdür. Ülkenin ekonomisini düzenleyici önlemler almak, para arzı sağlamak, istidamı desteklemek, ülke güvenliğini sağlamak, diğer ülkeler ile işbirliğini geliştirmek, eğitim ve sağlık konularında düzenlemeler gerçekleştirmek ve benzeri konularda düzenleyici, korucuyu, geliştirici stratejiler belirlemek zorundadırlar (Acemoğlu ve Robinson, 2018: 75). Ekonomik ve kültürel açıdan geri kalmış bir ülke yükümlülüklerini yerine getirebilmek üzere daha yüksek maliyetlerin altına girmek zorunda kalacaktır. Örneğin para arzı için dış borçlanmaya gereksinim duyulması durumunda, ekonomisi daha kuvvetli olan ülkelere nazaran çok daha yüksek oranlı faiz veya stratejik tavizler karşılığında ağır bedeller ödemek zorunda kalabilecektir. Bu gibi sebeplerle devlet kademelerinde sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayabilecek ve sosyoekonomik tüm koşulları dengede tutacak stratejiler benimsenmelidir (Eren, 2013: 122).

Devletler stratejilerini belirlerken ve uygularken diplomasi devreye girmektedir. Diplomasiyi, bir taraftan ulusal çıkarların ifa edilmesi ve uygulanması, diğer taraftan uluslararası ilişkilerin düzenlenmesi ve yürütülmesi için belirlenen anlaşma ve eylemlerin toplamı olarak yorumlamak mümkündür (Anholt, 2011: 105). Devletlerin diplomasisi aynı zamanda ülke itibarı açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. Diplomasi, disiplin ve düzen içinde yürütülmesi gerekli faaliyetleri içermektedir. Uluslararası platformda kabul görmeyen politikalar ile diplomaside bulunan hükümetler uzun vadede devleti hasara uğratabilir (Anholt, 2011: 106). Ulusal ve uluslararası politikaların çift yönlü iletişim ile küresel kalkınmaya uyumlu, şeffaf ve açık olarak yürütülmesi denge ve refahın gelişimine fayda sağlayacaktır (Anholt, 2011: 107).

1.1.2.4. Sivil Toplum Kuruluşları ile Diğer Uluslararası ve Yerel Örgütler

Sivil toplum kuruluşları ve uluslararası örgütlenmeler, amaçlarıyla bağlantılı unsurlar etrafında birleşerek ortak proje geliştirebilen yapılardır. Bu yapılar sürdürülebilir kalkınmaya, ekolojik, çevresel, sosyoekonomik konularla temas ederek katkılarda bulunmaktadır (UN, 2018/ B).

İkinci Dünya Savaşı ardından 1945 yılında 51 ülkenin katılımı ile kurulmuş olan ve gününüzde 193 ülkenin üye olduğu en kapsamlı uluslararası örgütlenme, Birleşmiş Milletlerdir. 1972 yılından bu yana sürdürülebilirlik konusunda etkin faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Faaliyet alanları çok geniş kapsamlı olup sürdürülebilirlik konusunu uygulanabilir düzeye taşımak üzere 2030 “Sürdürülebilir Kalkınma Gündeminde” belirlenen sürdürülebilir kalkınma hedefleri, 2015 tarihinde üye ülkelerin, sivil toplum örgütlerinin ve ana grupların geniş katılımı ile resmen kabul edilmiş olup Birleşmiş Milletler bu oluşumun en büyük destekçilerinden olmuştur. Birleşmiş Milletler, faaliyet konularının geniş kapsamlı olması sebebiyle, kendi yasama organlarına sahip fon ve özel örgütlenmelerden oluşmaktadır (UN, 2018/ A). Uluslararası örgüt ve kuruluşlar nezdinde sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen politikaların yaygınlaştırılması adına Birleşmiş Milletler çatısı altında faaliyet yürüten kuruluşların başında 1966 yılında kurulmuş olan Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı UNDP (United Nations Development Programme) ön plana çıkmıştır. Sürdürülebilirlik politikalarının uygulanabilirliğinin yaygınlaştırılabilmesi için 166 ülkede faaliyet yürütülmektedir. Birleşmiş Milletler kalkınma programı, insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadeleyi ele alan on maddelik sözleşme hazırlamıştır. Katılımcı ülkelerde açılan çalışma ofisleriyle sürdürülebilir kalkınma hakkında bilinçlendirme ve yapılandırma çalışmaları yürütmektedir (UNDP, 2018).

1997 yılından bu yana faaliyet gösteren bir diğer önemli uluslararası toplum örgütü olan Küresel Raporlama İnisiyatifi GRI (Global Reporting Initiative) tarafından hazırlanan ve tüm yaşamı, çevreyi destekleyerek kaynakların geliştirilmesi amacını güden “Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzu” (Sustainability Reporting Guidelines) ile sürdürülebilirlik konusunda aydınlanma sağlamaya çalışmaktadır (Global Reporting Initiative, 2018).

Kamu-sivil işbirliği ile 1971 yılında kurulan ve Dünya ekonomisini tüm yönleriyle ele alarak iyileştirmeyi amaçlayan Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) her yıl tekrarlanan dört ana forumda sunduğu faaliyet raporları, risk analizleri ile kamu ve özel kesimi bir araya getirerek aydınlatıcı detaylar sunmaktadır. Dünya Ekonomik Forumları sonucu ortaya çıkan projeler toplumun her seviyesinde olumlu ve sürdürülebilir etki yaratmaya odaklıdır. Sürdürülebilirlik uygulamalarına işlerlik kazandırmak üzere forum çalışmaları sırasında da tüketilen kaynaklar için tamamen yenilenebilir enerji kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra alternatif olabilecek yenilenebilir enerji kaynakları test edilmektedir. Yiyecek, içecek, ulaşım, atık yönetimi gibi tüm çevresel alanlarda karbon ayak izinin daraltılması için çalışmalar yapılmaktadır (World Economic Forum, 2018). Kamu-sivil ortak yapılanması olan ve her yıl tekrarlanan Dünya Ekonomik Forumu, sürdürülebilirliği daha etkin kılmak üzere daha önce Yeşil Davos fikrinin devamını sağlayan sürdürülebilirlik politikalarının iyileştirilmesi amacıyla gerçekleşmektedir. Forum, Uluslararası Standartlar Örgütü ISO20121 (International Organization for Standardization) sürdürülebilir etkinlik standartları sistemine bağlı kalmaktadır. Forumda, tedarik politikaları temel alınarak, ofis ve etkinliklerin en üst seviyede sürdürülebilir olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak “2021 sürdürülebilirlik stratejisi” geliştirilmiştir (World Economic Forum, 2018).

1961 yılında kurulan Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF - World Wildlife Fund), ekolojik çevreyi korumak amacıyla sürdürülebilirliğe atıfta bulunarak doğal hayatı korumaya katkıda bulunmayı hedeflemiştir. Bu konuda sayısız çalışmalar gerçekleştiren örgüt 100 ülkede aktif olarak faaliyet göstermektedir. Diğer toplum örgütleri ile entegre çalışmaktadır. Sürdürülebilirlik konusunda Paris Anlaşmasını esas alan örgüt, yaptıkları analizler ile kıt kaynaklar, sera gazı salınımını, biyolojik türlerin durumlarını bildiren raporları yayınlamaktadırlar (WWF, 2018). WWF ekolojik sürdürülebilirliğin işlerliğini sağlamak üzere 70 ülkeden 400 tedarik zinciri paydaşının üye olduğu “Tüketici Ürünleri Forumundan” (CGF- Consumer Goods Forum) toplanan verilere göre, üye şirketlerin sadece % 42’si sürdürülebilirlik raporlarını yayınlamaktadır. WWF bu oranın artmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır (WWF, 2018).

1971 yılında örgütlenen Greenpeace (Yeşilbarış), doğayı ve barışı korumak amacıyla kurulmuştur. Hükümetlerin ve şirketlerin uyguladığı yaşama zarar veren tüm politikalara karşı duran faaliyetlerde bulunmaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine örnek ve öncü olabilecek “Nestle”, “Mars” gibi uluslararası pazarda söz sahibi olan şirketlerden tedarik zinciri faaliyetlerini doğaya uygun şekilde revize edileceğinin taahhüdünü aldıklarını duyurmuşlardır. Sistemsel olarak diğer sivil toplum örgütlerinden daha farklı işleyişe sahiptirler. Faaliyetleri enerji, doğal yaşam, doğal yaşam alanları, gıda ve tüm insanları kapsamaktadır. Bu konularda gizli kalmış olan ya da gerçeği yansıtmayan çalışmaları ifşa etmeye yönelik faaliyetleri de bulunmaktadır (Greenpeace, 2018). Greenpeace sürdürülebilirliğe farklı bakış açısı ile yaklaşarak, sürdürülebilirliğin yalınlık çerçevesinde ve büyüme olmaksızın gerçekleşebileceğini açıklamaktadır. Teknolojik gelişmelerle israfın daha aza indirgeneceği yönündeki genel kanının aksine, Greenpeace yaptığı araştırmaların sonucuna dayanarak durumun gerçeği yansıtmadığını ileri sürmektedir (Weyler, 2010). Büyük kirletici adını verdikleri, enerji projeleri ve fosil yakıt şirketlerine karşı bir duruş sergileyerek bir bakıma denetleyici işlevleri bulunmaktadır. Yine bu şirketler ile temaslarını sürdürerek yenilenebilir enerjinin yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetlerine aktif olarak devam etmektedirler (Greenpeace, 2019).

Yirminci yüzyılda göz ardı edilemez duruma gelen çevresel sorunlar ve maksimum kâr amacı güdülerek doğal kaynakların geri dönüşümsüz tüketiminin artışı ve benzeri etkenler, 1990’lı yıllarda sivil toplum hareketlerinin hız kazanmasına sebebiyet vermiştir. 1990’lı yıllardan önce daha az sayıda ve minimal faaliyetlerde bulunan toplum kuruluşları da bulunmaktadır. Türkiye’de sırasıyla, 1924 yılında kurulan Türkiye Ormancılar Derneği, 1955 yılında kurulan Türkiye Tabiatını Koruma Derneği, 1972 yılında kurulan TÜRÇEK (Türkiye Çevre Koruma ve Yeşillendirme Kurumu), 1975 yılında kurulan Doğal Hayatı Koruma Derneği, 1978 yılında kurulan Türkiye Çevre Vakfı, 1989 yılında kurulan KIRÇEV (Kırsal Çevre ve Ormancılık Sorunlarını Araştırma Derneği), önemli sivil toplum yapılanmalarıdır. 1990’dan itibaren bu örgütlenmelerin sayısı artmış, birçoğu uluslararası örgütlerle işbirliğinde bulunmuş ve uluslararası faaliyet gösteren önemli sivil toplum kuruluşlarının Türkiye uzantıları da çalışmalar başlatmışlardır. Sivil

toplum örgütleri toplumun her kesimini ortak paydada buluşturarak, kamuoyu yaratımında, sorunların çözüme ulaşmasında, özellikle kamunun önlemler almasında itici kuvvet olabilmektedir (Dedehayır, 2014).

1990 yılında faaliyete geçen ÇEKÜL (Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı), tüm çevresel ve kültürel değerlerin korunmasına yönelik kamuoyu bilincini güçlendirici faaliyetlerinin yanında, düzenledikleri eğitici seminerler ile sürdürülebilirliğin bir strateji olduğunu ve her bölgenin özellikleri göz önüne alınarak özenle hazırlanmanın gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar (ÇEKÜL, 2018).

ÇEVKO (Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarını Değerlendirme Vakfı), 1991 yılında büyük sanayii kuruluşlarının ortak çalışmalarıyla, sürdürülebilir geri kazanıma katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. Entegre atık yönetimi ilkelerini uygulayarak, kağıt, karton, kompozit, metal ve plastik tüm ambalaj atıklarının kullanılabilir geri kazanımı için çalışmalar gerçekleştirmektedir. Çalışmalarının yaygınlaştırılması ve “Atık Ambalaj Kontrolü Yönetmeliği’nin” uygulanabilirliği için eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapmaktadırlar. Uygulamaların geniş kapsamlı olabilmesi adına eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarında, zincir kuruluşlar, büyük sanayii şirketleri, ilaç firmaları, petrol ve petrokimya üreticilerine öncelik tanınmaktadır (ÇEVKO, 2018).

1992 yılına gelindiğinde daha önce yaşanan erozyon gibi doğal afetler sebebiyle kaybedilen toprakları ve doğal yaşamı korumak amacıyla kurulan TEMA (Türkiye Erozyon ile Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı), faaliyete geçmiştir. Amacı sürdürülebilir doğal yaşam sağlamak ve korumak olan vakıf, öncelikle erozyon ve çölleşme ile edilen mücadelenin devlet politikası haline gelmesi için faaliyetlerine aktif şekilde devam etmektedir (TEMA, 2018). Vakıf, Worldwatch Enstitüsü tarafından yayınlanmış olan sürdürülebilir yaşam için önermelerde bulunan, çözüm yollarını inceleyen ve rapor niteliğinde olan “Dünya’nın durumu” adlı eseri Türkiye’de yayına sunmaktadır. Avrupa Birliği ile ortak çalışarak proje haline getirilmiş olan sürdürülebilirliği yaygınlaştırmak üzere üretimdeki yanlış uygulamaların düzeltilmesine, verimin artırılmasına, sürdürülebilirliğin daim olmasına yönelik bilgi akışının sağlanabildiği, TEMASTA

(TEMA sürdürülebilir tarım platformu) kurulmuştur. Bu uygulama ile üreticilere ve tüketicilere ışık olabilecek her tür bilgi paylaşımında bulunmaktadır (Ataç, 2017: 13).

1994 yılında sürdürülebilir kalkınma hedeflenerek kurulan TURMEPA (Deniz Temiz Derneği), geniş katılımcı ve üye sayısına ulaşarak uluslararası örgütlerle iş birliği içinde faaliyete geçmiştir. Amacı denizlerin atıklardan arındırılarak gelecek nesillere sürdürülebilir kaynak sağlamak olduğundan, ilk faaliyetlerinden biri, deniz süpürgesi olarak adlandırılan gemileriyle Marmara Denizi'nde başlattıkları temizlik uygulaması olmuştur. Ayrıca doğaya zarar vermeyen temizleyici maddeler üretmişlerdir. Denizlerin atıklardan arındırılması ve kirletilmemesi için önlem olarak gönüllü eğitmenlerden oluşan ekiplerle, eğitim seminerleri ve programları yürütmektedirler (United Nations Global Compact, 2019).

İkinci Dünya Savaşı sırasında liberal politikalar ve kapitalist uygulamalar güçlenmiş ve 1960'lı yıllardan sonra özellikle Üçüncü Dünya Ülkelerinde, yoksulluk, ekonomik krizler ve eşitsizlik hissedilir derecede artmıştır. Bununla birlikte liberal yaklaşımlardan uzak kalan bazı Asya ve Latin Amerika ülkeleri sivil toplum kuruluşlarının direnişiyle karşılaşmıştır. Düşük maliyet ile yüksek kârlılık hedefleyen uygulamalar, sosyal ve çevresel faktörleri olumsuz yönde etkilemiş, çıkar çatışmalarına sebebiyet vermiştir (Yüksel, 2014: 164). Kalkınma sürecinde piyasaya yön veren tedarik zinciri sistemlerinin devletten rol çalması sonucu eksik kalan sosyal politikalar yönünü sivil toplum kuruluşları tamamlamakta, kamusal karar mekanizmaları dahil kalkınmada rol oynamaktadır (Argüden ve arkadaşları, 2017: 43).

Bu durum ulusları, birleşerek ortak faydaya dayalı politikaları yürütmeye ve uygulamaya yöneltmiştir. Ulusları çatısı altında toplayan örgütlerin, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik analiz ve raporları ışığında küresel fayda sağlayacağı öngörülen ve tüm ekosistemi sürdürülebilir kılmaya yönelik konferans, seminer ve zirveler sonucu belirlenen hedefleri uygulamak üzere uluslararası anlaşmalar yapılmıştır. Gelişmişlik düzeyi, sosyoekonomik durum ve benzeri unsurlar önem arz ettiğinden ulus devletlerinin tümü katılımcı olmamıştır. Anlaşmalarda taraf olan ve sorumluluk

alan devletler duyurularında ve açıklamalarında, sosyal, ekolojik ve çevresel sorunların aşılması için uluslararası işbirliğinin önemini vurgulamaktadırlar. Ülkelerin her birinde birbiriyle çelişen toplumsal, çevresel, sosyal unsurlar, sürdürülebilir kalkınmanın ortak paydada vuku bulmasına zorluk teşkil etmektedir. Uluslararası örgütlenmeler, bu noktada uzlaşi yoluyla sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayabileceği için demokratik organizasyonlara gereksinim duyulmaktadır (Zafir, 2014: 253). Sürdürülebilir kalkınmaya katkı olarak uluslararası örgütler liderliğinde toplanan raporlar, veriler ve analizler, katılımcı ülkeler ile müzakere edilmiş ve sonucunda önlem odaklı anlaşmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Uluslararası örgütler nezdinde yapılan çalışmalar ve anlaşmalar, sırasıyla ilerleyen bölümde özetlenmiştir.

Birleşmiş Milletler çatısı altında toplanan katılımcı ülkelerdeki 9531 şirket, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini kabul ederek uygulamalarına dahil olmuş, kendilerini sürdürülebilirliğe entegre ederek katkı sağlamaya yönelmişlerdir. Katılımcı şirketlerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Katılımcı şirketler hazırladıkları yıllık ilerleme raporları ile faaliyetlerini denetim altında tutabilmektedir (UNDP, 2018). Enerji sektöründen “Shell”, gıda ve kimya sektöründen “Unilever” ve daha pek çok şirket sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlamak üzere olumsuz çevresel etkilerini azaltıcı tedbirler almaya çalışmaktadır (SKD Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye, 2019).

Bu doğrultuda şirketler çevreye verdikleri zararlı etkileri minimum seviyeye indirmek amacıyla hedef belirlemekte ve Birleşmiş Milletler nezdinde devam eden programlar aracılığı ile taahhütlerini bildirmektedir (CCI, 2019). Örneğin içecek üreticisi “Coca-Cola”, üretimde birim başına karbon ayak izi miktarını azaltmasına rağmen satışlarının yükselmesi sebebiyle toplam karbon ayak izi miktarı artmıştır. Katı atıklarının geri kazanım oranı ise stabil kalmıştır. Ürünlerinin yüksek miktarda şeker ihtiva etmesi sebebiyle obezite riskini artıran etki yaratması, şirketin bu ve diğer tüm sorunlara çözümci yaklaşımda bulunmasını gerektirmiştir (Fisk, 2010: 130). Şirket, iklim ve enerji korunumunu, suyun kontrollü kullanımını, sürdürülebilir ambalajlama gerçekleştirmeyi, faaliyette bulunduğu bölge ve orada yaşayan halkın toplumsal refahını geliştirmeyi, çalışanlarının iyi koşullarda iş ve hayat tarzı

sürdürmesine olanak sağlayacağını taahhüt etmiştir (Fisk, 2010: 127). Diğer bir örnek olarak, yiyecek-içecek sektörü mensubu “Danone” verilebilir. “Danone” öncelikli olarak karbon salınımı ve su tüketimini azaltıcı yeni yöntemleri araştırmakta olan bir şirkettir (Fisk, 2010: 130). “Danone”, bisküvi, bebek maması, mandıra ürünleri üretiminde yüksek pazar payı ile ekonomiye katkı sağlamaktadır. Ancak özellikle mandıralardan yüksek miktarda metan gazı salınımına sebep olan besi hayvanlarına sağlanan yemlerin üretiminde kullanılan gübrelerin fosil yakıt ihtiva etmesi, otlak olarak kullanılan alanlarda ağaçların yok edilmesi ve benzeri sebeplerle olumsuz çevresel etkiler vuku bulmuştur. “Danone” sorunlara çözümcü tepki olarak, yılda iki kez sağlıklı besin teminini desteklemek üzere, çözümsel çalışmalar geliştiren kişi veya ekiplere yüklü miktarda para ödülü vermektedir. “Danone” çözümcü yaklaşımlarının, halkları zenginleştirme, insan hakları, çevre, tüketici ve kurumsal denetim konularında yenileşme ve geliştirmeye dayalı olduğunu açıklamıştır (Fisk, 2010: 129) .

Küresel Raporlama İnisiyatifi GRI örgütüne katılımcı olan ülkeler bünyesinde bulunan, dünyanın en büyük 250 şirketinden % 93’ünün katılımıyla her yıl hazırlanan raporlar sayesinde sürdürülebilirlik performansları ölçümlenmektedir. Çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği kapsayan bu raporlama kılavuzu en yaygın küresel uygulamalar arasındadır (Global Reporting Initiative, 2019).

1.1.3. Sürdürülebilir Kalkınma Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci

Dünya savaşları sonrasında oluşan yıkım, yeniden yapılanma gerekliliği doğurmuş ve bunun sonucunda süratlenen sanayileşme süreci, hızlı tüketimi beraberinde getirmiştir. 1970’li yılların sonuna doğru, ekolojik çevrenin hızla bozulması sorununu minimum seviyeye indirmeyi amaçlayan sürdürülebilirlik kavramı önem kazanmıştır (Torunoğlu, 2017: 1). Bu yıllardan itibaren agresif kalkınmayı amaçlayarak ekonomik krize zemin hazırlayan gelişim politikalarının yerine sürdürülebilirliği amaçlayan yeni kalkınma politikaları benimsemeye yatkın bir reform sürecine girilmiştir (Yüksel, 2014: 154).

Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik ve teknolojik gelişmeler hız kesmeden devam ederken, doğal çevrenin korunmasını, biyolojik devamlılığı, ekolojik dengenin bozulmamasını gerektirir. Dünya Kalkınma Komisyonu'nun bu yaklaşımı, kıt kaynakların verimli kullanımı ve çevrenin korunması ile sürdürülebilirliğin mümkün olabileceğinin altını çizmektedir (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 121).

Bu bağlamda Dünya Çevre Kalkınma Komisyonuna göre, sürdürülebilir kalkınma amaçlanırken, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ortak uygulama planları doğrultusunda, fikir birliği ile hareket etmeleri zorunlu bir gereklilik olmuştur (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1991: 71). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, büyüme ve kalkınma gerçekleştirirken ekolojik sistemde olumsuz değişimlere neden olmaktadır. Demografik gelişmeler, ekosistemin üretim potansiyeliyle uyumlu olarak entegre edilmeli ve insani ihtiyaçların toplumlarca eşit paylaşımı sağlanabilmelidir (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1991: 72). Kaynak tabanının kullanımı nihayetinde dönüşümsüz atıkların çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Uzun vadeli ortak çözüm yolları ve stratejik planlar uygulamaya konulmadığı takdirde sürdürülebilirlik nihai sınırlarının aşılması kaçınılmaz olacaktır. Bu sınırların ölçümleri kesin değildir (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1991: 74). Sürdürülebilir kalkınma sırasında yaşanan değişim sürecinde, her tür gelişim yönünün, var olan ve var olmaya devam edecek olan beklentileri karşılaması, hatta daha zengin düzeye taşıyacak durumda olması gerekmektedir (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1991: 75).

Gerekliliklerin yerine getirilmesi, belirlenen planlamaların işlerlik kazanması ve sürdürülebilir kalkınmaya dahil olan her paydaşın uygulamaların içinde var olması ve hareketi ile mümkündür (Anholt, 2011: 125). Şirketler, nihai bir ürün veya hizmet sunduğu için diğer paydaşlara nazaran yeniden yapılanma, yeni bir stratejik uygulamayı daha pratik ve akıcı bir şekilde uygulama konusunda avantaj sahibidir (Anholt, 2011: 126). Devletler, sivil toplum kuruluşları ve tüketiciler göreceli sosyal anlaşmalar ve uygulama etikleri barındıran prosedürler içinde hareket ettiğinden, şirketlere oranda daha yavaş ilerleme sağlayabilmektedirler (Anholt, 2011: 130).

Sürdürülebilir kalkınma süreci esnasında tüm uluslara önemli görevler düşmektedir. Türkiye açısından, sürdürülebilir kalkınma geçmişini ve aşağıda

detaylandırılacak önemli uluslararası anlaşmalarda Türkiye'nin durumunu özetlemek tarihsel süreci kavramak açısından önemlidir. Türkiye'de 1978 yılında kurulan Başbakanlık Çevre Müsteşarlığı birimiyle ulusal ve uluslararası çevre politikaları faaliyete geçmeye başlamıştır (Akmeşe ve Ilgaz, 2018: 69). 1982 Anayasasında, "sağlıklı çevrede yaşama hakkı" tanınarak sürdürülebilir kalkınma için birçok ülkeden önce adım atılmış, 1992 yılından sonraki beş yıllık kalkınma planı içerisine çevre eylem planı eklenmiştir (Gündoğan ve arkadaşları, 2017: 9). 1983 yılından itibaren adım adım çevresel ölçümlemeler hayata geçirilmeye başlanmıştır. 1986 yılında gürültü ve hava kirliliği ölçümleri, 1988 yılında su kaynaklarının kalite ölçümlemeleri, 1991 yılında katı atık yönetimi ölçümlemeleri, 1992 yılında ÇED raporlamaları ve 1993 yılında zehirli atık, tıbbi atık, kimyasal atık kontrolüne yönelik yönetmeliklerin uygulanmasına başlanmıştır (Akmeşe ve Ilgaz, 2018: 69).

Türkiye, Avrupa birliği müzakerelerine eksiksiz katılım sağlamıştır. Sürdürülebilirliğe önemli derecede katkı sağlayacak olan, önlem ve zorunluluklar getiren protokollerde taraf olarak uluslararası sözleşmeler imzalanmıştır. Türkiye, "Birleşmiş Milletler Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi", "Cartagena Protokolü", "Nagoya Protokolü", "BMİDÇS (Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi)", "Birleşmiş Milletler Çölleşme İle Mücadele Sözleşmesi", "Montreal Protokolü", "Kyoto Protokolü" gibi anlaşmalara taraf olmuş, sözleşme ve protokollerin şartlarını kabul ederek imzalamıştır. Ancak sürdürülebilirlik açısından temel şartları barındıran "Aarhus Sözleşmesinde" Türkiye'nin imzası bulunmamaktadır. Türkiye, "Paris Anlaşması" müzakeresinde bulunmuş ve 2016 yılında anlaşmayı imzalamış olmasına rağmen resmi olarak onanmamıştır (Gündoğan ve arkadaşları, 2017: 9). Türkiye müzakere ve protokollere katılımının yanı sıra, 5 ülkenin reddi haricinde dünya çapında kabul görmüş olan ISO 26000 standartları geliştirme üyeleri arasına 2010 yılında katılmıştır (Steele, 2013: 14).

1.1.3.1. 1972 Stockholm Konferansı

MIT (Massachusetts Institute of Technology/ Massachusetts Teknoloji Enstitüsü) tarafından 1972 yılında "İnsanlığın İkilemi" projesi kapsamında hazırlanan "Büyümenin Sınırları" başlıklı raporda, ilk kez ekolojik ve ekonomik

çöküşten bahsedilmiş ve sıfır büyüme tezi ortaya konulmuştur. Rapor var olan ekonomik büyüme politikalarının devam ettirilmesi durumunda büyümenin sınırlarına ulaşılacağını ve önlem olarak ekolojik-ekonomik dengenin sağlanmasının gerekliliğini önermiştir (Erciş ve Türk, 2019: 356). Bu rapor ilgi uyandırmış ve 1972 yılında, Birleşmiş Milletler çatısı altında, Türkiye dahil 113 ülkenin katılımıyla Stockholm Konferansı (Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı) düzenlenmiştir. Çevresel sorunların gündem oluşturduğu konferans, çevre hukuku açısından yeni bir sürecin başlangıcı olmuştur. Hürriyet, eşitlik, eko sistemin korunması, atık sorunu, zararlı kimyasallar, nükleer silahlar, eğitim konuları ele alınmış ve “tek bir dünyamız var” sloganı ile yirmi altı maddelik bir deklarasyon yayınlanmıştır (T.C. Dış İşleri Bakanlığı, 2019). Kabul gören deklarasyonunun hukuki bağlayıcılığı olmamasına karşın pek çok ülke deklarasyonu oluşturan içeriklerden benimsediği madde şartlarını kendi iç hukukuna dahil etmiştir (Pallemarts, 2019: 615). Çevresel sorunların ilk kez konu edildiği Stockholm Konferansının başlangıç tarihi olan 5 Haziran “Dünya Çevre Günü” olarak her yıl kutlanmaktadır. 1987 yılında Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan ve ilk kez sürdürülebilir kalkınmanın tanımı yapılmış olan “Brundtland Raporu” (Ortak Geleceğimiz) yayınlanmıştır (Çamur ve Vaizoğlu, 2019: 299).

1.1.3.2. 1992 Rio Yeryüzü Zirvesi

1992 yılında Brezilya’nın Rio de Janeiro şehrinde gerçekleşen Rio Yeryüzü Zirvesine konu olan “BMİDÇS’inde”, Stockholm konferansı gündem maddelerine benzer olan ancak revize edilmiş konuların yanı sıra ilk kez ihtiyatlılık kavramı üzerinde durulmuştur. İlk kez bu zirvede insana ve çevreye zarar vereceği öngörülen riskli unsurların ortaya çıkmadan önce engellenmesine yönelik önlemler alınması benimsenmiştir. 1987 yılında yayınlanan “Brundtland Raporu” da dikkate alınarak 1989 yılında hazırlıkları başlayan zirve iki hafta sürmüştür. Zirve içeriği basın, yayın, medya aracılığıyla geniş kitlelere duyurulmuştur. Zirvenin sonucunda, sürdürülebilir kalkınma gereksinimini insan hakları, sosyoekonomik kalkınma,

nüfus, kadınlar, yerleşim alanları konuları çevre ile ilişkilendirerek eylem planı hazırlanmış, sözleşmeler yapılmış ve deklarasyon yayınlanmıştır (UNCED, 2019).

İlk kez küresel ortaklık kavramının benimsendiği, çevre sorunlarını sürdürülebilir kalkınma ile sonuçlandırması öngörülen kırk bölümlük “Gündem 21” isimli eylem planı hazırlanmıştır. Eylem planında barışçıl çözüm yolları ve toplumsal uzlaşmanın önemi vurgulanmıştır. İnsan hakları ve sorumluluklarına vurgu yapan yirmi yedi ilkedен oluşan “Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Rio Deklarasyonu” yayınlanmıştır (T.C. Dış İşleri Bakanlığı, 2019).

Ormanların sürdürülebilirliğini amaçlayan “Orman İlkeleri Bildirimi” hazırlanmıştır. Deklarasyon ve bildiriler 108 ülke tarafından onaylanmıştır. 195 ülkenin taraf olduğu ve 1993 yılında yürürlüğe giren “Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi” ile 194 ülkenin taraf olduğu ve 1994 yılında yürürlüğe giren “BMİDÇS” yapılmıştır (T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2019).

1.1.3.3. 1997 Kyoto Protokolü

1997 yılında Japonya’nın ev sahipliğinde, “BMİDÇS” ve 1987 tarihli “Montreal Protokolü” maddelerine dayandırılarak karbon ayak izi ve sera gazı salınımının düşürülmesini hedefleyen “Kyoto Protokolü” imzalanmıştır. Gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasında uçurum boyutunda olan çevresel, sosyal ve teknolojik farklar hesaba katılarak iyileştirme süreci benimsenmiş ve Birleşmiş Milletler çatısı altında hazırlanan Protokol ile sürdürülebilir kalkınmanın belli bir esneklik boyutunda gerçekleşmesi hedeflenmiştir (Kıvılcım, 2013: 41). Protokole katılımcı ülkeler üç kısma ayrılmıştır. Birinci kısımda gelişmiş ve sanayileşmiş olan “Ek 1” ülkeleri yer almıştır. İkinci kısımda gelişmiş ve zengin “Ek 2” ülkeleri yer almıştır. Türkiye birinci kısımda yer alan ülkelerle birlikte kategorize edilmiştir. Birinci ve ikinci kısımda yer alan ülkeler üçüncü bölümün kapsamı içinde yer alan gelişmekte olan ülkelere iklim değişikliği ile ilgili mücadelede finansal ve teknolojik yardım yapmakla yükümlü olmuştur. Bu grupta yapı ile ülkeler arası eşitsizliğin dengelenmesi amaçlanmıştır (Kıvılcım, 2013: 42).

İklim değışikliğınden yola çıkılan Protokolde evresel, sosyal, teknolojik etmenler göz önüne alınmıştır. Protokole katılan ülkelerin birinci yükümlülük dönemi 2008 - 2012 yılları arasında, ağırlıklı olarak gelişmekte olan diğerk ülkelere teknolojik bilgi ve katkı sağlaması, sera gazı salınımının azaltılmasına yönelik çabalarında destek olunması veya kendi sera gazı salınım hedeflerine ulaşmak için ülkeler arasında salım ticaretinin yapılabilmesi uygun görülmüştür (T.C. evre ve şehircilik Bakanlığı, 2006: 30). 1990 yılında ölçümlenen sera gazı salınım miktarlarının en az %5 altında bir orana düşürülmesi hedeflenmiştir. 2012 yılında gerçekleşmesi planlanarak yenilenebilir enerji, biyolojik çeşitliliğinin devamı, atık yönetimi gibi konulara çözüm yöntemleri içeren evre politikalarının şeffaflık içinde uygulanması ve sürdürülebilirliğe entegrasyonu önerilmiştir. Sorunları ve çözüm önerilerini içeren tüm bilgilerin kolay ulaşılır ve kamuya açık olması tavsiye edilmiştir (T.C. evre ve şehircilik Bakanlığı, 2006: 35-36). Protokole katılımcı olan paydaşlar arasında anlaşmazlık olması durumunda barışçıl yollarla uzlaşma sağlanamadığı takdirde, Uluslararası Adalet Divanında ve Hakem Heyetlerinde uzlaşı sağlanması öngörülmüştür (T.C. evre ve şehircilik Bakanlığı, 2006: 22). 2008-2012 yıllarını kapsayan ilk taahhüt süresi bitiminden sonra 2013 yılında başlayan ikinci taahhüt süresi 2020 yılına uzatılmıştır. Bu uzatmanın, ülkelerin taahhütlerini yerine getirebilmelerinde teşvik edici ve destekleyici olacağı öngörülmüştür (UNFCCC, 2019).

1.1.3.4. 2012 Rio +20 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi

1992 Rio Yeryüzü Zirvesi'nin yirminci yılında tekrar Rio de Janeiro kentinde düzenlenen Rio+20 konferansında "İstediğimiz Gelecek" adıyla iki yüz seksen üç maddelik sonuç bildirgesi sunulmuş, sürdürülebilir kalkınmanın uygulanabilirliği için net ve anlaşılır önlem planları çalışılmıştır. 2000 yılında 189 ülke tarafından on beş yıllık süreç için onaylanan "Binyıl Kalkınma Hedefleri Bildirgesinde" değinilen eşitlik, yoksullukla mücadele, refah gibi konuların ele alındığı sekiz maddelik gündeminin de benimsendiği Rio+20 Zirvesinde geline sonuçların iyileştirilmesine yönelik sürdürülebilir kalkınma hedefleri gelişim süreci başlatılmasına karar verilmiştir. Yeşil ekonomi politikalarının zorunluluk olduğu vurgulanmıştır

(UNCSD, 2019). Yeşil politikaların çevresel ve sosyoekonomik ölçülebilir göstergelerin ışığında değerlendirildiği konusunda hemfikir olunmuştur. Sürdürülebilir yeşil politikaların sürdürülebilir tarım, gıda güvenliği, eğitim, sağlık, cinsiyet eşitsizliğinin önlenmesi, ekolojik sistemin sunduğu mal veya hizmetlerin sosyal fayda sağlaması için sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal yönden gerekli düzenlemelere tabi olması ve gerekli reformların yapılması öngörülmüştür (Zafir, 2014: 272).

1.1.3.5. 2015 Paris Anlaşması

170 ülke tarafından imzalanan “Paris Anlaşmasının” amacı, yüzyılın sonuna kadar küresel ısınmanın iki derece ile sınırlı kalmasını sağlamaktır. “Kyoto Protokolü” sonrası, 2013 yılında yapılan ölçüm ve değerlendirme raporlarında hedef alınan oranların tutturulamaması, Türkiye’nin de aralarında bulunduğu çok sayıda ülkenin hedeflerinin uzağında kalmış olması sebebiyle yeni çözüm önerileri “Paris Anlaşması” kapsamına alınmıştır. Düşük karbon ekonomisine hızlı geçiş sağlamak amacıyla yenilenebilir enerji stratejileri benimsenmiştir. “Paris Anlaşmasına” taraf olan ülkeler arasında gelişmiş, sanayileşmiş ve yeni gelişmekte olan ülkeler sınıflandırması kaldırılmıştır. Sürdürülebilir kalkınma ve iklim değişikliği ile mücadele ana hedef olarak belirlenmiştir (Kıvılcım, 2016). Tüm ülkeler emisyonlarını azaltmak üzere, kendi belirleyecekleri azaltım hedeflerini açıklamaya davet edilmiştir (Birleşmiş Milletler, 2015: 6).

1.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, Amaçları, Gelişimi, Paydaşları ve Araçları

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, şirketlerde uzun dönemde değer yaratmak amacı güdülerek, yönetim faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyumlanan ekonomik, sosyal ve çevresel konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetimidir (Borsa İstanbul, 2018: 20). Sürdürülebilir standartlar üzerinde çalışmalar yapan SSFC’nin (Sustainable Supply Chain Foundation/ Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Vakfı) tanımına göre, ürün tasarımı ve geliştirilmesi süreçlerinde, kaynak

seçimi, depolama, taşıma, dağıtım, lojistik, tüketim, iade, tersine lojistik faaliyetlerinin sürdürülebilir finansal ve çevresel esaslar ışığında sosyal sorumluluk içeren politikalar doğrultusunda işletilmesidir (SSFC, 2015; Aktaran: Erturgut, 2016: 92).

Sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri yönetimleri, kurumsal yönetişim, etik ilkeler ve “Paydaş Teorisi” kavramlarıyla yön bulmaktadır. Anlamı şudur ki sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi etkileşimde bulunduğu çevre ve paydaşlara karşı sorumluluk taşımaktadır (Hatch ve Schultz, 2011: 159). Sürdürülebilirliğe sadece çevre kirliliği çerçevesinde bakmak yanlış olur, üzerinde yaşadığımız Dünya göz önünde bulundurularak sürdürülebilirliği her açıdan kavramak ve bu yönde stratejiler geliştirmek gerekmektedir. Bu stratejiler, çevre maliyetlerini, ürün geliştirme süreçlerini, maliyet kontrolünü, bütçelemeyi, risk yönetimini, ekolojik devamlılık amaçlanmasını, canlı yaşamın sağlığını, atık yönetimini ve benzeri konuları kapsamı içine almalıdır (Akmeşe ve Coşkun, 2018: 14).

Tedarik zinciri yönetimleri açısından sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik ve çevresel üç boyutu vardır (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 120). John Elkington tarafından oluşturulan “Triple Bottom Line” yaklaşımıyla sürdürülebilirliğin üç boyutunun eşit derecede önemsenmesi gerekliliği benimsenmiştir (Elkington, John, 1994: 90-100; Aktaran: Gündoğan ve arkadaşları, 2017: 58). Maslow’un ihtiyaçlar eğrisi şirketlere uyarlanırsa, gezegen- insan- kâr üçlüsünün karşılığı olan ve sürdürülebilirliğin üç boyutunu oluşturan çevresel, sosyal ve ekonomik unsurların tamamı, dengeli ve bütünlük yaklaşımla yönetişim içinde bulunmalıdır. Ekonomik sürdürülebilirliği sağlayamayan bir şirketin var olması mümkün değildir. Şirketler finansal sermayenin yanında fikri ve beşeri sermayeye de sahiptir. Şirketlerin ekonomik alanı maddi yönüyle öz sermaye, sermaye, şirket gayrimenkulleri, demirbaşlar, stoklar, borçlar, ve benzer kaynaklardan oluşurken, manevi yönüyle imaj, itibar, inovasyon, yeni buluşlar, patent hakları, bilgi sistemleri, sorumluluk projeleri, organizasyonlar ve benzeri entelektüel varlıklardan oluşmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi yoluyla kaynakları işleyerek değer kazandırmak, paydaş ve hissedarların ortalamasının üzerinde kazanç elde etmelerini sağlamak, ürün, hizmet ve fikir üreterek istihdam sağlamak, itibar kazanarak sektöründe söz sahibi olmak,

tedarik zinciri yönetimlerinin ekonomik yönlü sürdürülebilirlik amaçlarıdır. (Saydam, 2016: 71).

Çevresel sürdürülebilirlik, habitata zarar vermeden ekolojik sistemin ve biyolojik çeşitliliğin devamlılığı, kaynakların gelecek nesillere aktarımını sağlamak amacıyla atık yönetimi, iklim değişikliği ve kuraklıkla mücadele gibi küresel konuları içeren, tüm ulusların ortak hareket etmesini gerektiren bir olgudur. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri, yenilenemeyen kaynakların yerine yeni değerler koymak, yenilenebilir enerji kullanımına yönelmek ve biyolojik çeşitliliğin devamını sağlamak yönünde faaliyetlerde bulunur ve sürdürülebilir katma değer oluşturmaya çalışmaktadır (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 119). Tedarik zinciri yönetimi, sürdürülebilirlik performansını, çevreye verilen zararların telafisine yönelik harcanan maliyet ile harcanan kaynak tüketimini oranlayarak ölçümlemektedir (Turhan ve arkadaşları, 2018: 21).

Sosyal sürdürülebilirlik doğrudan beşeri ve etik değerlerin gelişim ve devamlılığının ifadesidir. Toplumsal yönüyle sağlık sistemi, eğitim ve öğrenim hakkı, güvenlik, müteşebbisliğin desteklenmesi, refahın genişlemesi gibi toplumsal kalkınmayı destekleyen yaklaşımlar getirmektedir. Kurumsal yönüyle tüm paydaşların memnuniyetini sağlamak, iyi iş ilişkileri geliştirmek ve işbirlikleri sağlamak, şirket imaj ve itibarını arttırmak yönünde faaliyet ve yaklaşımları getirmekle birlikte geleceğe yönelik kazançlar sağlayacaktır (Saydam, 2016: 72).

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri, çevre bütünlüğü, sosyal eşitlik, ekonomik kalkınma ve refah yaklaşımı güden strateji ve uygulamaları benimsemektedir (Çankaya ve Sezen, 2015: 114). Doğal çevre rezervlerinden kullanılan kaynaklar işlenerek kullanıma hazır ürün veya hizmet halini aldığından doğal çevre kaynaklarını da sermaye stokunun bir bölümü olarak kabul etmek mümkündür. Bu nedenle GSYİH'ya katılımı olan bir paydaş, doğal çevreye ait bir bileşeni kullanıp muhasebesi içine dahil etmezse, veri eksik ve hatalı olacaktır (Yılmaz ve Uslu, 2018: 160). Ekonomik büyüme ve kaynak tüketiminin, çevresel etkilerinin ölçülmesi ve değerlendirmeye tabi tutulması konusunda uluslararası arenada hem fikir olunmuştur. Önceki bölümde değinilen, Birleşmiş Milletler çatısı altında çevresel ve ekonomik etkileri bütünleşik yapıda ele alıp koordine eden

komisyonlar, bu eksikliği gidermek üzere bilgilendirici çalışmalar yayınlamakta ve ortak ağ sistemleri ile faaliyetlerine devam etmektedir (Yılmaz ve Uslu, 2018: 161).

Şirketlerin sürdürülebilirlik değerlemelerini ülke borsalarının sürdürülebilirlik endeksinde gözlemek ve izlemek mümkündür. Sürdürülebilirlik endeksleri, şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını, yerel ve küresel alanda karşılaştırma olanağı sunmaktadır. Sürdürülebilirlik endeksi aracılığı ile şirketlerin sosyal ve çevresel sorumluluklarının hangi düzeyde olduğunu sayısal değerlerle görmek mümkün olmaktadır. Sürdürülebilirlik endeksi, şirketlerin, iklim değişikliği ile mücadele, doğal kaynakların tüketilmesi, çölleşme ile mücadele, temiz su kaynaklarının azalması, atık yönetimi, sağlıklı yaşam imkânları, güvenlik, istihdam gibi küresel anlamda önem arz eden meselelere yaklaşımlarını, tarafsız bir şekilde değerlendirilerek kamuoyu ile paylaşmaktadır (Borsa İstanbul, 2018: 6). Türkiye’de sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini benimseyen ve uygulayan ilk şirket “Koç Holding” olmuştur (Ergen, 2016: 18). “Koç Holding” 2006 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini (UN Global Compact) imzalayarak ve ISO 14001 standartlarına entegre olarak, sürdürülebilir yönetim yaklaşımını uluslararası platformda da yasallaştırmış ve diğer Türk şirketlerinin sürece katılımına öncü olmuştur (Demirtaş, 2015/B: 272). “Koç Holding’in” peşi sıra, “Eczacıbaşı Holding”, “Borusan Holding”, “Akkök Holding”, “Aksa Kimya”, “Zorlu Holding”, “Ak-kim Kimya”, “Doğuş Holding”, “Yaşar Holding”, Akbank, “Otokoç”, “Bilim İlaç”, “Keymen İlaç”, “Anadolu Efes” ile birlikte günümüze kadar 225 Türk şirketi sözleşmeyi imzalamış, sürece katılımcı olmuş ve olmaya devam etmektedir (United Nations Global Compact, 2019).

1.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik, talep edilen metanın, doğru zamanda düşük maliyet ile temin edilmesidir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2019). Tedarik zinciri, hammaddenin nihai ürün haline getirilerek, nihai ürünün dağıtım sonucu tüketicilere ulaştırılmasıdır. Tedarik zinciri, arz-talep yönetimi, kaynak temini, üretim, depolama, envanter yönetimi, dağıtım faaliyetlerini kapsamaktadır (Öz, 2019: 129). Tedarik zinciri yönetimi, birbiriyle iç içe geçmiş yapıları bütüncül olarak değerlendiren süreçlerin

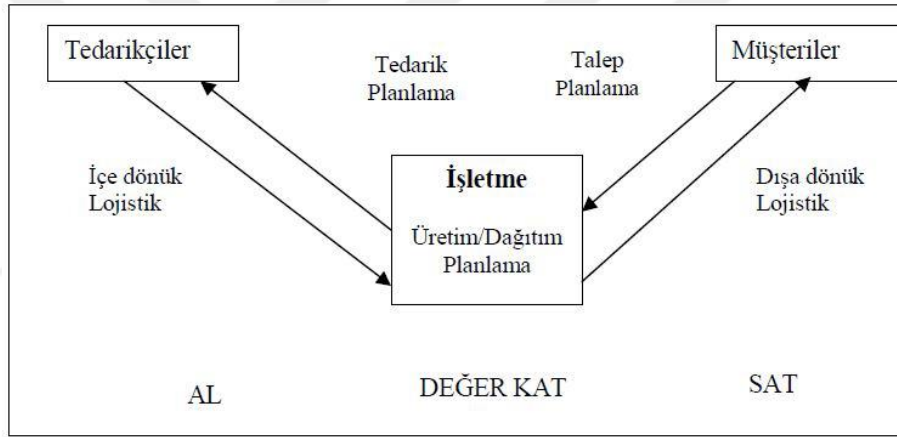
yönetimidir (Erturgut, 2016: 50). Tedarik zincirini, ortak amaç paydasında bir araya gelmiş unsur ve alt öğelerin, birbiriyle etkileşimi ile kaynakların işlenmesi sonucu çıkan değerlerin döngüsel sistemde dolaşım ve dönüşümü olarak tanımlamak mümkündür (Küçük, 2016: 43). Arz talep koşulları doğrultusunda şekillenen tedarik zincirinin en temel amacı, zinciri oluşturan tüm paydaşlar arasında kusursuz işleyecek arz talep dengesi yaratmak ve toplam değerleri maksimize ederek kârlılığa erişmektir. Bu durumda tedarik zincirine konu olacak ürün veya hizmetin kısa vadede, minimum maliyet ile dolaşımını sağlamak ve üretim fazlasının finansal büyümeye izin vermesine zemin hazırlayacak faaliyetlere yönelmek esas alınmaktadır (Chopra ve Meindl: 2017: 44).

Tedarik zincirlerinin paydaşlar arası karakteristik faaliyetleri, yönetsel işlevlerin ilişkisel işlevlerle karşılık bulmasını sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi karakteristiklerinin, yönetsel işlevi ile ilişkisel işlevlerinin eşleştirilmesi aşağıda sıralanmıştır (Erturgut, 2016: 15);

- Yönetsel yönden çift taraflı fayda sağlamaya yönelik bilgi paylaşımı, ilişkisel yönden bütünleşik davranışı doğurur.
- Yönetsel yönden çift taraflı risk ve ödül paylaşımı, ilişkisel yönden güven olarak yansır.
- Yönetsel yönden işbirliği yapılması ve senkronizasyon sağlanması, ilişkisel yönden ortak ilgi alanında birleştirir.
- Yönetsel yönden müşteri memnuniyeti dahil amaç birliği ile odaklanma sağlamak, ilişkisel yönden açıklık ve şeffaflık olarak yansır.
- Yönetsel yönden zincirin akış süreçlerindeki koordinasyon sağlanması, ilişkisel yönden bağlılık yaratır.
- Yönetsel yönden uzun vadeli işbirliği tesisi ve sürekliliği, ilişkisel yönden sorumlu davranışı doğurur (Erturgut, 2016: 15).

Tedarik zinciri, giriş (inbound), üretim ve çıkış (outbound) süreçlerinden oluşmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, bu süreçler arasında hammadde, ürün, bilgi ve para bağlantısının akışını sağlamaktadır (Çancı ve Erdal, 2003: 50). Tedarik zincirini yalın haliyle ele alan sistem yaklaşımına göre tedarik zinciri, kaynağın

temin edildiği tedarik (girdi) aşaması, girdinin ürüne dönüştürüldüğü üretim aşaması ve ürünün tüketiciyle buluşturulduğu dağıtım aşamasıyla süregelen faaliyet zinciri olarak betimlenmektedir (Keskin, 2015: 7). Frederick Taylor tarafından ortaya atılan yalın üretim yaklaşımında üretim süreçlerinin hızlı ve düzenli akışının sağlanması amaçlanmış, ilk planda prensipler ikinci planda teknoloji dikkate alınmıştır (Keskin, 2015: 14). Yalın üretim yaklaşımını 1913 yılında ilk uygulayan Henry Ford olmuştur. İlk defa bu yaklaşım ile strateji ve prensipler, maksimum kârlılık amacının önüne geçmiştir. Teknolojik gelişmeler, ekonomik – siyasi işbirlikleri, çok uluslu şirketler küresel ekonomik sisteminin değişimine sebep olurken tedarik zinciri yönetiminin önemi anlaşılmıştır (Keskin, 2015: 16).



Şekil 1: Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: Özdemir, A.İ. “*Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları*”, 2004: 88

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçileri, aracıları, hizmet vericileri ve tüketicileri koordine ederek yönetmeyi ve denetlemeyi gerektirmektedir. Ancak rekabet boyutunun üst seviyelere ulaşması, teknolojik hızlanma, küreselleşme ve iletişim teknolojilerinin gelişimi gibi sebeplerden dolayı tedarik zinciri yönetimi günden güne daha karmaşık yapıya bürünmüştür (Keskin, 2015: 25). Üretim süreçlerini doğru strateji, doğru zamanlama, doğru dizayn ile hedeflenen koşullarda tüketiciyle

buluşturmanın ihtiyaç halini almasıyla birlikte israfı reddeden ve etkin bir stok yönetim şekli olan JIT (Just In Time) felsefesine uyum sağlayamayan yapılar küresel rekabet baskısına yenik düşmüş ve piyasadan çekilmişlerdir (Keskin, 2015: 26). Tüketici beklentilerini karşılamak durumunda olan tüm kuruluşlar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini tüm departmanları bünyesinde etkin biçimde kullanmaya ve geliştirmeye yönelmiştir (Küçük, 2016: 157). Tedarik zinciri yönetimini etkinleştirmek, üretimin devamlılığını sağlamaya, tedarik sürecini kısaltmaya, piyasa değişimlerine kolaylıkla uyum sağlamaya, talep edilen kalite hedeflerini tutturmaya, teknolojik gelişmeleri kullanarak yapılan yenilikleri geliştirmeye fayda sağlamaktadır (Küçük, 2016: 158). Tedarik zinciri yönetimleri, tedarik maliyetlerini azaltarak, kapasite planlama aşaması dahil stok seviyesinin düşürülmesi sonucu tedarik zinciri akışının hız ve kalite kazanarak iyileştirilmesini aynı zamanda müşteri memnuniyetinin sağlanmasını hedeflemektedir (Küçük, 2016: 159).

Tedarik zinciri planlama, üretim, depolama, lojistik bölümlerinin dışında ürün geliştirme, pazarlama, finans gibi bölümleri de içine almaktadır. Doğru işleyen bir tedarik zinciri yönetimi, zincir içerisinde yer alan bölümlerin birbirine getirecekleri zorlukları engelleyecektir (Görçün, 2016: 1). Örneğin, atıl kapasite olan bir öğenin diğer bir tedarik zinciri mensubu tarafından düşük maliyetli girdi olarak kullanılabilmesi, tedarik zincirinde olumlu işbirliği sağlayacaktır (Görçün, 2016: 6). Tedarik zinciri yönetiminde tüm işbirliklerine zemin hazırlamak için beş temel fonksiyon kullanılmaktadır. Bu fonksiyonlar planlama, üretim, envanter yönetimi, yer belirleme ve iletişim süreçlerinden oluşmaktadır. Temel amacı düşük maliyetli kârlılık olan klasik tedarik zinciri yönetiminde envanter maliyeti ile operasyon maliyeti ters orantılıdır (Görçün, 2016: 7). Anlamı şudur ki envanter maliyeti yükseliyorsa operasyon maliyeti azalır veya tam tersi envanter maliyeti azalıyorsa operasyon maliyeti yükselmektedir. Güncel tedarik zinciri yönetiminin amacı ise her iki maliyeti doğru orantılı olarak aşağı çekmek yönündedir (Görçün, 2016: 8).

Tedarik zinciri yönetim stratejileri, tedarik zincirinin temel bileşenleri olan, operasyonel strateji, dış kaynaktan fayda stratejisi, müşteri hizmetleri stratejisi, değer ağı stratejisi ve kanal stratejisi etkisinde şekillenmektedir. Operasyonel strateji ile şirketin imalat politikasında nasıl kararlar alacağı ve üretimin nasıl

gerçekleştirileceği belirlenmektedir. Dış kaynaktan fayda stratejisi, kaliteyi koruyarak maliyeti düşürmek amacıyla, şirketin ustalıkla yürüttüğü faaliyet bölümlerini bünyesinde tutmak üzere belirlemesi ve diğer faaliyetlerini üçüncü parti hizmet sağlayıcılar (lojistik) eliyle gerçekleştirme kararlarından oluşmaktadır. Müşteri hizmetleri stratejisi, şirketin sahip olduğu müşteri hacminin belirlenmesi, müşterinin isteklerine cevap verebilirliği arttırmak ve gelecekteki pazar fırsatlarını değerlendirmek üzere geliştirilen stratejileri kapsamaktadır. Değer ağı stratejisi ile yeni ürün, yeni teknoloji ve yeni faaliyet barındıran inovasyon süreçlerinin, avantaj yaratacak değişimler ile bütüncül ağa adapte edilmesi hedeflenmektedir (Erturgut, 2016: 85). Kanal stratejisi, şirketin ürün veya hizmetinin hangi pazar kanallarıyla tüketiciye ulaştırılacağına şekillendiği stratejilerdir. Temel bileşenlerin etkisinde oluşan tedarik zinciri yönetimi pazar stratejileri aşağıda sıralanmıştır: (Erturgut, 2016: 86).

- **Piyasa Yoğunluğu Odaklı (Market Saturation Driven) :** Her koşulda hazırlıklı olan güçlü şirketlerin hızlı pazarlama akışı uyguladıkları ve yüksek kârlılık getiren stratejidir.
- **Ticaret Odaklı (Trade Focused) :** Rekabet göz önünde bulundurularak ticari müşterilerine yüksek kalite ve düşük fiyat ile yüklü miktarda hizmet sağlayan stratejidir.
- **Operasyon Çevikliği (Operation Agile) :** Müşteri trendleri doğrultusunda belirli bir bölgede belli bir ürünün hızlı pazarlanması stratejisidir.
- **Tüketici Odaklı (Consumer Customizer) :** Tüketiciyle bağ kurmayı, memnuniyetin devamlılığını sağlamayı amaçlayan doğrudan satış stratejisidir.
- **Yenilik Odaklı (Freshness Oriented) :** Rekabet amacı gütmeyen, yeni ürün veya hizmetlerin müşteriye ulaşımından kazanç sağlayan stratejidir.
- **Lojistik Etkili (Logistics Optimizer) :** Yardımcı unsurlarla etkili denge kurulmasını sağlayan stratejidir.

Tedarik zinciri yönetiminin her aşamasında stratejiler yer almaktadır. Şirketler bu stratejilerin bir veya bir kaçını aynı anda uygulayabilmektedir. Stratejileri çeşitlendirmek mümkündür (Keskin, 2015: 39). İlk kez Donald C. Hambrick tarafından ortaya sürülen “yönetimin davranışsal bütünlüğü” kavramına

göre, şirket yönetiminin ortak kararlar yürüttükleri stratejiler ve kolektif bütünlüğe ulaşma seviyesi ne kadar yüksek ise şirketin performans artışını o oranda yükseltecek kadar etkilidir (Hambrick, 1994: 171-214; Aktaran: Özbebek-Tunç, 2017: 125).

Şirket felsefesinin hayata geçirilmesi stratejik planları etkiler. Stratejik planlar başlangıçta tahmine dayalı öngörülerden doğmaktadır (Eren, 2013: 448). Strateji, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik hazırlanan kısa veya uzun dönemli taktiklerin uygulanmasını kapsayan süreçlerden oluşmaktadır. Stratejiler aynı zamanda şirketin benimseyeceği politika ile alakalıdır. Lüks tüketime hitap eden bir şirket itme politikası izleyerek, satış, reklam, tanıtım, tutundurma, markalaşma gibi konulara ağırlık veren bir yol haritası çizecektir. Düşük fiyatlı, gündelik ihtiyaçlara ve sık tüketime hitap eden bir şirket ise çekme politikası izleyerek finansal döngüsünü kuvvetlendirici bir yol haritası çizecektir. Tersine lojistik faaliyeti barındıran bir şirket ise itme ve çekme politikasını birleştiren bir strateji belirleyecektir. Örneklendirilen politikalar klasik anlamda şirketin tutundurma fonksiyonuna yönelik uygulamalar içermektedir. Ancak sürdürülebilirlik kavramı doğrultusunda yapılan küresel çalışmaların da katkısıyla bu politikaların içeriği, sürdürülebilir stratejilerin entegre edilmesiyle zenginleşmeye başlamıştır (Elagöz, 2006: 78).

Şirketin benimseyeceği işleyiş stratejileri hangi ihtiyaca cevap veren ve ne cins ürün veya hizmet sunduğu ile ilgilidir. Dayanıklı tüketim sektörüne hitap eden şirket ile gündelik tüketime hitap eden şirketlerin stratejileri mutlaka farklılık gösterecektir. Bu sebeple tedarik zinciri yönetimleri, tolerans sınırlarını farkındalıkla çizebilen, etkili iletişimle denge kuran, ortak stratejik referans ile yapısal uyumu sağlayacak bir sistem döngüsünde, görev dağılımı bilinci ile hareket etmek durumundadır (Quigley, 1998: 262). Bununla birlikte tedarik zinciri her süreçte kusursuz bir lojistik desteğe gereksinim duymaktadır. Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi kavramı doğmuştur, her bir aşamada yönetim uygulamaları ile hatasız işliğin sağlanması için çaba sarf edilmektedir (Keskin, 2015: 9).

Özetle tedarik zinciri yönetimi, üretici ile tüketiciyi doğru zaman, doğru konum ve doğru fiyat ile bir araya getiren ve en düşük maliyet ile ürün, bilgi, para akışının düzen içinde sürdürülmesinin yönetimidir (Küçük, 2016: 38).

1.2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Günümüzde bir ürün veya hizmeti, üretmek, satmak, satın almak gibi bütün eylemleri kapsayan tedarik zinciri yönetimi, kaynak sıkıntısı olmayan bir mirası gelecek nesillere bırakmayı ve uzun vadede katma değer yaratmayı hedefleyen sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte anılmaktadır (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 124). Yalın olarak tedarik zinciri, tedarik, üretim, dağıtım ve tüketim süreçlerinin döngüsel bir akış içerisinde yönetilmesidir (Keskin, 2015: 18). Sürdürülebilirlik perspektifine göre bu akışta, yeni avantaj potansiyellerinin belirlenmesi ve risklerin yönetimi çevreci değerlerin odağında yürütülmelidir (Esty ve Winston, 2008: 29).

1.2.2.1. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Her bir tedarik zinciri bulunduğu toplumun küçük bir parçasıdır. Tedarik zincirinin yönetiminin başarı kazanması, ait olduğu toplumun ve diğer paydaşların sağlıklı yapıya ve refaha kavuşması, tüm dünyada sağlıklı sistemlerin oluşumuna bağlıdır. Temel amacı, tüm süreçlerinde katma yaratarak kazanç sağlamak olan tedarik zinciri yönetimleri, Çin, Hindistan gibi ekonomilerin büyümesiyle birlikte çevresel zararın sınır noktasına yaklaşması sonucu, çevreye gelecek zararların minimum seviyeye indirgenebilmesini, amaçları arasında üst sıralara yükseltmiştir (Chopra ve Meindl, 2017: 492). Bu durumda sürdürülebilirlik, çevresel sistemi korumakla ilgili olduğu kadar toplumun refahını, kalkınmasını sağlamayı ve korumayı da gündeminde tutan kolektif bir bilinçlenme gerektirir (Akyol ve Kılınç, 2015: 26). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri düşük kaynak kullanımı ile yüksek verimi amaçlarken, amaçlarına ulaşmada uygulamalarını geliştirici ve bütünsel açıdan değerlendirilen planlamalar ile hareket etmelidirler (Görçün, 2016: 63).

Planlamalar sonucu yürütülecek stratejik yönetimin, ustalaşmış karar mekanizmasını kullanarak birbirine zıt olan yönleri dengede tutabilmesi, beklenen bir meziyettir (Özbebek-Tunç, 2017: 7). “Trade-off” olarak anılan iki seçenekten birini feda etmek yerine çift-yönlülük olarak tabir edilen iki seçenekten de vazgeçmeksizin dengeyi sağlamak, olası beklenmedik gelişmeleri fırsata çevirmeye

imkân tanımaktadır. Yapılan araştırmalarda, çift-yönlülük ışığında dengeyi sağlayabilen organizasyonların, kontrol dışı olayları lehlerine çevirebilmeleri ile birlikte değişime kolayca uyum sağladıkları ve sürdürülebilir faaliyetleri yerine getirebildikleri konusunda hem fikir olunmuştur (Özbebek-Tunç, 2017: 18).

İdeal görü, tüm sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının ulusal ve uluslararası sözleşmelerde belirtilen, insan hakları, çalışma standartları, yoksullukla mücadele, istihdam, yolsuzlukla mücadele gibi etik değerlere atıfta bulunan ilkeler doğrultusunda sürdürülebilir gelişmeyi amaçlamasıdır. Tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilirliğini başarılı kılmak için, çok yanlı yönetim (yönetişim), şeffaflık ve katılım en önemli unsurlar olarak benimsenmiştir (Argüden, 2013: 18). Sürdürülebilir yaklaşımda olan yönetim, bilgi edinerek, kurumun yönünü belirleyerek (yönlendirme), denetim aşamalarında sürekli öğrenmeye açık yol izleyerek şirket kültürüne derinlik kazandırabilir (Saydam, 2016: 89).

Çevreye ve doğaya yapılan zararların en aza indirgenerek tedarik zinciri sürdürülebilirliğinin desteklenmesi, ağırlıklı olarak uluslararası ve ulusal sivil toplum kuruluşlarının önderliğinde veya denetiminde belirlenen etik kurallar, sözleşmeler ve bilgilendirmeler ışığında gelişim göstermektedir. Kamu ve özel sektör kuruluşları bu kuralları bünyelerine entegre etmeye çalışmaktadır (Argüden ve arkadaşları, 2017: 11). Sivil toplum kuruluşları, uluslararası ve yerel örgütler ise sürdürülebilirlik çalışmalarının yaygınlaştırılması ve duyurulması konusunda önemli rol üstlenmektedir (Argüden ve arkadaşları, 2017: 24). Tüm paydaşlar arasında köprü vazifesi görebilecek olan ve sürdürülebilir çevreyi destekleyebilecek en önemli paydaşlardan olan sivil toplum kuruluşları ve örgütlerin daha etkin faaliyetler içinde bulunmalarının gerekliliği gün geçtikçe artmaktadır (Argüden ve arkadaşları, 2017: 25). Ancak sadece makro düzeyde sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine rehberlik etmek yeterli olamayacağı için tüm kurum ve işletmelerin uygulama süreçlerinde, son kullanıcıların ise tüketim sürecinde, araştırmacı, yenilikçi yaklaşımları benimsemeleri önemlidir. Sadece kısa vadeli mali performans değil uzun vadeli tüm performansları kapsayacak ve sürdürülebilir tedarik zincirlerinin oluşuma destek verecek yönetim modellerinin inşası zorunluluktur. İyi yönetilen bir tedarik zincirinde, performans artışı, verim artışı, maliyetlerin azalması, rekabete dirençli

olmak, müşteri tatmini gibi amaçlanan hedeflere varmak mümkün olacaktır (Argüden, 2017: 26). İyi yönetişimin sağladığı bu olanaklar, pazarlama, çevre, halkla ilişkiler ve benzeri disiplinleri bünyesinde barındıran şirket imajına katkı sunacaktır (Köktürk ve arkadaşları, 2008: 1). İnsan popülasyonunun gittikçe arttığı günümüzde, kaynakları verimli şekilde değerlendirerek çevreye en az zararı vermeyi amaçlayan sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri, bu amaçlarını gerçekleştirmek üzere vizyonlarını belirlemeli ve bölümler halinde faaliyete geçirmelidirler. Örneğin ilk adımda kirliliği önlemek amacıyla atık yönetiminin şekli belirlenebilir. Çoğu şirket ilk olarak kirlilik gerçekleştikten sonra temizleme yöntemine başvurmaktadır. Atık yönetimini geliştiren şirketler ise kirlilik gerçekleşmeden önce minimum atık seviyesi ile atığın çıktığı anda bertaraf edilmesini sağlayacak faaliyetler geliştirmişlerdir (Hart, 2008: 122). İkinci aşamada geri kazanımı kolayca sağlamak amacıyla ürünü önceden tasarlamak, diğer bir deyişle ÇİT (Çevre İçin Tasarım) sürdürülebilir çabalara geniş bakış açısı kazanmaya yardımcı olabilecek önemli adımlardan biri olarak geliştirebilmektedirler (Hart, 2008: 123). Özetle sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi fırsatları değerlendirerek uzun vadede her paydaşa fayda sağlamayı amaçlayan bir iş modelidir (Küçükyazıcı ve Baskak, 2010: 38).

1.2.2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri başlangıcından itibaren karar, uygulama ve envanter uygulamaları sonucu son kullanıcıya ulaşan bir döngü olmuştur (Eren, 2013: 363). Başlangıçta tedarik edilen ham madde ve enerji, üretim aşamasına geldiğinde atmosferik salınımları, doğal çevre kirleticilerini, su bazlı ve katı bazlı atıkların oluşumunu beraberinde getirmektedir. Bu durum hizmet üretimini de kapsamaktadır (Eren, 2013: 364). Bu sebeple, tedarik zinciri içerisinde kaynak dağılımına özen göstererek hazırlanan planlamalar neticesinde verimliliği sağlamak önem arz etmektedir. Bu oluşum sırasında tedarik zinciri yönetimi, strateji belirleme, planlama ve uygulama evrelerinden geçmektedir (Eren, 2013: 366). Strateji belirlemek kısa bir süreç değildir. Strateji belirlenirken kısa dönemde etkili olacak detaylı taktiksel planlamalar ve faaliyet planlamaları hazırlanarak orta düzey yönetim kademelerine uygulama kolaylığı sağlanır (Eren, 2013: 367).

Planlama ve strateji belirleme sürecinde çevre değerlendirme raporları, risk analizleri ve SWOT/ GZFT (Strengths – Weaknesses - Opportunities –Threats / Güçlü – Zayıf – Fırsat –Tehdit) analizleri ilerideki evreler için kolaylık sağlayacak unsurlardandır (Eren, 2013: 525). Strateji ve planlama aşamasında, koordinasyon süreci içinde rol alan yöneticilerin, tüm paydaşları içine alacak tutarlı karar şeması oluşturması tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini ve işlerliğini sağlayacak en önemli yapılandırmalardandır. Standart sapma harici öngörülemeyen sorunlar söz konusu olduğunda tekrar planlama ve karar evresine geri dönülerek, sapmayı minimum seviyeye indirgeyecek önlemler eşliğinde kararlar alınıp uygulama evresine akış devam edecektir (Başkol, 2013: 37). Bu bağlamda “sıçramalı iyileştirme stratejisi” olarak anılan altı sigma yöntemi ile girdiler ve çıktılar arasındaki evreler incelenerek, güçlendirilmesi gerekli olan noktalar belirlenir ve iyileştirme gerçekleştirilir. Altı sigma, sıfır hata hedefleyen bir iş felsefesidir (Dereli ve Baykasoğlu, 2013: 72). Kalite artışı ve maliyet azaltımı amacıyla çözümü istatistiksel metodoloji ile ele alan altı sigma yönteminde ölçme, analiz, iyileştirme ve kontrol adımları izlenerek performans süreçlerini güçlendirmek ve strateji belirleme konusunda belirsizliğin ortadan kaldırılması sağlanabilmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2013: 73). Bu metodoloji sorunların belirlenmesi, kalite standartlarının ölçümlemesi, reel verilere erişim sağlanmasında ilk ölçümleme aşamasıdır. Sonraki aşamalarda sorunların kaynağını oluşturan değişkenlerin düzenlenmesi ve sorunların tekrarlanmamasına yönelik denetim yapılması, tekrar eden ve kontrol dışı sorunları oluşturan değişkenlerin ise tamamen etkisizleştirilmesi ile işleyecek olan bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Başkol, 2013: 37).

Uygulama ve yürütme seviyelerine ulaşmak için hedef ve misyonlar doğrultusunda üst yönetim kademelerince yapılan uzun vadeli planlar, kurumsal stratejinin tanımıdır (Eren, 2013: 4). Stratejik planlama süreci, “temel finansal planlama”, “tahmin temelli planlama”, “dışa yönelimli planlama” ve “stratejik yönetim olarak dört evreden geçmektedir (Eren, 2013: 6). Temel finansal planlama evresinde klasik kapalı sistem mantığı ile kaynak gereksinimi ve kaynağa yapılan katma değer sonucu kazanç getirisi planlanır. Tahmin temelli planlama evresinde istatistiksel yöntemlerle geçmiş dönem verileri örnek alınarak, gelecek verileri hesaplanmaya çalışılır (Eren, 2013: 7). Tahmin temelli yöntemler istisnasız hata

verir. Kısa vadeli tahminler, uzun vadeli tahminlere göre sonuca daha yakın verilere ulaştırır. Tahmin konusu hususların birbiriyle bağlantılı olanlarını bir arada yani tümleşik olarak değerlendirmeye tabi tutmak, tahmin sonucunun standart sapmasını azaltır (Chopra ve Meindl, 2017: 178).

Dışa yönelimli planlama evresinde, sosyokültürel, politik, teknolojik, ekolojik ve benzeri çevresel koşullardan kaynaklı değişkenler planlama sürecine katılır (Eren, 2013: 8). Bu süreçte, faaliyetlerin hangi koşullarda gerçekleştirileceği ve kimler tarafından hangi yetki sınırlarında yürütüldüğü belirlenmiş ve işlerlik kazanmıştır (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 54). Stratejik yönetim evresinde, faaliyete geçmiş olan yapılanmada kontrol ve denetim süreci başlamıştır. Oluşmuş aksaklık varsa düzeltilmesine yönelik prosedürler uygulanmaktadır. Değişkenlere uyum sürecinin yönetildiği evre, sürdürülebilirliğin sağlanabileceği en önemli evredir (Eren, 2013: 8). Şirketin iç denetim mekanizması, uygulama hatalarının düzeltilmesine, iç ve dış risklere tedbir alınabilmesine imkân vermekte, hazırlanan raporların güvenilirliğinin teminatı olabilmektedir (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 56). En yaygın olarak kullanılan iç denetim modeli, 1992 yılında yayınlanan COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) “İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesidir”. Bazı ülkelerde COSO modeline benzer başka modeller benimsenmiştir (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 59).

Tedarik zinciri yönetimini sürdürülebilir kılmak için yalınlık, şeffaflık ve kararlılık barındıran yollar izlemek gerekmektedir. Planlama kısmında pek çok yaklaşım bulunmasına karşın üç adım izlenerek işleyişi sağlamak mümkündür. İlk adım tedarik zinciri şeması oluşturarak bölümlerin belirlenmesidir. İkinci adımda vizyon ve hedefler tüm paydaşlara açıkça belirtilmelidir. Üçüncü adımda ortak hedefler paylaşan diğer uzmanlar ile işbirliği halinde olarak, birleşik güçler oluşturulmalıdır. Tercih edilen adımlar değişiklik gösterse de etik kurallara saygı ve şeffaflık esas olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için doğru ve eksiksiz bilgi akışı büyük önem taşımaktadır (Resnick, 2018).

Bilgi akışı sağlıklı bir temel üzerinde işliyor olsa bile hangi süreçlerin başarılı işlediğini, hangi süreçlerde aksaklıklar olduğunu denetlemek üzere SCOR (Supply Chain Operations Reference Model/ Tedarik Zinciri Çalışma Operasyonları Referans

Modeli) isimli ölçek sisteminden yararlanılmaktadır (Keskin, 2015: 30). Bu yazılım ile seçilen sürecin tanımını, mukayesesini, kaynakların değerlendirilme yöntemini, uygulamaların tarzını belirlemek mümkün olmaktadır (Keskin, 2015: 31). Ayrıca sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde otomasyon sistemleri süreçte kontrollü ilerleyebilmek adına önem arz etmektedir. En çok kullanılan yazılımlar ERP (Enterprise Resource Planning/ Kurumsal Kaynak Planlaması) ve MRP (Material Requirements Planning/ Malzeme İhtiyaç Planlaması) otomasyon sistemleridir. Çok uluslu işletmelerde yaygın olarak ERP kullanılmaktadır. Bu sistemler kaynakların maksimum fayda sağlayacak şekilde kullanımında, stok takibinde ve dağılımında etkinlik sağlamaktadır. İşletmenin tüm departmanlarının ortak bir veri tabanından bilgi akışı sağlanması sayesinde talepleri doğru şekilde takibi etmek ve karşılamak mümkün olmaktadır. Otomasyon sistemleri, tedarik zinciri aşamalarının birbirine entegre olmasını sağlamakla birlikte hata riskini azaltmaktadır (Chopra ve Meindl, 2017: 347).

ERP, sipariş kayıtları, satın alma işlemleri gibi rutin operasyonların, hazırlanan planlama standartları çerçevesinde yürütülmesini ve takibini kolaylaştırmaktadır. MRP, üretimde gerekli olan tüm ihtiyaçlar belirlenerek takibini kolaylaştıran otomasyon sistemidir. ERP yazılım sağlayıcılarından en yaygın kullanımda olan SAP (System-Application-Product/ Sistem-Uygulama-Ürün), şirketin insan kaynakları departmanına ait faaliyetleri dahil finansal konularının kayıt ve takibini kolaylaştırır (Keskin, 2015: 43). 2000’li yıllarda internet kullanımının aktifleşmesi ile ERP fonksiyonları genişlemiş ve tedarik zinciri yönetimi müşteri ilişkileri ve şirketin hafızasını kapsayan işlevleri otomasyon seviyesinde takip edebilme olanağına kavuşmuştur (Keskin, 2014: 45). Kurumsal kaynak planlaması ERP için şirketler bünyesinde SAP benzeri pek çok yazılımdan faydalanabilmektedir. “Oracle”, “Sage Group”, “Infor Global Solutions” ve “Microsoft” diğer ERP sağlayıcı şirketten birkaçıdır (Chopra ve Meindl, 2017: 516). MRP ilk kez “IBM” şirketi tarafından tasarlanmış bir yazılımdır. İlk sürümlerinde üretim çizelgesi, sipariş ve stok takibinin yapılmasını sağlamaktaydı, ilerleyen zamanda kapsamı genişleyerek üretim planlaması, finansal planlama ve lojistik faaliyetlerinin takibini içeren işlevler de kapsamına dahil olmuştur (Keskin, 2014: 44).

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin kendini geliştirme sürecinde kalite standartları takip edilmektedir. Gelişmeye devam etmekte olan veya gelişmiş bir tedarik zinciri yapılanması kalite kriterleri belirlemekte ve standart ölçümlemelerinin yapılabilmesi için tarafsız denetim firmalarından veya uluslararası örgütlerden eğitim ve destek alabilmektedirler (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 101). Uluslararası standartların belirlenip adaptasyon çalışmaları yapılan Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization - ISO) ve Uluslararası Elektroteknik Komisyonu (Internationale Elektrotechnische Kommission – IEC) gibi örgütlerin çalışmaları sonucu dünyaca kabul görmüş standartlar pek çok kurumsal şirket tarafından sürdürülebilir tedarik zincirleri yönetimlerine adapte edilmektedir (Fisk, 2010: 220). ISO, mekanik ve hizmet konularında, IEC ise elektronik konularında uzmanlaşmış örgütlerdir (ISO, 2019). Çoğunlukla uluslararası danışmanlık firmalarının destekleri ile yönetsel ve çevresel faydalar sağlamak, sürdürülebilirliği mümkün kılmak üzere çok uluslu firmaların ve büyük ölçekli firmaların öncülük etmesiyle yaygınlaşmıştır. Bu örgütlerden alınan belgeler eşliğinde yürütülen eğitim planlamaları ve denetimler, sürdürülebilirliğe büyük katkı sağlamaktadır (IEC, 2019).

Özellikle altmış beş yıllık geçmişe sahip ISO'nun öncülük ettiği mühendislik ve teknik standartların belirlenmesi, hizmet, gıda güvenliği, tedarik zinciri güvenliği, bilgi ve bilgi teknolojileri güvenliği, çevre yönetim sistemi standartları gibi önemli konularda büyük katkı sağlamaktadır (Steele, 2013: 15). Örneğin ISO 26000, sosyal sorumluluk öncelikli olmak üzere, etik adımlar izlenerek sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri hedeflemektedir. ISO 26000 çerçevesinde, en etkin işleyiş göstermiş olan sosyal sorumluluk projeleri kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Yalnızca yasal sorumluluk çerçevesinde yürütülmeye çalışılan ancak kaynak kullanımının verimli olmasını mümkün kılamayan organizasyonlar için, ISO tavsiyelerini entegre etmek üzere etik altyapıyı da güçlendirecek olan "IQ NET SR 10" (Social Responsibility Management/ Sosyal Sorumluluk Yönetimi) gibi standartları izah edebilecek sertifikasyon eğitimlerine yönelmek suretiyle sorunun ıslahı mümkün olabilmektedir (Chiroasca, 2013: 27). ISO 14000 uluslararası çevre yönetim ve denetim sistemleri standartları ile BS 7750 (British Standard) çevre yönetim standartları, tedarik zinciri faaliyetleri dahil sürdürülebilirliği, insan ve çevre

sağlığını sağlayan tedbirlerle gerçekleştirmeyi amaçlayan prosedürlerden ve prensiplerden oluşan eğitici diğer standartlar dizisidir (Akmeşe ve Coşkun, 2018: 22). ISO 14000 standartlar serisinden ISO 14060 ise sera gazı ölçüm değerlerinin doğrulamasına rehberlik eden şartnamedir. ISO 14064 ile emisyon azaltımı veya giderilmesi için proje bazlı rehberlik şartnamesinden yararlanılabilmektedir (ISO, 2019). Bu standartlar, aktif kirliliği yok etme yeteneğinin kazanılmasını, izin belgeleri gibi bürokratik işlemlerin yalınlaştırılmasını, tedarik zinciri bileşenleri ile hükümet ilişkilerinin geliştirilmesini, kaynak ve enerji tasarrufunun ekolojik çevre gelişimine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesini sağlayacak yöntemleri barındırmaktadır (Akmeşe ve Coşkun, 2018: 23).

Sürdürülebilir alanlardaki yaklaşımların göstergesi olarak bazı özel veya kamu kuruluşlarınca verilen sertifikalar bulunmaktadır. Bu sertifikaları alan şirketler, ölçümleme sonucu o alandaki eko-etikete sahip olmaktadır. Eko-etiketler sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi göstergelerinden biridir (Fisk, 2010: 214). En bilinen sertifikalar aşağıda sıralanmıştır; (Fisk, 2010: 215)

- Karbon Vakfı/ Carbon Trust
- Enerji Yıldızı/ Energy Star
- Adil Ticaret/ Fair Trade
- Orman İdare Konseyi/ Forest Stewardship Council (FSC)
- Enerji ve Çevre Tasarımında Liderlik/ Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)
- Deniz İdare Konseyi/ Marine Stewardship Council (MSC)
- Yağmur Ormanları Birliği/ Rainforest Alliance
- Yeşim İm/ Green Tick
- Uluslararası Standartlar Örgütü/ ISO
- Küresel Raporlama Girişimi/ GRI

1.2.2.3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Paydaşları

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi süreçlerinde, tedarik, üretim, stoklama, dağıtım, lojistik, son kullanım (tüketim) kavramları öne çıkmaktadır. Bu kavramları yerine getiren bölümler paydaşları oluşturmaktadır (Görçün, 2016: 30). 1980’li yıllardan itibaren paydaşlarının sadece tüketici ve yatırımcılardan oluşmadığı farkındalığına varan şirketler, başarıya giden yolun etkileşimde bulundukları tüm aktörlerin faydasına olacak faaliyetlerden oluştuğunu da idrak etmiştir. Önceki bölümlerde değinilen “Paydaş Teorisine” göre şirketin faaliyetleri sonucu paydan kazanç sağlayan paydaşlar kadar paydan kazanımı olmayan diğer paydaşlar da dikkate alınmalıdır. (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 33).

Her bir paydaş birbirlerine karşılıklı etki yaratmaktadır. Tedarik zinciri süreçlerinde paydaşlar zincire katılımcı olduklarında farklı rollerden bir ya da birkaçını aynı anda üstlenebilmektedirler. Birbirine doğrudan bağlı olan paydaşlar arasında bilgi aksaklığı yaşandığı takdirde rollerde bozulmalar, maliyetlerde artışlar ve hedeflerde sapmalar söz konusu olabilmektedir (Sells, 2008: 164). Çoğunlukla arz talep dalgalanmalarından kaynaklanan ve paydaşları zor duruma sokan bu tarz kaotik durumlardan birisi kamçı etkisidir. Son kullanıcı taleplerindeki değişkenliğin tahmin miktarından farklı olması sebebiyle tedarik zincirinin diğer paydaşlarının talep artışını karşılamak adına maliyet arttırmasına veya talep tahminden düşük ise stok fazlası yaratmasına sebebiyet veren dalgalanma bu soruna örnektir. Kamçı etkisine bir diğer örnek ise siparişin iptal olması durumunda başka bir alıcı yoksa stok fazlası oluşmasıdır (Görçün, 2016: 67).

Paydaşların birbirlerini ihmal ederek yanlış anlaşılmalara neden olabilecek, eşgüdüm eksikliği ve negatif etkileşimler sonucu oluşan spesifik sorunlar listesini uzatmak mümkündür (Chopra ve Meindl, 2017: 255). Özetlemek gerekirse, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri, işlerliğini sürdürmek adına toplumun, iş görenlerinin, düzenleyicilerin ve daha pek çok paydaşın onayını almak ve işbirliği içinde olmak zorundadır (Esty ve Winston, 2008: 329). Ancak tüm paydaşları tamamen memnun etmek mümkün olmayacağından, paydaşlarını iyice anlayıp, harici seslere kulak verip, büyük kesimi ve çevreyi göz önünde bulundurarak adımlar atılmalıdır. Dolayısıyla sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, paydaşlar arası

etkileşim veya çevresel değişkenler sebebiyle fırsat maliyetine neden olabilecek sorunlara mahal vermeden, eşgüdüm sağlayarak, sürdürülebilir katma değer sağlayabilmenin bir ifadesidir (Esty ve Winston, 2008: 330).

1.2.2.3.1. Tedarikçiler

Zincire hammadde ve mamul temini ile kaynak sağlayan paydaşlardır (Küçük, 2016: 47). Zincirin başlangıç süreci tedarikçilerin katılımı ile başlamaktadır. Bu süreç hammadde ve mamulün temin edildiği, ileriki süreçte hangi paydaşların zincire dahil olabileceğinin belirlendiği nokta olarak önem taşımaktadır. Tedarik zincirinde, üretim aşamasına geçilmeden önce kaynak temini sağlayan paydaşlar tedarikçi olarak anılmaktadır (Görçün, 2016: 31).

Tedarikçinin performansı kaliteyi ve rekabet durumunu belirleyici rol oynamaktadır. Tedarikçi performansını, tedarikçinin üreticiye sağladığı koşullar ve hizmetleri belirlemektedir. Tedarikçiden talep edilen, hazırlanan akış planına göre doğru zamanda ve piyasa koşullarına uygun tedarik ile üretici tedarikçi ilişkilerinin uzun vadeli süreçte strateji birlikteliği içinde yönetilmesidir (Dağdeviren ve arkadaşları, 2006: 248).

Yeşil satın alma yaklaşımlarına olan eğilimle birlikte, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri, tedarikçi seçimi konusunda daha hassas ve seçici davranmaktadır. Bu rekabet tedarikçileri geri dönüşümü mümkün olan kaynak ve teknolojiler geliştirmeye, çevreye verilen zararın indirgemesine yönelik çaba ve yöntemler geliştirmeye yöneltmiştir. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde, tedarikçinin tercih edilebilirliğini etkileyen bazı hususlar aşağıda sıralanmıştır (Liker ve Choi, 2007: 47).

- Benzerlerine oranla daha çevreci ikame ürün tedarikini sağlamak.
- Tedarik sürecinde kullanılan malzemenin azaltılmasını sağlamak.
- Tedarik faaliyetlerinde harcanan enerji kullanımı için, yenilenebilir enerji tercih etmek.
- Yenilenebilir enerji kullanılmadığı noktada, karbon salınımını azaltıcı tedbirler almak.

Bu yönleriyle tedarikçiler sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde yeni gelişmelere zemin hazırlayarak katma değer sağlayabilmektedirler (Türkay, 2015: 60). Örnek olarak, 2007 yılında kurulmuş olan “Calera” şirketinin, üretim esnasında salınan karbon ile deniz suyunu karıştırarak ürettiği çimento, çevresel sorun olan iki kaleme çözüm olarak büyük ilgi görmüştür (Ergen, 2016: 22). Tedarikçiler tabanlarına göre ve hangi faaliyet alanında, hangi stratejilere, hangi taktiklere uyumlu oldukları ile sınıflandırılabilirler. Kraljic, “tedarikçi portföy analiz” yöntemini geliştirerek, tedarikçilerin hangi maliyet ve risk grubunda yer aldığını matriks yaklaşımıyla hesaplamış ve gruplandırılmasını sağlamıştır (Erdal, 2014: 297). Ancak günümüz koşullarında gruplandırma yapılmaksızın tüm tedarikçilerin yeşil yaklaşımları uygulamaları yanında yenilikçi perspektife açık olacak şekilde teknolojik gelişmelere uyumlu gelişim göstermeleri beklentisi oluşmuştur (Erdal, 2014: 361). Bu beklenti tedarikçilerin modernizasyon ve inovasyon için yatırım yapmalarını gerekli kılmış, hızla değişen dışsal değişkenlere uyum sağlamalarını ve işlerinin sürdürülebilirliğini sağlamalarına imkân tanımıştır (Erdal, 2014: 362).

Sürdürülebilir yönetim çerçevesinde düzenlenen çevreci ürün veya hizmet geliştirmeye yönelik inovasyon yatırımlarının, kısa vadede ekstra maliyet ile kazanımları düşüreceği inancı yaygın olmasına rağmen yapılan araştırmaların sonucunda bu inancın tersine daha az kaynak kullanımı, kalite artışı gibi tedarikçilerin lehine kazanımlar olduğu belirlenmiştir (Ergen, 2016: 20).

1.2.2.3.2. Üreticiler

Üreticiler tabii kaynaklardan elde edilen hammaddeleri mamul ya da yarı mamul hale getiren paydaşlardır (Görçün, 2016: 33). Fiziki ürün imal eden üreticilerin dışında, yazılım, müzik, eğlence, eğitim, sağlık ve benzeri, fiziki olmayan ürün veya hizmet sunan paydaşlar da üretici kapsamına girmektedir (Erturgut, 2016: 8). Üreticiler kullanıma hazır olmayan metalleri işleyerek tüketime hazır hale getirirler. Bu yönüyle üreticiler pek çok tedarikçi ile işbirliği halinde olmak zorundadır. Üretici, üretim planlamasını piyasa arz talep verilerine göre belirlediği

için doğru bilgi ve veri akışının kontrolü önem kazanmaktadır. Bu noktada eşgüdüm ve koordinasyon sağlanması gerekmektedir. (Chopra ve Meindl, 2017: 265).

Performans değerlendirmesi, eylem planlama, tedarikçiyi tanıma, ürün süreç denetimleri ve tedarikçi ile birlikte yürütülecek düzeltici eylem planı hazırlama, üreticilerin yönetim gündeminde yer alan maddelerdir (Erdal, 2014: 372). Tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilir yaklaşımlar üreticilerin kaynak temininden başlayarak mamul veya hizmet olarak sunduğu çıktıya kadar tüm üretim süreçlerinde çevreye ve canlılara zarar veren etkileri en az seviyeye indirgeyecek geri dönüşüme uygun üretim planlaması ve faaliyetlerde bulunmasını gerektirir (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 7).

Üretimin ekolojik çevreye uyumlu gelişimlerle, çevre dostu uygulamalar eşliğinde ifa edilmesi sürdürülebilirliğin başlangıç noktasıdır. Sürdürülebilir yönetim uygulamaları, kaynak rezervlerinin doğru kullanımı, yenilenebilir enerji kullanımı, üretimin geri dönüşüme uygun olması ve benzeri kriterlerin yanında canlı yaşamı tehdit etmeyen sağlıklı ürün veya hizmet üretimi, çalışma koşullarının insan sağlığına ve onuruna uygun yapılandırılması koşullarının yerine getirilmesini de gerekli kılmaktadır (Akyol ve Kılınç, 2015: 26) Bu gereklilikler doğrultusunda gerçekleşen üretim süreçlerinde, çevresel ve sosyal unsurların hesaba katıldığı çevresel muhasebe hesabı ve değerlendirilmesi sonucu ulaşılan bilgiler sürdürülebilir yönetimi aydınlatabilecek verileri sunmaktadır (Akmeşe ve Coşkun, 2018: 23).

Tedarikçiler ve üreticiler sürdürülebilir çevre yaklaşımları konusunda, kaynak kullanımını azaltıcı ikame kaynak ve teknolojilere yönelme, geri dönüştürülebilir malzeme kullanma ve yenilenebilir enerji kullanımı konusunda çevreye saygılı yeşil satın alma ayağını etkinleştirmişlerdir. Bu yaklaşım tersine lojistik faaliyetlerini destekleyici niteliği ile geri dönüşüme zemin hazırlamakta, kaynak kullanımını azaltmaktadır (Erdal, 2014: 367). “Uluslararası Malzeme Bilgi Sistemi” (International Material Data System) tehlikeli kimyasal maddeleri ve ozon tabakasını tehdit eden kimyasal gaz bileşenlerini, küresel ortamda bilgi olarak sunmakta olup şirketlerin yeşil satın alma konusuna vakıf olabilmelerine olanak sağlayan eğitici ortak bilgilendirme ağlarından bir tanesidir. Şirketin sera gazı salınım hacmi, enerji

kullanım miktarı, katı ve sıvı atık miktarları, çevresel sorumluluk bilinci ile kantitatif ve kalitatif olarak her açılarından dikkatle yönetilmelidir (Erdal, 2014: 368).

Çevresel değerlerin her açıdan muhasebe edilmesi ile hangi ürün veya hizmetin sürdürülebilir ürün olarak revize edilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, üreticiler ürünlerinin yaşam döngüsü analizini yapmaktadırlar. “P&G” (Procter & Gamble) şirketi, yaptığı ürün yaşam döngüsü analizinde, çamaşır yıkama suyunun ısıtılması için harcanan enerji miktarı ile soğuk su kullanılmış yıkamalarda harcanan enerji miktarı farkını ve salınan karbon miktarını hesaplamış, aradaki farkın yüksek tasarruf sağlayacak bir fırsat olduğunu keşfetmiştir. Bu hesabın sonucunda, sıcak su kullanımından doğan oransal farkı azaltmak için sadece soğuk su ile temizlik yapan “Ariel Cool Clean” adlı ürünü geliştirerek, tüketicilere sunmuştur. Beş yıl içerisinde İngiltere’deki pazar payını %2’den %21’e, Hollanda’daki pazar payını %5’den %51’e çıkartmıştır. Bu örnek tüketicilerin çevresel beklentilerini anlayan şirketlerin, diğer tedarik zinciri paydaşlarını da sürdürülebilirlik sürecine entegre edebildikleri gibi sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin avantaj ve kazanım getiren yönlerine vurgu yapmaktadır (Ergen, 2016: 21-22).

1.2.2.3.3. Dağıtımıcılar

Üreticiden temin edilen kullanıma hazır ürün veya hizmeti, muhafaza ederek tüketicilere ulaşımını sağlayan paydaşlardır (Erturgut, 2016: 8). Üretim sürecinden sonra kullanıma hazır hale gelen metanın hangi kullanıcılara ulaşacağı, bu süreçte nerede muhafaza edileceğinin yönetimi dağıtımıcılar tarafından gerçekleştirilir. Özetle dağıtımıcılar, stoklama, envanter, dağılım güzergahlarını belirleyen paydaşlardır (Görçün, 2016: 35). Toptancılar, aracılar, distribütörler, bayii, şube, ve perakendeciler dağıtım sürecinin üyeleridir. Dağıtım kanallarının operasyonları ve kanal üyelerinin ilişkileri, yurt içi ve yurt dışı kuralların farklı olması sebebiyle değişiklik gösterebilmektedir (Erdal, 2014: 240).

Dağıtımıcılar temin ettikleri metanın nevi doğrultusunda, stoklama ve ulaştırma sırasında meydana gelebilecek zayıata karşı hesaplamalarına esneklik payı dahil etmektedirler. Dağıtım üyeleri müşteri ile doğrudan temasta olan yapılardır. Dağıtım sürecinde metanın mülkiyetini tamamen dağıtım üyesi üstlenmiştir. Bu sebeple stok yönetimi önem taşımaktadır (Çancı ve Erdal, 2003: 121).

Dağıtımıcılar açısından en önemli maliyet kalemi stoktur. Kayıp yaşanmaması için kapasite hesapları yapılır ve stok kayıtları özenle tutulur. Metanın mülkiyetini üzerine almadan alıcı ile dağıtımıcıyı bir araya getiren komisyoncu, acente ve tellallar yardımcı araçlardır. Tıpkı dağıtımıcılar gibi metanın mülkiyetini alan toptancı ve perakendeciler ise tüccar araçlar olarak tanımlanmaktadır. Araçlar yoluyla gerçekleşen dağıtım, “dolaylı dağıtım” olarak anılmaktadır. Üretici aracısız olarak nihai tüketiciyle buluşursa “doğrudan dağıtım” gerçekleşmiş olmaktadır. Üreticiler bazı durumlarda, dağıtım maliyetini azaltmak, dağıtımına konu olan ürünün imajını kontrol altında tutarak saygınlığının korunmasını sağlamak gibi nedenlerle denetimci yaklaşımlarla az sayıda aracıyı dağıtım kanalı olarak tercih ederlerse “sınırlı dağıtım” yöntemi uygulanmış olmaktadır (Küçük, 2016: 39).

Dağıtım kanalının hızı, maliyeti, dağıtımına konu olan ürünün özellikleri, çevresel faktörler, tüketici tercihlerinin yönelimine ve müşteri memnuniyetine etki eden unsurlardır (Küçük, 2016: 24). Dağıtımıcılar, emisyon azaltmayı tasarlayan inovasyon çalışmaları ile ulaşım faaliyetlerindeki yakıt tüketiminden kâra geçebilir ve çevresel performansını arttırabilir (Chopra ve Meindl, 2017: 502). Diğer yandan, stok içi süreçte, nihai ürün stokunun dağıtımını sonrasında kullanılmış ürünlerin herhangi bir araziye gömülerek bertaraf edilmesi çevreye zarar kalemi olarak yansıyabilmektedir. Dağıtımıcı hizmetleri bütünleştirerek, bertaraf konusu olan stokunu da takip ettiği takdirde geri dönüştürülebilir bölümlerini ayırarak zararlı stokunu azaltabilmektedir (Chopra ve Meindl, 2017: 501). Örneğin “UPS” ulaştırma konusunda başarılı olmasına rağmen, müşterilerine değer katmak üzere ana dağıtım merkezine bakım onarım tesisi ilave etmiştir. Hizmetleri bütünleştirerek maliyet düşürmüş ve çevre performansını arttırmıştır (Chopra ve Meindl, 2017: 442).

1.2.2.3.4. Müşteriler

Tedarik zincirinde satın alma gerçekleştiren her paydaş müşteri rolünü üstlenmiştir. Tedarik zinciri paydaşları birbirinin müşterisi konumunda olabilmektedir, ancak tedarik zinciri yönetiminde son kullanıcı (tüketici) için müşteri terimi kullanılmaktadır. Kullanıma konu olacak metanın mülkiyetini edinip zincire tekrar katılımının mümkün olmadığı durumlarda ürün veya hizmet tüketimi gerçekleşmiş olur (Görçün, 2016: 37).

Zincir paydaşları faaliyetlerini yürütürken kati suretle müşteri sadakati ve memnuniyeti kazanmayı amaçları arasında bulundurmaktadırlar (Küçük, 2016: 47). Tedarik zinciri yönetimleri müşteri eğilimleri ile şekillenen arz talep doğrultusunda hareket etmektedirler. Bilgiye ulaşımın kolaylaşması ile müşterilerin eğilimleri, ekonomik kalkınma ve çevre sürdürülebilirliği sağlayacak sürdürülebilir yönetim yaklaşımları benimseyen faaliyetler lehine gelişmeye devam etmektedir. Çevreye ve canlıların sağlığına zarar verecek ürünlerden kaçma eğilimi artmıştır. Müşterilerin talep kriterlerinin sürdürülebilir yönelimi, arzın da sürdürülebilir eğilime yönelimini yoğunlaştırmıştır (Akyol ve Kılınç, 2015: 37).

1960'lı yıllarda tarım ilaçlarında kullanılan kimyasalların doğal çevreyi ve atmosferi zehirlmesi sorunsalına karşı oluşan ilk tepkiler 1970'lerde sürdürülebilir çevre bilincinin tekrar uyanışını sağlamıştır. 1976 yılında Hennison ve Kinnear'ın ortaya attığı yeşil pazarlama kavramı ile birlikte müşterilerin sürdürülebilir çevre arzusuyla sorunlara karşı tepkisel tutum sergilemeye başlaması, tedarik zincirinin diğer paydaşlarını da sürdürülebilir faaliyetler üretmeye, yeşil yaklaşımlı sürdürülebilir stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir (Akyol ve Kılınç, 2015: 35). 1990'lı yıllara gelindiğinde sürdürülebilirlik konusu, akademik alanda derinlik kazanmış aynı zamanda müşteriler tarafından uygulama sürecinin aktive edilmesine yönelik baskılar artmıştır. Ancak sürdürülebilir faaliyetlerin aktive edilmesi kolay olmamıştır. Bunun nedenlerinden biri, gezegene gelecek olan zararların geri dönülmez noktaya ulaşması kaygısıyla çevreye dost ürün veya hizmet talep eden müşterilerin bu konuya olan yaklaşım ve ihtiyaçları ölçülmeden yürütülen tutundurma ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin, birçok şirket tarafından gerçek dışı olmasına rağmen çevre dostu ürün veya hizmet sunduklarını iddia etmesi olmuştur.

Zaman içerisinde iddiaları gerçeğe dayanmayan şirketlerin, asıl çevresel yaklaşımlarının ortaya çıkması ise müşterilerin, gerçekte sürdürülebilir çevre dostu olan ürün ve hizmetlere karşı daha ihtiyatlı hatta güvensiz tutumlar sergilemeleriyle tepki bulmuştur. Dolayısıyla sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken açık ve güvenilir olmanın, müşteri memnuniyeti kadar önemli olduğu anlaşılmıştır (Akyol ve Kılınç, 2015: 36).

Tüketicilerin sürdürülebilir tüketim talebine kulak veren şirketler, sürdürülebilir ve sağlıklı tüketimin tanımı olarak “LOHAS” (Lifestyles of Health and Sustainability) terimi ile anılan pazarlama bölümleri kurup faaliyete geçirmiştir (Ergen, 2016: 42). LOHAS, tüketimi azaltmaktan ziyade tüketim şeklini değiştirerek, çevresel zararları sonlandıracak, geri dönüşüme imkân verecek, verimi yüksek, dayanıklı ve sağlıklı tüketim öneren bir yaklaşımdır. Sürdürülebilir tüketim grubunda güneş panellerinden, ekolojik turizm gezilerine değin tüketim ihtiyaçlarının sürdürülebilirlikle karşılanması ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine katkı sağlanması hedeflenmiştir (Ergen, 2016: 43).

Tüketicilerin çevresel yaklaşımlarındaki hassasiyet günden güne artmaktadır. Sürdürülebilirliğe artan eğilim, uluslararası araştırma şirketlerinin Uzakdoğu’dan, Amerika’ya tüm kıtaların büyük şehirlerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre doğrulanmaktadır. Örneğin, “GfG” araştırma şirketinin yaptığı çalışmada, dünya toplumunun % 79’u, çevrenin satın alma tercihlerini etkilediğini bildirmiştir. “TNS Global” araştırma şirketinin çalışması katılımcıların % 64’ünün çevre dostu çıktılara farklı ücret ödeyeceği, “Accenture” araştırma şirketinin çalışması da katılımcıların ortalama % 11 oranında fiyat farkı ödeyeceği sonuçlarına ulaşmıştır. Araştırmaların ilgi çekici sonuçlarından biriside, gelişmiş ülkelere nazaran gelişmekte olan ülkelerin konuya daha olumlu yaklaşması olmuştur (Fisk, 2010: 112). Genel olarak bu tip araştırmalarda, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, din, gelir, sosyal sınıf ve benzeri demografik sınıflandırmalar yapılır. Yapılan demografik sınıflandırmadaki amaç, belirlenecek olan stratejiler için gerekli olan hedef profili belirlemektir. Bu yolla eksik kalan yönlerin veya bilgilerin tamamlanması ve güçlendirilmesi mümkün olabilmektedir (Deneçli, 2015: 83). Dolayısıyla araştırma şirketlerinin

sürdürülebilirlik hakkındaki çalışmaları konunun çeşitli yönlerine dair aydınlatıcı bilgiler sunabilmektedir (Fisk, 2010: 112).

1.2.2.3.5. Lojistik

Lojistik, tedarik sürecinden son tüketim sürecine kadar tedarik zincirine konu olan her nevi müşteri ihtiyacının, dolaşımı, depolanması, muhafaza edilmesi, ambalajlanması ve ulaşımında rol alabilen tedarik zinciri paydaşlarıdır. Ayrıca atık yönetimi gibi konularda verimli akış sağlayan, her tür ürün, veri, para akışını da yöneten ve kayıt altında tutan destekleyici ve tamamlayıcı iş ortakları olarak da görev alabilmektedirler (Küçük, 2016: 33). Ürün veya hizmetin maliyetini düşürmek, rekabet avantajı yakalamak, yüksek kalite standardına ulaşmak ve çevresel baskılara uyumlu olmak için aranan anahtar hizmet anlayışı ile günümüz lojistik faaliyetleri büyük bir endüstri olarak gelişim göstermiştir (Çancı ve Erdal, 2003: 2).

Lojistik, zincirin hizmet üreten bölümünde yer alan paydaşlardır. Kurumların yapmakla yükümlü olduğu paketleme, nakliye, gümrükleme, ulaştırma gibi faaliyetleri kapsayan lojistik işlemlerini kendileri üstlenebildikleri gibi lojistik konusunda uzmanlaşmış dışsal paydaşlarla işbirliği yaparak bu faaliyetleri yürütebilmektedirler (Görçün, 2016: 40). Lojistik faaliyetleri tedarik zincirinin her aşamasında rol oynamaktadır. Hammadde halindeki metanın paketlenmesi, nakliyesi lojistik faaliyetleridir. Aynı zamanda, üretimden çıkan meta son kullanıcı tarafından tüketilip satış sonrasında gerçekleştirilecek geri iade gibi süreçler de lojistik faaliyetlerin kapsamındadır (Küçükyazıcı ve Baskak, 2010: 16). Şirketler, pazardaki arz–talep dalgalanmalarına karşılık verebilmek amacıyla, lojistik iş yükünü, lojistik hizmet sağlayıcılara vererek, yer, zaman, işgücü gibi maliyetlerini düşürüp, katma değer sağlayabilmektedirler (Görçün, 2016: 41).

Lojistik, tedarik zinciri yönetimi çatısı altında üç aşamada gerçekleştirilir. Fiziki taşıma olan birinci aşama, şirketin tedarik ettiği hammadde, mamul veya materyallerin üretim alanına taşınmasıdır (Erdal, 2014: 240). İkinci aşama, işletme içi malzeme akışı hareketlerinin sağlanması ile birlikte malzemenin dağıtımına hazır hale geldiği elleçleme sürecinden oluşur. Fiziksel dağıtım süreci olan üçüncü aşamada taşımaya konu olan ürün önce dağıtım kanallarına daha sonra müşterilere

ulaştırılmaktadır (Erdal, 2014: 241). Lojistik, giriş - çıkış taşıma faaliyetleri, depolama, elleçleme, envanter, lojistik ağ tasarımı hizmet sağlayıcı süreçlerini yönetilmesi yanında operasyon stratejileri planlama ve yürütme süreçlerinde de tedarik zinciri yönetimine dahil olabilmektedirler. Bu yönüyle lojistik yönetimi diğer tedarik zinciri paydaşları ile işbirliği ve koordinasyon içinde bütünsellik ilkesi ile yönetilmektedir (Erdal, 2014: 242).

Lojistik uygulayıcılardan sadece kendi ülke pazarında uzmanlaşmış olanlar freight forwarder (nakliye komisyoncusu) olarak anılmaktaydı (ancı ve Erdal, 2003: 3). Ancak günümüzde bu anlayış değişmiş, lojistik işletmelerinin uluslararası arenada temsilcileri de freight forwarder adıyla anılmaya başlanmıştır. Almanya’da freight forwarder terimi kullanılmakta ancak yasal düzenlemelerinde spediteur (nakliye acentesi) terimini kullanmaktadırlar (ancı ve Erdal, 2003: 4). Freight forwarder, taşıma işleri yanında, sigorta ve gümrükleme gibi yasal mevzuatları içeren işleri de üstlendikleri takdirde lojistik hizmet sağlayıcı (logistics service provider) nvanı ile anılmaktadırlar (ancı ve Erdal, 2003: 8).

Lojistik hizmet sağlayıcıları, devletlerarası imzalanmış özel lojistik ve taşımacılık anlaşmalarına tabidirler. Ulusal ve uluslararası yasal mevzuatlar çerçevesinde faaliyet göstermek zorunda olmaları sebebiyle, mevzuatları yakından takip etmektedirler. Dünyada FIATA (International Federation of Freight Forwarders Associations/ Taşıma Işleri Komisyoncuları Dernekleri Uluslararası Federasyonu), Türkiye’de UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet retenler Derneği), meslek etiği, profesyonellik, iş süreçleri ve benzeri konularda lojistik firmalara destek vermekte ve rehberlik etmektedir (ancı ve Erdal, 2003: 11).

Tersine lojistik, yeşil operasyonlar içeren, yeniden üretim ve atık yönetimi sağlayan, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin dinamik olarak işlev gören kollarındandır (Erturgut, 2016: 234). Tersine lojistikte, ileri lojistikten farklı olarak hammadde tüketiciden temin edilir, taşıma çoklu merkezlerden tek merkeze akar, stok yönetimi değişkenlik içinde yürütülür, ürün yaşam döngüsü takip edilir, tersine lojistik sürecinde hız unsuru öncelikler arasında değildir (Temur ve arkadaşları, 2015: 6). Lambert ve Stock’a göre tersine lojistik, kullanılan materyallerin geri dönüşümünün sağlanması ve sonrasında dönüştürülemeyen atıkların yok edilmesini

sağlayan kaynak kullanımını azaltıcı faaliyetlerdir (Lambert ve arkadaşları, 1998; Aktaran: Korkmaz, 2015: 4). Moritz Fleischmann'ın tersine lojistik tanımına göre, klasik tedarik zinciri işleyiş yönünün tüketiciden üreticiye doğru yön değiştirerek oluşan, kullanım süresi dolmuş ürünlerin geri kazanım faaliyetleridir (Fleischmann ve arkadaşları, 1997: 1-17; Aktaran: Korkmaz, 2015: 5). R. Giuntini ve T. Andel, tersine lojistik faaliyetlerinde “6R” yöntemini önermiştir. Yöntemin uygulama süreçleri aşağıda sıralanmıştır; (Akyol ve Kılınç, 2015: 63).

- Kayda alma (Recognition) sürecinde ürünün kullanım ömrü izlenir.
- Geri kazanım (Recovery) sürecinde geri dönüştürülecek materyaller toplanır.
- İnceleme (Review) sürecinde dönüştürülecek materyallerin geri kazanım için uygun olup olmadığı test edilir.
- Yenileme (Renewal) sürecinde dönüştürülecek materyaller yeniden kullanıma hazır hale getirilir.
- Uzaklaştırma (Removal) sürecinde geri kazandırılmamış materyaller imha edilir. Kullanıma hazır ürün haline dönüştürülmüş materyaller piyasaya sürülür.
- Değişim (Reengineering) süreci kontrol ve satış sonrası faaliyetleri yürütülür. Satış sonrası faaliyetleri, ürünün iadesi, değişimi, tamiri gibi işlemlerden oluşur.

Özellikle tersine lojistik faaliyetlerinde yeşil yaklaşımlı sürdürülebilir yönetim stratejileri önem taşımaktadır. Özetle lojistik hizmet sağlayıcıları sürdürülebilir tedarik zincirinin diğer paydaşlarına ulaştırma, alan ve zaman bazında fayda sağlayan, tersine lojistik yönüyle ise kaynak israfını önlemeye katkı sağlayan paydaşlardır (Akyol ve Kılınç, 2015: 64). Örneğin, “General Motors’a” bağlı “Delco Electronics” tarafından geliştirilen, tüm nakliye rotalarını belirleyen bilgisayar sayesinde lojistik faaliyetlerinde $\frac{1}{4}$ 'den yüksek oranda maliyet düşüşü sağlanmıştır (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 9). Diğer bir örnek olarak, % 62 gibi yüksek bir oranda yenilebilir enerji kullanan “DHL’in”, bu oranı arttırarak emisyonu sıfırlamayı amaçlaması ve hedefine ulaşmak için uygun yöntemleri araştırması verilebilir (UTİKAD, 2019). Bir başka örnek ise ileri gelen Alman kimya şirketlerinden “BASF’ın”, sürdürülebilirliği zorunluluk olarak benimseyen yaklaşımlarını faaliyetlerine yansıtmasıdır. “BASF”, batıda dağınık halde bulunan tesislerini, birbirlerine yakın noktalarda toplayarak, bir tesisinin ürettiği atığı diğer tesisinin

hammaddesi olarak kullanarak geri kazanım olanağı sağlamıştır. Böylelikle, hem geri dönüşüm konusuna, hem atığın bertaraf edilmesi konusunda hem de tehlikeli atık maddelerin minimum risk ve maliyetle ulaşımı konusunda sürdürülebilir çözüm yolları geliştirmiştir (Hart,2008: 123).

1.2.2.4. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin Araçları

Sürdürülebilirlik sağlamak amacıyla kaynak kullanımını azaltıcı çevreye dost yeşil tedarik yaklaşımlarına olan hassasiyetin artması ile birlikte bu yöndeki çalışmalar derinleşmiştir. Tedarik zinciri yönetimlerinde yenilenebilir enerji kullanımı, geri dönüştürülebilir atıkların tersine lojistik işlemlerine tabi tutulması gibi çevreye dost hususlara önem veren sürdürülebilir satın alma politikaları benimsenmeye başlamıştır. Böylelikle atık yönetimi, tehlikeli maddelerin tehdit unsuru yaratmamasına yönelik tedbirler, zehirli kimyasal atıkların arıtım yönetimi, ozon tabasına zararlı uçucu maddelerin kullanım kısıtlama prosedürleri, karbon salınımı kontrolleri, yeniden kullanımı mümkün olan materyal seçimi, geri kazanım olanağı sağlayan ambalajlama tercihleri ve uygulamaları yaygınlaşmıştır (Erdal, 2014: 367). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi anlayışında, şirketlerin çevre raporlarını ve kayıtlarını kamuoyu ile paylaştığı gözlemlenmektedir. Böylelikle enerji tüketim miktarları, karbon salınımı ölçümlemesi, sıvı ve katı atık miktarları izlenebilmektedir. Şirketlerin çevre sorumluluğu, soyut verilerin somut yöntemler ile analizini sağlayan kalitatif ve somut verilerin matematiksel analizini sağlayan kantitatif yöntemlerle her açıdan değerlendirmeye alınmaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, ekolojik ve çevresel faktörlerin sağlıklı biçimde devamlılığını amaçlayan yapısıyla klasik tedarik zinciri yönetiminden ayrılır (Erdal, 2014: 368).

Çok yanlı yönetimin (yönetişim) ve rekabetin yoğun olarak hissedildiği yapılar olan tedarik zincirleri, verimi en üst seviyeye çıkararak gelecekte sağlam olarak var olma yolunda ilerlerken iş birlikleri yapmak, etik yaklaşımlar göstermek ve güven tesis etmek zorundadırlar (Erdal, 2014: 396). İş birliklerine örnek olarak, tedarikçi geliştirme yöntemi verilebilir. Bu yöntem ile tedarikçilerin yeteneklerini ortaya çıkararak performans artışı sağlandığı gibi tekelcilik engellenmiş, daha çok paydaşın sürece katılımı sağlanmıştır (Erdal, 2014: 397).

Özellikle üretimde ve tedarikte faaliyet gören şirketlerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi nimetlerinden faydalanarak aldıkları kararlar ve uygulamalarla hem çevreye verdikleri zararı minimum seviyeye indirgeyen tedbirler hem de şirketi kâra geçirdikleri pek çok avantaj söz konusudur (Esty ve Winston, 2008: 145). Örnek olarak kimya şirketi “DuPont”, adipik asit üretiminde yöntem değişikliğine giderek, karbondan daha da zararlı bir sera gazı olan azot oksit emisyonunu büyük oranda düşürerek, on beş yıllık süre içinde küresel ısınmaya yaptığı etkiyi % 72 oranında azaltmayı başarmıştır. Diğer bir örneği “IBM” gerçekleştirmiştir. Isıtma ve soğutma sistemlerinde yaptığı revize ile beş yıllık emisyon hedefinin altında bir oran açıklamış, diğer yandan enerji tasarrufu ile 115 milyon doları kâr hanesine geçirmiştir (Esty ve Winston, 2008: 146).

Tedarik zinciri paydaşlarının çevre dostu, yeşil, sürdürülebilir yöntemler uygulamaları, çevre yönetimini geliştirmiş ve geliştirmeye devam etmektedir. Sürdürülebilir çevre yönetimi, çevresel daha çok bilgiye ulaşmayı muhasebe etmek suretiyle sürdürülebilir kalkınmayı amaçlayan politikaların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Akmeşe ve Coşkun, 2018: 24). Örnek olarak, merkezi Uzakdoğu’da bulunan “Oriental Princess” isimli şirketin ilk kez uyguladığı “4R” pazarlama yaklaşımı ile çevresel ve dışsal değişkenlerin de etkisi hesaba katılarak faaliyete geçirilen bütünsel ve yeşil yaklaşımlı strateji, pazardaki diğer paydaşları da sürdürülebilir yönetimlere yönlendiren etki yaratmıştır (Akyol ve Kılınç, 2015: 47). “4R” pazarlama yaklaşımını, geri dönüşüm (recycle), yeniden doldurma (refill), yeniden kullanma (reuse), azaltma (reduce) adımlarının uygulandığı bir strateji olarak tanımlamak mümkündür. Geri dönüşüm (recycle) ile geri kazanıma imkân tanıyan atıklar toplanarak yine geri kazanıma imkân sağlayacak ambalaj, poşet, kağıt gibi çıktılar olarak değerlendirilmektedir. Yeniden doldurma (refill) ile tükenen ürünün ambalajına yeni ürün doldurularak, yeniden kullanılabilir hale getirilmesi mümkün olmaktadır. Örneğin pil ve toner dolumu yeniden doldurma işlemidir. Yeniden kullanma (reuse) ile tek kullanımlık ürünler dahil olmak üzere tüketilmiş ürünlerin geri dönüştürülebilir parçalarının tekrar kullanıma hazır hale getirilmesi mümkün olmaktadır. Azaltma (reduce) adımı daha az atık hedeflenerek, yenilenebilir enerji kullanımı, çevreci üretim ve tüketim faaliyetlerini teşvik eden uygulamaları içermektedir. Çevreye saygılı sürdürülebilir yönetim yaklaşımları, tüm tedarik zinciri

paydaşları, toplum ve ekolojik çevre için güvenli, tatminkâr ve bütünsellik barındıran faaliyetleri gözetmektedir (Akyol ve Kılınç, 2015: 48). Ayrıca sürdürülebilir tedarik zinciri yönetim yaklaşımları ile tehditleri fırsata çeviren şirketler, rakiplerini de gelişmeye teşvik etmektedir. Örneğin “Honda” ve “Toyota” enerji verimliliği daha yüksek araç üretimi yaparak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamış, rakip otomotiv sektörü üreticilerinin de bu yönde çalışmalarla kendilerini güncellemelerine etki etmişlerdir (Ergen, 2016: 24).

Temiz teknoloji, temiz üretim, emisyon azaltımı ve benzeri sürdürülebilir faaliyetler belirli çerçevelerde sonuç vermektedir. Bu durumda şirketlerin kendine ait sürdürülebilirlik vizyonuna ihtiyacı bulunmaktadır (Hart, 2008: 126). Bu vizyonu oluştururken, şirketin sürdürülebilirliğe dair ne kadar bileşeni varsa envanterini çıkartıp koyduğu hedefe doğru yol haritası belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumda şirket hangi yönlerde güçlenilmesi, hangi yönlerde inovasyon yapılması gerektiğine karar verip yeni iş modeli içeren verimli faaliyetler geliştirebilir ve sürdürülebilirlikle ilgili kendine ait bir bilgi portföyü oluşturabilir, gerekli durumlarda faydalı işbirliklerine zemin hazırlayabilir (Hart, 2008: 127). Bu bağlamda yukarıda değinilen örnekler ve açıklamalar ışığında sürdürülebilir tedarik zincirlerinin sürdürülebilirlik araçları aşağıda sınıflandırılmış ve diğer örneklerle açıklanmıştır;

- **Hammadde Temini:**

Kaynak kullanımını verimli kılmak ve azaltmak üzere çevreye dost ürün ve uygulamaların farklılaşmasını gerektiren bölümler bulunmaktadır. Bu tarz çalışmalar çevre maliyetini düşürecek ürün veya hizmet oluşumuna olanak tanımaktadır. Örneğin tekstil sektöründe iplik boyanırken, boyanın ipliğe geçmesi için bol miktarda tuz kullanılmaktadır. İsviçreli “Ciba Speciality Chemicals” şirketi, çok daha az tuz kullanılarak kolayca sabitlenebilecek bir iplik boyası üretmiş ve pazara sunmuştur (Reinhardt, 2008: 57). Bu yenilik, ekonomik ve çevresel maliyeti üç kalemde azaltmıştır. İplik boyama yapan şirketlerin tuz maliyeti önemli oranda düşmüş, kâr hanesine artı değer olarak yansımıştır. Çevre standartları dahilinde arıtımı zorunluluk olan, tuz ve boya çözeltisi içeren atık suyun arıtım maliyetini düşürmüştür. Ayrıca boyanın sabitleme hızı ve kolaylığı kalite kontrol maliyetlerini düşürmüştür. Bu örnekte şirket hammaddeyi farklılaştırarak, çevre koruma maliyetini

düşürmüş, çevre dostu ürün temini talep eden üreticinin ihtiyacını karşılamıştır (Reinhardt, 2008: 58).

- **Üretim Süreci :**

Çevresel sorunların hızlanarak artışı, küresel rekabet boyutlarının yüksek seviyede olması ve benzeri sebeplerle sürdürülebilir yaklaşımı benimsemiş üreticiler, yeni yöntemlerle atık yönetimi, kaynak ve emisyon azaltmayı hedeflemektedirler. Uluslararası çevre koruma standartları, kaynak ve emisyon azaltımına yönelik rehber olabilmektedir (Hart, 2008: 113). Konuya farklı açıdan yaklaşan şirketler ise yüksek maliyetli standartlardan rehberlik almak yerine, benzer konumda bulunan diğer şirketlerle iş birliği yaparak veya ürettikleri sürdürülebilir çıktıların lehine yasal düzenlemeler talep ederek çözüm üretebilmektedirler (Reinhardt, 2008: 60). Örneğin, “General Electric”, hükümet düzenlemelerinden yansıyacak riskleri yönetmek için “Sera Gazı Protokolünü” kullanarak emisyon envanterini çıkartmış ve takibini sağlamıştır. Aynı zamanda farklı ve benzer sektörlerden Johnson&Johnson”, “Bristol-Myers”, “Con Edison” gibi şirketlerle işbirliğine giderek, iklim değişikliğine tedbir geliştirmeyi amaçlayarak bilgi alışverişinde bulunmuştur (Lash ve Wellington, 2008: 155).

Sürdürülebilir faaliyetleri açısından üreticiler, tedarikçi seçimine özen göstermektedirler. Tedarikçi seçiminde, güven ve koordinasyon kadar tedarikçi ağının coğrafi dağılımı da önem taşımaktadır (Lash ve Wellington, 2008: 146). Bazı şirketler işbirliğinin devamlılığını sağlamak amacıyla iyi koordinasyon kurduğu tedarikçilerinin çevre performansını geliştiren eğitici programlar düzenleyerek desteklemektedirler (Chopra ve Meindly, 2017: 502).

- **Pazarlama:**

Sürdürülebilirlik konusundaki gelişmeler, şirketin sosyal sorumluluk yaklaşımı, tüketicinin satın alma tercihleri, şirketin sürdürülebilir ve yeşil pazarlama yönünü tayin edecek olan etkenlerdir. Sosyal sorumluluk yaklaşımı yüksek seviyede olan şirketlerin, yaşam kalitesine ve kalkınmaya katkı sağladıkları ve itibar kazandıkları bilinmektedir. Yeşil pazarlama, tüketicinin talep ve ihtiyaçlarını sürdürülebilir ürün

veya hizmetlerle karşılamaya ve çevreyi korumaya yönelik pazarlama yaklaşımıdır (Uydacı, 2011: 129). Bu yaklaşım şirketin yüksek imaj ve itibar profili çizmesine olanak sağlamaktadır (Uydacı, 2011: 130). Şirketler tüketici beklentilerini ölçmek üzere, çevresel koşulları da göz önünde bulunduran araştırmalar yapmaktadırlar. Bu araştırmalar şirketlerin, tüketicinin ihtiyaçlarına cevap vermek üzere en uygun dağıtım kanallarını belirlemesine ve dağıtım ağını örmesine imkân tanıyan cevapları sunabilmektedir (Karpat-Aktuğlu, 2014: 208). Sürdürülebilir pazarlama ile klasik pazarlama, müşteri memnuniyeti ve şirket hedeflerini gerçekleştirme amacıyla birleşmektedir. Bu amaçlar dışında sürdürülebilir ve yeşil pazarlama, çevresel koruma, açık ilişkiler ve işbirliği gibi unsurları bünyesinde barındırmasından dolayı klasik pazarlamadan farklı yol izlemektedir (Uydacı, 2011: 130). En önemli örneği yukarıda açıklanan “4R” pazarlama yaklaşımıdır (Akyol ve Kılınç, 2015: 48).

- **Satış Sonrası Faaliyetleri:**

Bilgi ağının genişlemesi, bilgi akışının hızlanması, küresel gelişmeler, tüketicilerin aktif ve gelişmelerden haberdar paydaşlar olmalarını sağlamıştır. Tüketici tercihlerinde ön sırada olmayı amaçlayan şirketler, ürün veya hizmetlerinde tatmin yaratmak üzere tüm iş süreci boyunca müşteri memnuniyetini geliştirmek üzere faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Güllüoğlu-Işık, 2015: 202). Şirketin iş süreci satış sonrası faaliyetleri de kapsamaktadır (Güllüoğlu-Işık, 2015: 198). Örnek olarak “Xerox” şirketi, ürettiği büro donanımlarının kullanım ömrü tamamlandığında bu donanımları müşteriden geri almaktadır. Geri aldığı ürünlerini demonte edip yeni teknolojiyle tekrar imal ettikten sonra müşterisine eski fiyattan yenilenmiş olarak satmaktadır. “Xerox” şirketinin uyguladığı satış sonrasını kapsayan strateji sayesinde hem geri kazanım ve hammadde kullanımını azaltmak anlamında çevresel katkı sağlanmakta hem de tüketicinin elinden çıkartması zor olan eski teknolojiyi düşük maliyetle yeni teknoloji olarak tüketiciye geri kazandırması bağlamında müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Bu örnekte şirket, ekonomik ve çevresel fayda getiren faaliyetler serisi ile pazara yeni bir iş modeli örneği kazandırmıştır (Reinhardt, 2008: 68).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKETİCİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ALGISI VE ŞİRKET İMAJİ

Bu bölümde şirket imajı ve imajı etkileyen faktörlerin tanımlarına değinilecektir. Şirket ve kuruluşlar açısından sürdürülebilir tedarik zinciri yönetim politikalarının, tüketiciler nezdinde oluşturduğu şirket imajı algısı incelenecektir.

2.1. Şirket İmajı

İmaj şahısların yaşamlarında edindikleri inanç sistemlerinin, duygularının ve tecrübelerinin etkisiyle geliştirmiş oldukları bakış açıları ile oluşan fikir, yargı ve izlenimleridir. Fikir, yargı ve izlenimler şahısları değerlendirmeye ve nihayetinde karara götürerek imaj olgusunu oluşturmaktadır (Gürbüz, 2017: 21). İmaj kavramı, her kişi, nesne, mekan için var olduğundan davranışsal sonuçlar yaratmakta ve tutumları belirlemektedir. İmaj, zaman içinde objektif bilgiler ile subjektif önyargıların bileşiminden oluşmaktadır (Özüpek, 2005: 108). İmaj oluşurken, edinilen bilgi ve tecrübeler ışığında eleyerek, düzenleyerek, genelleyerek oluşan psikolojik şablonların etkisinde karar verilmesini etkileyen bir olgudur (Özüpek, 2005: 111).

Şirket imajı, şirketin ürün veya hizmetinin felsefi ve kültürel yapısının da etkisiyle, hedef müşteri kitleleri, diğer tedarik zinciri paydaşları ve bileşenleri üzerinde bıraktığı izlenimlerden, yargılardan oluşur (Özüpek, 2005: 146). Bir başka deyişle şirket imajı, iç ve dış paydaşların çeşitli faktörlerin etkisi ile oluşturdukları görüş, algı, fikir ve duygularının toplamından oluşan zihinsel bir çıkarımdır (Akıncı-Vural ve Bat, 2015:123).

Şirket itibarı ve şirket imajı benzer kavramlar olup, algılanma şekilleri farklıdır. Şirket itibarı, şirketin paydaşlar üzerinde yarattığı güven, takdir, saygınlık, beğeni gibi pozitif ve soyut değerlerin toplamıdır (Akıncı-Vural ve Bat, 2015:128). Charles Fombrun'a göre şirket itibarı, şirkete duyulan algısal saygının uzun dönemli

ifadesidir (Fombrun, 1996: 394; Aktaran: Akıncı-Vural ve Bat, 2015: 132). İtibar, maddi gücün ölçüsü değildir, satın alınamayan bir olgudur. Şirketin herhangi bir menfaat uğruna yapacağı uygunsuz bir hamlenin sonucunda, zaman içerisinde tutarlılıkla kazandığı itibarı yok olabilmektedir (Sungur, 2015: 182). Şirket itibarlarının ölçümü için çeşitli modeller denenmektedir. En yaygın olanı Fortune dergisinin rutin aralıklarla yönetici ve analistlere uyguladığı ancak personelleri ve tüketicileri dışarda bırakarak yaptıkları araştırmalara dayanarak şirketleri değerlendirmesidir. Bir diğeri Sabrina Helm tarafından geliştirilen, kalite, çevre korumacılığı, kurumsal başarı, şirket davranışı, şirketin felsefesi, şirketin fiyatlandırma politikası, yönetim meziyetleri, reklamlarının inandırıcılığı olarak belirlediği kriterlere göre yapılan ölçümlemedir. Son olarak “Reputation Institute” ile “Harris Interactive” firması tarafından, Harris-Fombrun modeli RQ (Reputation Quotient/ İtibar Katsayısı) ile yıllık ölçümlemeler yapılmaktadır. Fombrun’un oluşturduğu bu modelde insanların duyumsadığı algı ve saygınlık düzeyi ölçümlenmeye çalışılmaktadır (Akıncı-Vural ve Bat, 2015: 137)

İmaj olumlu veya olumsuz olabilir ancak itibar kavramı olarak tamamen olumlu yönü ifade eder (Gürbüz, 2017: 40). Dolayısıyla şirket itibarı, imajın ardından oluşup yön bulmaktadır (Gürbüz, 2017: 41). Immanuel Kant’ın düşünce yaklaşımında belirttiği üzere fikir, idea veya düşünce, konuma ve zamansal belirlenime gereksinim duyar, bu belirlenim olmaksızın tek başına fikir, düşünce ya da ideanın bir işlevi yoktur. Şirketlerin vizyon ve misyonlarını kamuoyu ile paylaşımlarındaki nedenlerden biri şirketin fikri değerlerinin de diğer paydaşlarca belirlenimini sağlamaktır (Baker, 2017: 388).

İmaj, yüzeyde görünenin arkasındaki gerçekliğe ulaşma isteğini tetikleyen bir unsurdur. Yalın olarak imaj tek başına bir anlam içermez. İmajın oluşumu, yüzeyde görünen şekli faktörlerin arkasında yatan felsefi faktörlerin ve düşüncenin nevi ile bütünleşince tamamlanır (Gürbüz, 2017: 22). Açıklamak gerekirse, imaj, nesnel ve öznel varlıkların algısal bir bütün olarak imgelemesi durumudur. Belirlenimler tamamlandıktan ve tüm faktörler bir araya geldikten sonra aynı toplumu oluşturan her bir bireyin ayrı algı ile farklı imaj görüşü geliştirmesi, imajın soyut bir kavram oluşunun ve duygu oluşturan tarafının ürünüdür (Gürbüz, 2017: 23). İmaj, klişe

olmuş yargılarla karıştırılmamalıdır. Klişeleşmiş yargılar çarpıtıldığı bilinse bile toplum tarafından onanmış algıların bütünüdür. İmaj kişiden kişiye değişiklik gösterdiğinden klişe yargılardan farklıdır (Gürbüz, 2017: 24). Yapılan araştırmalara göre şirket imajı oluşumunda, şahısların şirket ile ilgili inançları, şirket ile deneyimledikleri tecrübeleri, şirketin ürün ya da hizmetinden edindikleri fayda etkili olmakla birlikte şirketin geçmişi ve şirketin ürün veya hizmetinden faydalanılmamış olsa bile şirket hakkındaki söylentiler de büyük oranda etki etmektedir. Şirket imajı düşünsel yapıya dayanması sebebiyle kişilerin seçimlerini yöneten bir role sahiptir (Gürbüz, 2017: 25). Bu noktada imajı algılayacak olan kitlede farkındalık oluşmamış ise imaj oluşumu da tamamlanmamıştır. İmaj oluşumu gerçekleştikten sonra iç ve dış etkiler doğrultusunda değişikliklere uğramaya devam etmektedir (Köktürk ve Arkadaşları, 2008: 76)

Şirketin strateji ve faaliyetleriyle oluşturulan imaj “yapay imaj” olarak anılmaktadır. Yapay imaj, şirketin olumlu yönlerinin vurgulanarak öne çıkarılmasını amaçladığından, şirket kendi kültür ve kimliğini temel alarak imajını yönetebilir. Şirketin kimliğine, kültürüne uygun yapıda oluşturulan yapay imaj pozitif yönde başarı getirecektir. Aksine şirket kimliğiyle örtüşmeyen bir imaj oluşturulması uzun vadede yeniden imaj oluşturmayı gerekli kılacaktır (Fidan, 2013: 65). Böyle bir gereklilik hâsıl olduğunda ideal yol, eski imajın negatif yönlerini tamamen yeniden yapılandırmak ve beğeni toplayan bir yönü varsa bu yönünü yeni oluşturulacak imaja yeniden uyumlamaktır (Bakan, 2005: 46).

Şirketin bir çabası olmaksızın kendiliğinden oluşan imaj ise “doğal imaj” adıyla anılmaktadır. Doğal imajın oluşumu yine şirket kimliğinin ve kültürünün yansımaları ile oluşur ancak herhangi bir imaj danışmanının ya da yöntemin katkısı bulunmamaktadır. Tamamen insan etkileşimleri ile günlük yaşam içerisinde kendiliğinden biçimlenmektedir (Fidan, 2013: 65).

Olumlu şirket imajı oluşumu çok katmanlı katkı sağlayacak unsurlar barındırır. Olumlu yönde yapılan şirket imajı oluşumu, şirket kimliğinin ve kültürünün doğru şekilde yansıtılmasına, hedef kitle ile psikolojik bağ kurulmasına, çalışan bağlılığının güçlendirilmesine ve rekabette üstünlük sağlanmasına olanak sağlamaktadır (Demirtaş, 2015/B: 264). Şirket çalışanları, mesai saatleri dışında

şirketin elçisi konumundadırlar. Çalıştığı şirketi beğenen çalışanlar, mesai saatleri dışında da şirketin imajına pozitif katkı sağlama gücüne sahiptir. Tam tersi durumda ise şirketin imajının negatif olarak yaygınlaşması söz konusu olabilmektedir. Bu sebeple iç imaj oluşumu da kritik öneme sahip unsurlardan biridir (Bakan, 2005: 47).

Özenle yürütülen misyon ve hedeflenen vizyon eşliğinde kurum kültürü ve şirket imajı uyumu sağlandığı takdirde, değişen çevreye ayak uydurmak üzere gerçekleşmesi gerekli inovasyonel değişimlerin dirençle karşılaşmadan kolaylıkla yürütülmesi mümkün olacaktır (Hatch ve Schultz, 2011: 81). Değişimlerin gerekliliği, yalın ve kararlı şekilde vizyona entegre edilmelidir. Yönetimin değişimlerin gerekliliği hakkındaki planları ve açıklamaları bireysel seviyeler dahil anlaşılabilir olduğunda, değişim yönetimi etkin sonuç verebilmektedir (Fisk, 2010: 245).

Olumlu yönde gelişmiş bir şirket imajını devam ettirmek, imajın oluşumu kadar önemlidir. Örneğin, “British Petrol’ün” karbon ayak izini azaltmak vaadi ile yüksek fiyatlı ürün satışı yapması ancak Alaska’da bu vaadi ile örtüşmeyen faaliyetler yürütmesi sonucunda, yeşil kampanyalar düzenlenerek yargılanmış, prestij ve avantaj kaybı yaşamıştır (Hatch ve Schultz, 2011: 180). Ancak doğru bir stratejik hamle ile Alaska faaliyet alanında yenilenebilir enerji üretimi başlatarak vaadini güncellemiştir. Ayrıca sera gazı salınımını indirgeyici emisyon azaltma araştırmaları sonuç vermiş ve şirket bu çevresel yaklaşımı ile öngörülenin çok ötesinde finansal kâr sağlamış aynı zamanda imajını yenilemiştir (Esty ve Winson, 2008: 18). Bu örnekte şirketlerin başlangıçtan itibaren neden dürüst bir şirket kimliğine sahip olması gerektiği ve planlanan stratejilerin önemi açıkça görülmektedir (Hatch ve Schultz, 2011: 180). Şirket imajının, şirketin tanınırlığını, prestijini ve rekabetteki yerini belirleyici rol oynaması, stratejilerin özenli yürütülmesini gerekli kılmaktadır (Akıncı-Vural, 2016: 185).

Normatif bir kavram olarak imaj, markalaşma ile yakından ilintilidir. Kaliteli ve cazip bir ürün veya hizmet sunan şirketin imajı pozitif yönde ilerlemekle birlikte şirketin ürününe veya hizmetine güven oluşur, markalaşmaya başlar. Markalaşmış bir şirketin sunduğu ürün veya hizmete duyulan güven oranı yüksektir (Anholt, 2011: 17). Markalaşma için sadece ürün veya hizmetin kaliteli olması yeterli değildir.

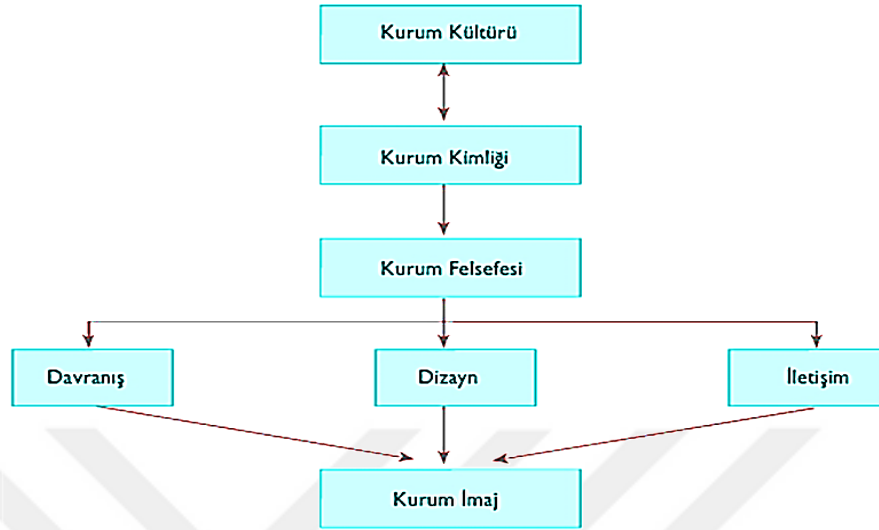
Şirketin kaynak kullanım şekli, ihtiyaçlara cevap veriş şekli, paydaşlarla iletişimi, gelişim şekli ve benzeri faaliyetleri önem taşımaktadır. Kısaca şirketin bir bütün olarak dışa yansıyan maddi manevi değerlerinin uyandırdığı hissiyatları içermektedir. Marka duygulara hitap eden, kuvvetli bir deneyim ile birlikte ürüne ulaştıran maneviyat içeren bir etkidir (Peters, 2006: 26). Şirketler güven endekslerini daha fazla arttırmak üzere yapay imajlarını tasarım, reklam, medya, halkla ilişkiler faaliyetleri gibi yollarla desteklemektedirler (Anholt, 2011: 31). Şirketin imajı marka güvenilirliği kazandığı vakit güçlenmektedir. Küreselleşme ile birlikte genişleyen pazar ağı ve rekabetin artışı şirketleri benzerlerinden ayırt edici, karakteristik bir imaja sahip olmaya itmektedir. Dolayısıyla markalaşma kavramı literatürde yerini almıştır (Anholt, 2011: 33). Özetlemek gerekirse şirket imajı, yürütülen misyon ve hedeflenen vizyon ile gerçekleştirilen stratejik faaliyetler sonucu ortak amaçlara hitaben üretilen değerlerin, çoklu faktörlerin ve demografik sınıfların etkisiyle tüm paydaşlarca nasıl algılandığının betimlenmesidir (Bakan, 2005: 94).

2.1.1. Şirket İmajını Etkileyen Faktörler

İmaj dinamik ve değişken bir olgudur (Güllüoğlu-Işık, 2015: 208). İmaj oluşumunu etkileyen faktörler konusunda görüşler çeşitlidir. Ortak kanı ise çoklu faktörlerin birkaçının bir araya gelerek yarattığı etkiyle oluşmakta ve netleşmekte olduğudur. İmajın hedef kitlesi olan kişi veya toplulukların içinde bulundukları demografik yapıları, çevresel ve ekonomik koşulları doğrultusunda edindikleri izlenimler, şirket imajını etkileyen çoklu faktörlerle birleştirilerek değerlendirilmelidir (Bakan, 2005: 84)

Bir şirketin imaj oluşumu aşağıdaki şemada özetlendiği üzere, fiziki şekil yönlü ve davranışsal etik yönlü faktörler doğrultusunda biçimlenmektedir. Şirketin benimsediği felsefi motto, şirketin kimlik ve kültürüne zemin hazırlamaktadır. Tüm bu faktörlerin toplamı, şirketin davranışını, şirketin görsel unsurlarını (dizaynını) ve iletişim şeklini oluşturur (Özüpek, 2005: 129). Tıpkı şahıslar gibi her şirketin farklı düşünce ve işleyiş yapısı vardır. Kurumsal imaj aynı zamanda en etkin rekabet araçlarından biri olmuştur. Her şirket, faaliyetlerinin, ürettiği ürünün veya hizmetinin olumlu biçimde tanınması ve olumlu yönleriyle anılması için çaba göstermektedir.

Şirketin kontrolü dışında oluşan koşullar, imaj yönetimi çabasını gerekli kılmaktadır (Bozgöl, 2018).



Şekil 2: Şirket İmajını Oluşturan Faktörler

Kaynak: Özüpek, N., “*Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*”, 2005: 140

2.1.1.1. Şirket Kültürü

Kültür kavramı, tarihten bu yana uygarlıkların, sosyal yönelimlerini ve davranışsal etiklerini yansıtmasıyla ortaya çıkmıştır. Kültür, kolektif bir yapılanmadan ibarettir (Gülbüz, 2017: 31). Bir topluluğu diğerlerinden ayıran farklılıklar ve davranışsal nitelikler barındırır. Davranışsal farklar, yeme, içme, giyim, kuşam, lisan gibi temel alışkanlıkların yanı sıra, örf, adet, seremoni, tören, üslup, tavır gibi eylemlerin ifa edilmesinin toplamından oluşur (Gülbüz, 2017: 32). Özetle kültür, uygarlıkların birikimleri sonucu oluşmuş ortak gelenek, görenek ve sanatsal değerlerin toplumsal olarak kabulü ile özümsemesinden oluşmaktadır (Akıncı-Vural, 2016: 37).

Toplum içinde bir şirket çalışanı olmak, şirket bileşeni olarak şirket grubuna dahil olmayı ve grubun davranışsal etiklerine, ideolojilerine uyum sağlamayı gerektirir. Dolayısıyla şirket çalışanlarından beklenti, diğer çalışanlarla benzeri hareket kabiliyetine sahip olmasıdır. Şirket kültürü, şirketin anahtar olarak benimsediği normlar, standartlar, ananeler, alışkanlıklar, inanç ve değerlerinin

toplamından oluşup şirketin çalışanları tarafından ifa edilen, aynı zamanda şirketi ve çalışanlarını birbirine bağlayan etik kurallar diziliminin dışı vurum biçimi olarak tanımlanabilir (Eren, 2013: 445). Şirket kültürü ile oluşan ve dışı yansıyan davranışsal faaliyetler, diğer tedarik zinciri paydaşları ile olan ilişkileri etkileyerek şirketin toplum içerisinde nasıl bir konumda yer alacağı, başarı seviyesinin ne düzeye ulaşacağı, imaj yönünün nasıl çizileceği konularında cevap anahtarı olabilecek önemli bir faktördür (Eren, 2013: 446). Bu sebeple şirketler bünyesinde görev alacak olan çalışanlarda işi yapabilirliğin yanında, yaş sınırı, eğitim düzeyi, ikametgâh yeri ve benzeri bazı kriterler aramaktadırlar. Şirket kültürü, şirket yönetimince belirlenen, şirket bünyesinde görev alan ve şirket kriterlerine sahip çalışanların paylaşımıyla gelişim gösteren bir kavramdır (Köktürk ve arkadaşları, 2008: 53).

Şirket kültürünün, çalışanları motive eden, toparlayan, bağ kuran yapıda olması amaçlanır. Bu amaçla şirketin kültürü, mitler, kahramanlar, semboller seremoniler, sosyal içerikli toplantılar gibi yollarla çalışanlara empoze edilir. Şirket çalışanlarının şirket kültürüne uyumunu onurlandırıcı ve ödüllendirici faaliyetler şirket kültürünün güçlenmesini sağlayan unsurdur (Eren, 2013: 447).

Şirket kültürlerini sınıflandırmak gerekirse, etkileşen, bütünleşik, sistematik, müteşebbis olmak üzere dört tip şirket kültürü vardır (Eren, 2013: 450). Etkileşen şirket kültürleri, müşterilerin ihtiyaçlarına yeni teknolojilerle cevap verebilen şirket kültürleridir. Bütünleşik kültürler, yenilikçi ürünlerle veya hizmet uygulamaları ile müşteri ihtiyaç ve eğilimlerini etkileyen kültürlerdir. Sistematik şirket kültürleri kapalı yapısıyla, her türlü iş kriterinin, faaliyetlerinin ve görev tanımlarının keskin çizgilerle belirlenmiş olduğu bir çerçevede iş gören kültürlerdir. Müteşebbis kültürlerde çalışanların bireysel katılımı ile ürün ve hizmet geliştirilmesi söz konusudur. Müteşebbis kültürlerde grup çalışması ve grup kararları etkin olmadığından küçük ölçekli şirketlerin tercih ettiği bir kültür modelidir (Eren, 2013: 451). Kültür oluşumu tedarik zincirleri, gruplar ve insanlar arasındaki ortak değerler paydasına yaptığı vurgu ile akli ve psikolojik ilişkilerin informal tarafını beslemektedir (Akıncı-Vural, 2016: 39).

Şirket kültürü, çalışanların davranışsal ve iletişimsel ilişkilerini tanımlarken bu konuda muallak yaşanan durumlarda, şirketin deneyimlerinden, tarihinden veya

kahramanlarından esinlenerek yol gösterici ve çözüm    bir rehber olabilmektedir (Akıncı-Vural, 2016: 44). Edgar Schine’a göre   irket dış çevreyle uyumlanma ve   irket içinde bütünleşme sürecinde iken yaşanan tecrübelerin de etkisiyle, sonuçlarının müspet      mlere ulaştırdığı bilinen varsayımlarını yeni katılımcılarına aktardığı kültürel şablon ile   irket kültürü oluşturulur (Schine, 1983: 14; Aktaran: Akıncı-Vural, 2016: 45). Bazı istisnai durumlarda kendili ından zaman içinde oluşan   irket kültürü, istisnalar dışında çoğunlukla yönetim kademesinden doğan etki ile çalışanlara aktarılan bir fonksiyondur. Her durumda   irket kültürü, şirketin diğer tüm paydaşlarla ilişki düzeyini, toplumdaki yerini, başarısını ve tanınırlığı belirleyici bir rol oynamaktadır (Akıncı-Vural, 2016: 46).

Daha önce değinildiği üzere   irket kuruluş aşamasında planlama ve karar sürecinden geçmektedir. Bu süreçte, ilerleyen dönemde de devam edilecek olan analizlerin temelleri oluşturulmakta, yönetim stratejisi belirlenmektedir. Planlama gelecek hedeflerinin, vizyonun ve misyonun belirlendiği safhadır (  lseven, 2016: 37). Şirketin sunduğu ürün ya da hizmetin hangi yönlerden rakiplerinden farklılık gösterdiği ve ilerleyen dönemde hizmet veya üründen fayda sağlayacak olan paydaşlara ne gibi getiriler sağlayacağının vaadi vurgulanabilecektir. Özetle gelecek hedefi olmayan ve stratejik yönetim geliştirmemiş bir   irket pazardaki fırsatları kaçıracak rekabet gücünü yitirecektir (  lseven, 2016: 38).

  deal   irket kültürü akıcı iletişime sahip, özverili ve vizyon sahibi, tecrübeli liderlik özellikleri sergileyen bir yönetimin,   irket geneline bu etikleri empoze edebilmesi, aynı zamanda motivasyon sağlayabilmesi ile mümkün olmaktadır (  lseven, 2016: 41). Şirket yönetimi tarafından belirlenen çerçevede sorunların      mlerine çabuk ulaşım sağlanması,   irket içi iletişim trafiğinin akışkanlığı ve belirlenen çerçevenin yeterliliğine bağlı olacaktır. Faaliyetlere pratiklik ve işlerlik kazandıran   irket kuralları,   irket çalışanlarına aidiyet hissi verirken müşteri memnuniyeti doğuran etkenlerden olacaktır (  lseven, 2016: 54). Kurumun kültürü pozitif yönüyle, yüksek motivasyon, uyumlu çalışma, sinerji, açık ve akıcı iletişim sağlayacak kolektif bir oluşumdur. Bu unsurların sağlanması durumunda müşterilerle de uyum sağlamak kolaylaşacak, güçlü kurum kültürü ve imajı oluşacaktır. Aksi takdirde   irket kültürü dinamiklerinde işlev bozulmasına sebebiyet vererek, çelişkili

karar ve faaliyetler, zaman kısıtlaması, acelecilik, gibi unsurlar ortaya çıkacak ve zayıf kurum kültürüne sahip şirket imajı oluşacaktır. Unvanı ne olursa olsun her çalışan, şirket kültürüne olumlu veya olumsuz katkıda bulunmaktadır (Büyükgöze, 2012: 47).

Şirketin psikolojik yapısı şirketin ikliminden anlaşılmaktadır. Şirket kültürünün oluşumu etkileyen en önemli unsur şirket iklimidir. İdeal şirket iklimi şeffaflık, güvenilirlik, içtenlik, katılımcılık barındıran yapıda olmalıdır. Şirket iklimi psikolojik yapısıyla şirket kültüründen ayrılmaktadır (Esty ve Winston, 2008: 289). Şirket kültürü belli etik kurallar çerçevesinde gözlemlenebilir bir olgudur. Şirket iklimi ise liderlik barından eylemi takip edenler tarafından benimsenen çerçeve sınırı olmayan bir olgudur. Şirket iklimine yön verenler, şirkette liderlik özellikleri gösteren yöneticiler ve şirketin benimsediği felsefedir. Örneğin çevreci şirket iklimine sahip “IKEA”, tedarikçi değerlendirme programının sonucuna göre bazı yöneticilerinin, tedarikçi performansını yakın plandan yönetmediğini, “IKEA” kültüründe var olan çevresel hassasiyeti göstermediklerini tespit etmiş ve sürdürülebilir çevre yaklaşımından uzak yöneticilerini değiştirmiştir (Esty ve Winston, 2008: 290).

Şirket iklimi ve şirket kültürü, şirketin itibar yönetimine kolaylık sağlayan faktörlerdendir. Şirket itibarı ve imajı, şirketin ürünü veya hizmeti hakkında ne konuşulduğu, genel izlenimin hangi yönde olduğu ile yakından ilgilidir (Gürbüz, 2017: 46). Şirket kültürü, itibar ve imaj oluşumu dinamiklerine olumlu katkı sağlarken oluşan güvenilirlik ve motivasyon ile şirketin sürdürülebilirlik dinamiklerine de faydalı olarak etki etmektedir (Demirtaş, 2015/ B: 252).

2.1.1.2. Şirket Kimliği

Şirketin diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayacak olan tipolojik ve davranışsal değerleri yoluyla kendini ifade etme şekli şirketin kimliğini oluşturmaktadır (Akıncı-Vural, 2016: 179). Her şirket kendine özgü davranışsal, görsel ve işitsel temalar hazırlayarak kendini diğer şirketlerden ayırt etmektedir. Bu temalar, renkler, amblem, logo, şirkete has tanıtım melodisi, üniforma gibi tasarımlar

ve şirketin tarihi geçmişi ile şirket kültüründen oluşur. Aynı zamanda şirket felsefesini yansıtmaya gayret edilir (Akıncı-Vural, 2016: 178). Şirket kimliği, tıpkı şirket kültürü gibi “biz kimiz?”, “paydaşlara göre imajımız nasıl?” sorularının cevap anahtarlarındandır (Hatch ve Schultz, 2011: 65).

Şirket kimliğinin, şirketin felsefesi ve kültürüyle örtüşmesi güvenilir imaj oluşumunun zeminini hazırlamaktadır. Şirket kimliği oluşturulurken, stratejik şirket kişiliği etkisiyle önce iç paydaşlar kimliğe adapte olur, daha sonra dışsal paydaşlara yansıtılır (Akıncı-Vural ve Bat, 2015: 103). Kurumsal kimlik, rakiplerden olumlu biçimde farklı olmayı hedeflerken, kimlikle birlikte diğer faktörlerin de yardımıyla kendini geniş kapsamda tanımlaması olarak yorumlanmıştır (Akıncı-Vural ve Bat, 2015: 104). Wally Olins’e göre şirket kimliği tutarlı bir biçimde şirketi yansıtmalıdır. Uzmanlaşmış nitelikli çalışanların olumsuz çalışma şartlarından muzdarip olup rakip şirkete geçme olasılığı ve benzeri tüm olasılıklar göz önünde bulundurularak kimlik oluşumuna özen gösterilmeli, en ince detayına kadar fiziki, görsel ve şekli temalar tasarlanmalıdır (Olins, 2000: 60; Aktaran: Bakan, 2005: 69).

Şirketler, ekonomik gelişmelerde lokomotif işlevi gören paydaşlar olarak, değişen küresel koşulların etkisiyle faaliyetlerinde iyileştirme ve revizeler yapabilmektedirler. Bu değişimler, şirketin kimliğinde kimi zaman kısmi kimi zaman tümüyle revize ve güncelleme yapılmasını gerektirebilmektedir. Özellikle yüksek kalite seviyesi yakalamış olan şirketlerin çok sayıda biçim alabilmesi mümkündür. Birbirine karıştırılmaması gereken husus şirket işleyişi ile şirket biçiminin farklı olmasıdır. Dolayısıyla bu iki kavramın değişimi de farklı olacaktır (Aysan ve arkadaşları, 2014: 390). Gerard Roland’a göre kurumlar, davranışsal değişim yolunda hızlı ilerleyenler ve yavaş ilerleyenler olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Örneklendirmek gerekirse, değerleri, normları ve inançları oturmuş bir şirket davranışsal değişimde yavaş yol alırken, siyasal kurumlar davranışsal değişimi hızlı manevralarla gerçekleştirebilmektedir (Roland, 2004: 109-131; Aktaran: Aysan ve arkadaşları, 2014: 389).

İnovasyon kavramı değişimi gerekli kılan yeni değer ve projelerin diğer paydaşlara kazandırılmasıdır. Şirketin inovasyon yaklaşımı, şirketin kimliğini ve imajını etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Yapılan yenilik var olan ürün veya

hizmetin revize edilerek yeni yöntem ve yeni anlayış kazandırılması olabileceği gibi daha önce olmayan bir ürün ya da hizmetin yapılmaya başlanması şeklinde de olabilmektedir. Bu nedenle yapılan yeniliğin nevi önem taşımaktadır. İnovasyonu süreklilik haline getiren bir şirket, bu eylemi şirket kültürü içine entegre edebilmektedir. Olumlu yöndeki bir inovasyon sürdürülebilirlik açısından gerekliliktir. Aynı zamanda rakiplere karşı yürütülen rekabette avantaj sağlayabilmektedir. Rekabeti olumlu yönde etkileyen bu tarz inovasyonlara “Destekleyici İnovasyon” adı verilir. Diğer taraftan sektörüne büyük değişim getirerek orta ve uzun vadede var olan diğer rakiplerinin yok olmasına sebebiyet veren inovasyonlar “Yıkıcı İnovasyon” adıyla anılır. Örneğin düşük maliyetli internet mağazacılığının oluşması yerleşik mağazacılığı zayıflatmış, rekabet gücünü düşürmüştür. Böylelikle sektör yenilenme ve değişim sürecine girmiştir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2019).

İnovasyon, icattan farklı olarak süreklilik gerektirir. İnovasyon yapmak için şirketin ölçeği önemli olmadığı gibi her kademedeki çalışan inovasyon sağlayıcı bir yöntem veya uygulama geliştirebilir. Bu yönüyle AR-GE (araştırma-geliştirme)’den farklıdır. Sonuç olarak inovasyon, etki değerine göre şirket kimliğine yön verebilecek ve şirket kültürüne nüfuz edebilecek önemli unsurlardan biridir (Elçi, 2012: 27). Ayrıca şirketin kimliği, faal olduğu sektörden, ürün veya hizmetinin özelliğinden, bulunduğu coğrafi konumdan, şirketin ölçeğinden, bilgi ve yönetim sistemlerinden doğan fonksiyonel unsurlardan da etkilenmektedir (Eren, 2013: 448).

Şirket kimliğini bütüncül kimlik, onaylanan kimlik ve marka kimliği olarak üç kısımda gruplandırmak mümkündür. Bütüncül kimliğe sahip bir şirket dış çevreyle, kamusal yapılarla ve hatta rakipleriyle işbirliği içindedir. Bütüncül kimlik grup şirketlerinin ortak yapılanması olarak özetlenebilir. Gruptaki şirketler aynı zamanda birbirinin müşterisi konumundadırlar ve müşteri odaklı sistem benimsenmiştir. Şirket çalışanlarında belirli ortak ve benzer özellikler aranır. Gruplardan oluştuğu halde dış çevre tarafından bir bütün olarak algılanan bir kurumsal kimlik türüdür (Çağrıcı, 2013: 5).

Onaylanmış kimliğe sahip organizasyonlar içinde çoklu sektör barındıran grup şirketleridir. Onaylanmış kimliğe sahip şirket, tedarikçilerini ve hatta rakiplerini

kendi bünyesine dahil edebilen yapılardır. Bünyesinde barındırdıkları şirketlerin tamamının yönetim tarzı, faaliyetlerin işleyişi gibi eylemleri aynı sistem ile yürütülür. Holdingler onaylanmış kimliğe sahip şirketlerdir (Çağrı, 2013: 6).

Bazı şirketler ayırt edici özelliklerin vurgulanması amacıyla şirket isminden farklı bir isimle sundukları ürünün markasını ön plana çıkartırlar. Çoğu kez üretici firmanın adı markanın adı ile birlikte anılmaz (Yalçın ve Ene, 2013: 115). Nesnel bir ürüne marka kimliği kazandırılırken görsel tasarımı, ismi, ambalajı, amblemi özenle dizayn edilir. Öznel marka olgusunda da aynı durum geçerlidir. Bir şahıs söz konusu ise dış görünümü, giyim tarzı, davranışsal faaliyetleri gibi unsurlar dizayn edilir. Çoğu tüketici, üretici firmadan çok marka ismini tanımaktadır. Böylece şirket marka kimliği kazanır (Yalçın ve Ene, 2013: 116). Markanın oluşumu, şirketin kendini tanımladığı marka vaadini ve benzeşlerinden ayrıldığı avantajlı noktaları vurgulayarak duyurmasıyla derinleşmektedir. Şirketin markasını öne çıkarmak için izleyeceği detaylı hareket planını içeren bu süreç, “marka stratejisi doktrini” olarak zikredilmektedir (Çeliktel, 2019: 58).

2.1.1.3. Şirket Felsefesi

Gilles Deleuze ve Felix Guattari, “Felsefe Nedir?” isimli eserlerinde felsefeyi, kavramların, işlevlerin, algıların ve duyguların üretimi olarak tanımlamıştır (Deleuze ve Guattari, 1972: 17; Aktaran: Baker, 2017: 131). Bu tanımın ışığında, şirketin benimsediği vizyon, misyon ve tüm değerlerinin getirdiği inançlar şirket felsefesini oluşturur. Şirketin felsefesi, şirketin güdeceği politikaların temelini belirler (Selvi, 2019: 120). Şirketin misyonu hangi görevleri üstleneceğini ve nasıl gerçekleştireceğini açıklarken, vizyonu varılmak istenilen hedeflerini açıklamaktadır. Vizyon ve misyon ile birlikte çalışma profilinin ve çalışan davranışlarının belirlenimi sonucu şirket içtüzüğü ve dolayısıyla şirket kültürü şekillenir. Temel olarak şirket felsefesi, az önce değinilen faktörlerin tümünün özünü oluşturmaktır (Selvi, 2019: 121). Kurum felsefesi, kurum kimliğini manevi değerlerle özetlerken şirketin geçmişinden ve kurucusunun değerlerden etkilenen şirket kültürünün zeminini oluşturur (Deneçli, 2015: 43).

Şirket felsefesi, şirketin amaç, tavır ve hedeflerinin altında yatan nedenlerin temelini oluşturur (Aktan, 2018: 81). Şirketin felsefesi, alt yapı oluşumunu uzun vadeli şirket hedeflerine entegre etmeyi, motivasyonu yükseltme, seleksiyon ve açıklama yöntemlerini kullanarak sağlamaktadır (Özüpek, 2005: 136). Motivasyon ile şirket normları ve etik üst yapının oluşum temeli atılmaktadır. Seleksiyon, şirketin güçlü ve istikrarlı alt yapı temeline sahip olduğunun, hedef kitlenin ihtiyaçlarına yanıt bulabileceğinin altı çizilerek tercih edilebilirliği etkileyen yöntemdir. Açıklama yöntemi ise şirket hakkında yanlış bilgiler varsa, şirketin felsefesi ışığında düzeltilmesi ve şirketin kendini ifade etmesidir (Özüpek, 2005: 137).

Şirket felsefesine yön veren politikalar ve stratejiler şirket kültürü (davranış), şirketin görsel tasarımları (dizayn) ve kurumsal iletişim unsurlarıyla dışa yansımaktadır. Şirket felsefesi nitel ölçümlere imkân verir ancak, nicel yönüyle motivasyon, sadakat, farklılık, farkındalık gibi kavramlara zemin hazırlar ve nitel unsurların ötesinde olanaklar yaratmayı mümkün kılar. Örneğin “Google”, “Apple” ve “BWM” gibi şirketler çalışanlarına motivasyonu yüksek, cazip iş ortamı sağlayan, destekleyici, geliştirici şirket felsefesinden yola çıkmıştır (Hatch ve Schultz, 2011: 52). Bir diğer örnek ise, 2005 yılında “önce insan öncü Turkcell” felsefesiyle yola çıkan “Turkcell” çalışanlarını, iş ortaklarını hatta abonelerini gelecekte gerçekleştirecek oluşumlara hazırlayan aynı zamanda güncel bilgileri ve gelişim programlarını paylaştığı “Turkcell Akademi’yi” kurmuştur (Coşkun, 2010: 64). Bu örneklerde şirketin felsefesinin üst kademedeki hareket ederek şirket kültürünün, şirketin kimliğinin hatta diğer paydaşlarla gelişen ilişkilerinin özünü oluşturan bir faktör olduğu anlaşılmaktadır (Coşkun, 2010: 65). Aynı zamanda şirket içi ortamda genel psikolojik yapıya etkisi ile şirket iklimine de yön vermektedir (Akıncı-Vural, 2016: 176). Dolayısıyla şirket imajının oluşum temeli şirketin felsefesidir (Akıncı-Vural, 2016: 180).

2.1.1.3.1 Kurumsal Davranış

Eski ve yeni iktisat kuramcıları, kurumsal davranış farklı bakış açılarıyla değerlendirmiştir. Eski kuramcılara göre kurumsal davranış, kişilerin geçerliliği kabul edilmiş etikler ışığında oluşmuş olan şirket kuralları çerçevesindeki hareketlerinden ibarettir. Eski kuramcılar herhangi bir teoriye dayanmaksızın

kurumsal davranışa konu olarak kültürel çevreyi odak noktası kabul etmişlerdir (Aysan ve arkadaşları, 2014: 398). Yeni kuramcılar ise tam aksine, kurumsal davranışın kişilerin etkisinden oluştuğunu savunmuşlar ve kurumsal davranışa neden olabilecek tercih skalasını geniş açıdan ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Kurumsal davranış kavramı eski kuramcılarının normatif önermelerinden yola çıkıp, yeni kuramcılarının pozitif analizleri ile literatürde yerini almıştır (Aysan ve arkadaşları, 2014: 399)

Şirket felsefesinden kaynaklanan, insan bilimi antropolojiye dayanan, şirket kültürü, şirket iklimi ve sosyal psikoloji etkisinde gelişen, iletişimsel ve stratejik faaliyetlerin bütünü şirketin kurumsal davranışlarını oluşturur. Şirket davranışı, şirket ile şirket çalışanlarının etkileşiminden kaynaklanan davranışsal faaliyetlerin de bütünüdür. İnsan duygusal ve psikolojik yapısı sebebiyle informal yapıya sahiptir. Şirketler ise belli şekillere tabi formal yapıdadır. İki zıt yapının birbiriyle harmanlanmış olarak yansıttığı şirket davranışında, insan odaklı uyum ve denge sağlamak ön plana çıkmaktadır. Şirket felsefesine ters düşen davranışsal bir yapı oluşumu beraberinde çatışmayı getirmektedir. Çatışma, şirket çalışanları üzerinde, etik dışı davranışlar, mobbing eğilimi, şirkette ait hissetmeme, güvensizlik gibi istenmeyen psikolojik ortam yaratacak ve oluşan negatif şirket ikliminin dışı vurumu başarısızlık olarak yansıyacaktır (Cemaloğlu ve Daşcı, 2017: 279). İstenmeyen durumların oluşmaması için şirket ve çalışanlarını bir bütün olarak değerlendiren, katılımcı, motive edici, amaca tutunduran, birleşik idare şekli benimsenebilmektedir (Gülmez ve Ünal, 2017: 89).

Şirketin kolektif bütünlüğünün sağlanması, yönetim kademesinden başlayan bütünsel davranış yaklaşımının benimsemesi ve uygulanması ile gerçekleşmektedir (Özbebek-Tunç, 2017: 124). Yönetim kademesinin davranışsal bütünlüğü kavramını literatüre kazandıran Donald C. Hambrick'e göre, işbirlikçi davranış düzeyi, bilgi alışverişi, ortak karar alma boyutlarında başarı sağlayabilen yönetim ile şirketi davranışsal bütünlüğe ulaştırabilir (Özbebek-Tunç, 2017: 125). Şirket davranışsal bütünlük ilkesi içinde hareket ettiğinde taviz ve tek taraflı çözümlerden kaçınacak, paradoksal ikilemlerden doğan sorunlar yaratılmamış olacaktır (Hatch ve Schultz, 2011: 226). Kurumsal davranış, yönetimden doğan ve paydaşlara sirayet eden

tecrübeler doğrultusunda şirketin imajına etki etmektedir. Bu bağlamda, Frank Jefkins tarafından literatüre kazandırılmış olan “ayna imajı”, şirket yöneticileri ve çalışanlarının, dışsal paydaşlar üzerinde oluşan imajını betimlemektedir. Yine Frank Jefkins tarafından açıklanmış olan “şimdiki imaj” ise dışsal paydaşların, şirket hakkında edindikleri bilgi ve şirket ile yaşanmış olan tecrübelerinden oluşmaktadır (Jefkins, 1996; Aktaran: Köktürk ve arkadaşları, 2008: 16).

2.1.1.3.2 Kurumsal Dizayn

Kurumsal dizayn, şirketin kimlik oluşumunda görsel, işitsel ve fiziki yönünü oluşturan yapıdır. Kurumsal dizayn, şirketin logosu, basılı sarf malzemeleri, ofis düzeni, bina görüntüsü, şirkete has melodiler, çalışanların üniforması veya giyim tarzları ve şirketin görselliği ile ilgili her unsuru kapsamaktadır (Ergün, 2017: 249).

Görsel dizayn olarak da adlandırılabilir bir faktördür. İnsanlar farkında olmaksızın ilk izlenimlerini simgelerle oluşturmaya başlamaktadır. Bu nedenle şirketler görsel dizaynlarını ve isimlerini özenli seçimlerle hazırlamaktadırlar. Şirkete ait görsel tasarımlar kendi kimliğini yansıtırken hitap ettiği kitlenin genel ve etik değerleri ile örtüşmelidir. Şirketin diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan görsel dizayn, bu özelliği ile şirket kimliğinin bir parçasıdır. Farklılıklarını ahenkli ve cazip görsellikle yansıtmayı başaran şirketlerin, imaj oluşumunun olumlu yönde ilerlediği bilinmektedir (Gürbüz, 2017: 104).

Şirketlerin kurumsal dizayn uygulamalarını, ürün dizaynı, iletişim dizaynı ve çevresel dizayn olarak gruplandırmak mümkündür. Ürün dizaynı olarak bakıldığında, şirket sunduğu ürünü firma adı veya ürüne özel bir marka ile bir ambalaj içinde dizayn ederek sunmaktadır. “Sony”, “Arçelik” gibi şirketlerin ürün ambalajı üzerinde şirketin adı ve amblemi bulunmaktadır (Büyükgöze, 2012: 51). Ancak bazı ürünler şirket adından farklı bir isim ile anılmaktadır. “Eczacıbaşı Holding” ürününün “Selpak” markası ile anılması ve tanınması bu duruma örnektir. Çoğu tüketici, marka imajı güçlü olan “Selpak” ürünlerinin “Eczacıbaşı Holding” üretimi olduğunu bilmemektedir (Köktürk ve arkadaşları, 2008: 15). İletişim dizaynı olarak bakıldığında şirketin temasına uygun hazırlanan şirket renkleri, logosu, basılı sarf malzemeleri, tanıtım broşürleri, mesaj stilleri, yazışmalarda kullanılan şablon ve yazı

karakterleri iletişim dizaynı kapsamındadır (Gürbüz, 2017: 106). Çevresel dizaynda özellikle zincir şirketler dikkat çekmektedir. Şirketin adı görülmese bile ofis dizaynı, bina veya mekan görüntüsü şirkete has tasarlanmıştır. Çevre dizaynı temel olarak, motivasyon sağlayarak şirket verimliliğini arttırmayı, iş memnuniyeti sağlamayı amaçlamaktadır.

Dizayn faktörü rekabette avantaj sağlayan unsurlarından biridir. Şirket kimliğini yansıtan doğru tasarlanmış kurumsal dizayn şirketin imajı ve itibarı ile doğrudan bağlantılıdır (Gürbüz, 2017: 107). Örneğin restoran, market, turistik işletme ve benzeri ürün veya hizmet sunan şirketlerin, iştah açıcı renkler kullanması, temizlik prosedürlerini özenle uygulaması, çalışanlarının uyumlu davranışları, tüketicide olumlu fikir oluşturması sebebiyle şirketin imajına olumlu yansıyacaktır (Bakan, 2005: 88).

2.1.1.3.3 Kurumsal İletişim

Aristo, M.Ö. 300 yılında “Rhetoric” isimli eserinde iletişimin çekirdeğini oluşturan, verici (kaynak), alıcı (dinleyici), kanal (bilgiyi iletme şekli) üçlemesiyle iletişimin temelini açıklamıştır (Theaker, 2005: 40; Aktaran: Saydam, 2016: 93). Kurumsal iletişim, Aristo’nun iletişim modeline uygulanırsa verici; şirket, dinleyici; şirketin hedef kitlesi ve diğer paydaşlar, kanal; iletişimin hangi şekilde gerçekleştiğidir. Şirket iletişim kurarken verdiği mesaj, mantıklı, ilgi uyandırıcı önermeler içeriyorsa mesajı alan paydaşlarda duygu ve imaj oluşur. Aristo’nun “Rhetoric” iletişim modeli temel olarak halen geçerliliğini korumakla birlikte, iletişim temelinden itibaren ilerledikçe çok katmanlı yapıya bürünen bir kavramdır (Demirkıran, 2019). İletişim, bilginin kaynağa akışının sağlanmasından itibaren kaynağın bilgiyi anlamlandırması ve bilgiye vereceği geri bildirimden oluşmaktadır (Gürbüz, 2017: 60). İletişim süreci tüm imaj faktörlerinin içinde yer alır ve mutlaka değerlendirilmeye tabi tutulur. Kurumsal iletişim tüm paydaşlar arasındaki bilgi akışı ve haberleşmenin toplamından oluşmaktadır (Gürbüz, 2017: 61).

Belirlenen stratejiler ışığında oluşturulması hedeflenen imaj, halkla ilişkiler yöntemleriyle bilinçli ve planlı iletişimlerle yapılandırılmaya çalışılır. Kurumsal iletişim sağlamak üzere hedef kitle ve verilmek istenilen mesaj dizayn edilir

(Kalender, 2013: 7). Geçmiş dönemlerde kitlesel iletişim araçları yoğunlukla kullanılırken günümüzde sosyal medya ağı popülerliği sebebiyle daha etkin biçimde kullanılmaktadır. Temel olarak imaj oluşumunda tüm iletişim araçları etkilidir ve şirket felsefesini yansıtmalıdır. Şirket iletişim stratejisi belirlerken toplumsal yapıyı, kamusal işleyişi ve bulunduğu sektörü göz önünde bulundurarak strateji belirlemelidir. Şirket oluşan sorunlara, gelen yorumlara karşı tepkisel iletişimde bulunuyorsa reaktif iletişimde bulunmaktadır. Reaktif iletişim becerisi öngörülme-yen sorunları gidermekte kolaylık sağlayarak imaja olumlu yönde yansır. Planlı ve öngörülen şekilde ilerleyen iletişim proaktiftir ve planlanan strateji doğrultusunda gerçekleştirilmektedir (Balta-Peltekoğlu, 2013: 35).

Şirketler bire bir iletişimde olamadıkları kitlelere reklam, medya ve tanıtım projeleriyle mesaj vermektedirler (Kalender, 2013: 10). Bu faaliyetler, şirkete yeni pazarlarda yer edindirmek, bulunduğu sektörün gelişimini sağlamak, potansiyel müşterilerin önyargılarını kırmak, şirket satışını ve itibarını desteklemek amacıyla yürütülürler. Şirket hazırladığı reklam ve tanıtım projeleri ile hem kendi sektörüne hem projede var olan halkla ilişkiler, medya sektörlerine canlılık getirebilmektedirler. Ancak bu faaliyetler sağlıklı iletişim çerçevesinde doğru kullanılan öğeler ve doğru zamanda yürütülen uygulamalarla başarıyı yakalar ve olumlu imaj oluşturabilirler (Uzoğlu-Bayçu, 2013: 56).

Şirketler iletişimlerinde kimlikleriyle uyum sağlamak üzere tutarlılık ilkesini benimsemektedirler. Ancak uzun süre tek yönlü olarak aynı mesaj, aynı görsel ve benzer temalarla statik şekilde kurulan iletişim tutarlılık ilkesi ile ilgili değildir ve kaçınılması gereken iletişim şeklidir, kısır döngü yaratan bir etkiye sahiptir. Tutarlılık ilkesinde kastedilen şirketin çift yönlü dengeli ve etkili iletişimde bulunmasıdır (Hatch ve Schultz, 2011: 74).

Şirketin bütünsellik yaklaşımıyla verdiği mesajın içeriğinde ürün veya hizmetinin hatlarını yansıtan üretim süreçleri, şirketin çevre sorunlarına yaklaşımı ve ürün yaşam döngüsü hakkında bilgi sunması tüketicileri hangi fayda veya riskleri tercih edecekleri hakkında aydınlatacaktır (Akyol ve Kılınç, 2015: 77). Şirketlerin tanıtım metni ya da reklamında, eko-etiketli yenilenebilir malzeme kullandığını, yenilenebilir düşük enerji tüketimi yaptığını, düşük seviye sera gazı salınımı

gerçekleştirdiğini ve benzeri uygulamalarını anlatmaları tüm toplumun hatta gezegenin yararına olacak tercihlerin yapılmasını cezbetmektedir (Akyol ve Kılınç, 2015: 78). Yasal çerçevelere uyumlu sürdürülebilir içerikli reklam ve tanıtım faaliyetleri, şirketlerin kendi imajlarını çizmesine kolaylık sağlamaktadır. Aynı zamanda şirketin çevre sorumluluklarını yerine getirmesine yönelik faaliyetlerini duyurması ile şirketin verdiği mesajı daha ilgi çekici ve güvenilir kılabilmektedir. Çevre sorunlarına dem vuran iletişimsel faaliyetleri tutundurma faaliyeti olarak adlandırmamak gerekir, ancak şirketlerin imaj oluşumuna doğrudan etkileri bulunmaktadır (Akyol ve Kılınç, 2015: 79) .

2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Şirket İmajı İlişkisi

İnsan ilk çağlardan bu yana toplum ve birliktelik olgusu ile var olmuştur. Tıpkı sürdürülebilirlik kavramında olduğu gibi tüm kavramlar iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetim yoluyla gelişmiştir. Tedarik zinciri paydaşlarının iletişim stratejileri incelendiğinde imaj oluşumunun nasıl şekillendirildiğini görebilmek mümkün olacaktır. Bir kurum diğer paydaşlarla olan iletişimde sosyal etki analizi yaparak rolünü şekillendirebilir. Kurumun etki çevresi bütünü kapsamı sebebiyle geniştir. Bu nedenle etki yönetimi yapılırken öncelik ilkesiyle hareket edilmektedir. Sosyal etki çevresi, iletişimde olunan paydaşlardan oluşur, dolayısıyla yönetimi ve kontrolü daha kolaydır. Bu analizlerin yapılması ve yönetilmesinin amacı, dikkat edilmeyen bir olanağın tespiti veya tam tersi fark edilmeyen sorunun tespit edilmesi ile birlikte harekete geçmeye imkân tanınmasıdır (Hatay, 2019).

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimlerinin tutarlılık ilkesi yanında bütünsellik yaklaşımını da benimsedikleri bilinmektedir. Clarke L. Caywood, kaleme aldığı eserinde iletişimin geleceğini irdelemiş ve kurumsal iletişimin bütünsellik stratejileri ile yürütülmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır (Caywood, 2012: 847; Aktaran: Saydam, 2016: 110). Clarke L. Caywood bütünsellik yaklaşımını toplumsal düzeyde, endüstri düzeyinde, organizasyon düzeyinde ve paydaşlar açısından incelemiştir (Caywood, 1997: 11; Aktaran: Karataş-Ateş, 2008: 49). Bütünsellik yaklaşımı ile yönetilen iletişim sistemlerinde paydaşların birbiriyle

olan ilişkilerinin haritası net bir şekilde görünür hale gelmekte ve iletişim becerilerinin gelişimini sağlayıcı etki yaratmaktadır. Bütünsellik yaklaşımı şirketin sürdürülebilir iletişim stratejilerini ve eylemlerini her yönden analiz ederek uzmanlaşmış seviyede işleyişine kolaylık sağlamaktadır. Öngörülerin ve farkındalığın artışına etki ederek diğer paydaşların güvenini kazandıracak sonuçlara ulaştırabilmektedir (Saydam, 2016: 111).

Bütüne bakıldığında şirketler tedarik zincirinin işlevsel etki alanı en geniş paydaşlarıdır. Tedarik zinciri, tarihten bu yana iktisadi ve politik akımların etkisinde işletilmektedir. Bu akımlar politikaları, yürütülen politikalar ise toplumun faaliyetlerini yönlendirmiştir. Oluşan faaliyetler bilinen yönleriyle algılanmıştır. Örneğin Sanayi Devrimi sonrasında toplumlar, işçilerden oluşan proletarya sınıfı ile feodal yapıların uzantısı olan burjuva sınıfı olarak ikiye bölünmüş, sınıflar arasında oluşan eşitsizlik ve kaynak dağılımının dengesizliği giderek büyümüştür (Zubritski ve arkadaşları, 1991: 47). Burjuva sınıfı “üretim özel mülkiyet hakkının”, “temel insan hakkı” olduğunu ileri sürüp demokratik bir görünüme büründürmüş ve meşru kılmıştır. Böylelikle büyüyen eşitsizlik uçurumu “temel insan hakkı” olarak algılanmıştır (Marks ve Engels, 2013: 484). Karl Marks ve Friedrich Engels tarafından kaleme alınan, “Komünist Manifesto”, emeğin sömürsünü eleştiren, eşitlik ve özgürlük temalarını betimleyen ve talep eden yaklaşımıyla proletarya sınıfı üzerinde etki yaratmıştır. Manifestonun motive edici etkisiyle daha önce örgütsüz olan işçi sınıfı örgütlenme sürecine girmiş ve önceleri sadece iktisadi yollarla savaşında bulundukları burjuva sınıfı ile daha akılcı yöntemler kullanarak mücadele edebileceklerini anlamışlardır (Zubritski ve arkadaşları, 1991: 95-96). Akabinde “Uluslararası İşçi Hareketinin” başlaması ile derinleşen mücadelenin sonucunda var olan sistemlerin yıkılarak yeniden düzenlenmesi gerekli olmuştur (Zubritski ve arkadaşları, 1991: 104). Benzer şekilde, gezegenin geldiği kritik ekolojik sınırlar, sürdürülebilir tedarik zincirlerinin kararlı sosyal ve ekonomik hareketler ile çevrenin korunması bilincini geliştirebilir ve dünya geneline yayılarak benimsenebilir (Gündoğan ve arkadaşları, 2017: 95).

McKinsey danışmanlık şirketinin 2011 yılında hazırladığı ve 3203 yöneticinin değerlendirdiği bir ankette önceki yıllara göre, daha çok sayıda

yöneticinin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uyguladığı, çevreye dost ürünler geliştirmeye, yenilenebilir enerji kullanımına özen göstermeye, çalışma ortamında motivasyon sağlamaya ve benzeri faaliyetlere yöneldikleri belirlenmiştir (Saydam, 2016: 80). Anket sonucu göstermektedir ki, küresel çapta yüksek öneme sahip olan günümüzün olmazsa olmaz kavramlarından sürdürülebilirlik, kalkınma ve sosyal içerikli politikaları etkisine alarak bilinçlenme yaratmış, topluma ve kurumsal yapılara yansımıştır (Saydam, 2016: 81).

Kuruluşlar açısından bakıldığında imaj, şirket veya kuruluşun bağlantıda olduğu tüm grupların olumlu veya olumsuz algılarından oluşmaktadır (Ergin, 2018: 6). Kurumların imajları ağırlıklı olarak kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve şirket davranışından meydana gelmektedir (Bakan, 2005: 76). Önceki bölümde belirtildiği üzere, kurumsal görünüm, kurumun renkleri, amblemi, basılı sarf malzemeleri ve bunun gibi fiziki ve basılı materyaller kapsamında oluşan dizaynları içermektedir. Şirket iletişimi ve davranışı ise, kurumda görev alan çalışanlar ile kurumun dolaylı veya dolaysız olarak bağlantıda olduğu diğer kurum ve şahısların, kurum için geliştirdikleri olumlu veya olumsuz algı, izlenim ve yargıları oluşturmaktadır (Ergin, 2018: 6). Bu durumda kurumsal imaj, iç paydaşlar olan çalışanlar ile dış paydaşlar olan tedarikçiler, müşteriler ve dolaylı veya dolaysız bağlantıda olunan tüm dış çevre tarafından kurumun nasıl algılandığını belirlemektedir (Gürbüz, 2017: 51). Özellikle yönetim kademesinin şirket imajı hakkında varılan kanıların hangi yönlerde pozitif, hangi yönlerde negatif olduğunu anlayabilmesi için ölçümlemesinin gerekliliğindeki sebep, imajın tüm paydaşlarca farklı algılanan psikolojik bir kavram oluşudur (Göztaş, 2013: 172). Büyük ölçekli kurumlar vizyon ve misyonlarını kamuoyuna açıklayıcı tanıtımlar, reklamlar yaparak, sosyal sorumluluk projelerinde yer alarak, görsel ve sözel davranışçı etikler çerçevesinde şirket imajını yapılandırabilmekte ve ölçümleyebilmektedirler (Göztaş, 2013: 173). Sonuç estetik yargıya götürüyorsa, tamamen görselliğe dayalı, herhangi bir fayda veya amaç gözetmeyen imajın var olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Ancak sonuç bilimsel yargıya götürüyorsa, burada fayda ve amaç doğrultusunda bir çıkarım bulunmaktadır. Kurumların imajları daha çok bilimsel yargı kapsamına girmektedir. Açıklamak gerekirse, kurum ürün veya hizmet sunmaktadır ve bu vesile ile olumlu veya olumsuz imajın oluşması, kurumun etkileşimde olduğu diğer kurum

veya şahıslara ne gibi bir etki, fayda ve amaç sunduğu ile daha yakından bağlantılıdır (Güngen, 2019). Fayda ve amacın bireye empoze edilebilmesi ve aktarılabilmesi sonucu bireysel davranışlar ortaya çıkarak toplamında toplumsal davranışları oluşturacaktır. Sosyal bilimciler tarafından açıklanmaya çalışılan toplumsal davranışların betimlenmesine dair kuramsal yaklaşımlarda ortak fikir paydasına göre, insan tabiatından kaynaklı olarak çıkarlarının etkisinde davranışsal eylemde bulunmaktadır. (Wallace ve Wolf, 2012: 49).

Ürün veya hizmet sunan kurumlar imajlarının oluşumu sırasında kurumun imajını belirleyen iç ve dış aktörlere karşı sorumluluklar üstlenecektir. Bu sorumlulukları, zorunlu olan sorumluluklar ve zorunlu olmayan sorumluluklar olarak ikiye ayırmak mümkündür. 1991 yılında Archie B. Carroll, “sosyal sorumluluk piramidi” ile kurumların sorumluluklarını, ekonomik sorumluluk (economic responsibilities), yasal sorumluluk (legal responsibilities), etik sorumluluk (ethical responsibilities), ve yardımseverlik sorumluluğu (philanthropic responsibilities) olarak dört başlıkta betimlemiştir (Carroll, 1991: 42). Küresel olarak kabul gören bu yaklaşıma göre, ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar kurum tarafından zorunlu olan sorumluluklar kapsamında olmakla birlikte piramidin en üst basamağı olan yardımseverlik sorumluluğu kuruma herhangi bir zorunluluk getirmemektedir (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 133). Kurumlar zorunlu olan sosyoekonomik sorumluluklarını yerine getiremedikleri takdirde, cezai yaptırımlar ve istenmeyen durumlarla karşılaşabilmektedirler. Dolayısıyla cezai şartlardan kaçınmak gerekliliği, kurumların mütemadiyen zorunluluklarını yerine getirme çabası göstermelerine sebep olmaktadır (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 131). Ancak özellikle imaj oluşumu esnasında, toplumun hali hazırda beklentisi olan ve şirketleri bir adım daha ileri götürebilen yardımseverlik sorumlulukları uygulanabilir hale getirildiği takdirde, şirket adına olumlu yönde hızla ilerleyen gelişmelerin mümkün olduğuna dair kanıtlar mevcuttur (Özgül ve Tarhan-Mengi, 2016: 132).

Kurumsal sorumluluk piramidinde söz edilen etik çerçevesinde yürütüldüğü varsayılan şirket imajı oluşumları sırasında, imaj ile yakından bağlantılı olan algı yönetimi kullanılarak imaj yönleri belirlemeye çalışılır. Algı yönetimi inşa edilirken etik değerlere sadık kalınıp kalınmayacağı önem taşıyacaktır. Bu vesile ile

kurumların sunduğu ürün veya hizmetin tedarik, üretim ve sunum aşamalarında, etkileşimde bulunduğu iç ve dış paydaşları yanıltmaksızın doğru bilgilendirme yapılıyor mu sorusu akla gelmektedir. Örneğin sürdürülebilirliği etkin şekilde kullandığını iddia eden herhangi bir şirketin açıkladığı karbon ayak izi miktarını, raporlarında yanıltıcı şekilde düşük göstermesi neticesinde çevresine verdiği yanıltıcı bilgidен kaynaklanacak olan sorunların büyümesine sebebiyet verecektir. Yanıltıcı bilgi ile çevresel zararın büyümesine neden olacağı gibi zararı tazmin edebilecek tedbirlere de mani olacaktır. Böylelikle kendine, diğer paydaşlara ve çevreye olan sorumluluğunu kötüye kullanmış olacaktır. Ne yazık ki zaman zaman yeşil boyama (greenwashing/ yeşil yıkama) yöntemiyle hazırlanmış raporlar ve reklamlar yoluyla paydaşlara gerçek dışı bilgi aktarımı söz konusu olabilmektedir (İy, 2019). Faaliyetlerinden doğan çevre zararını maskeleyerek için bazı şirketlerin uyguladığı yeşil boyama yönteminde sıkça başvurulan uygulama, etik görünümlü reklam ve sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektir. Bu yöntemle mücadele etmek ve tüketicilerin aldatılmasını önlemek üzere “Greenwashing Index (Yeşil Yıkama Endeksi)” sitesi kurulmuştur (Demirtaş, 2015/A: 25). Algı yönetimi kullanılarak, olumlu imaj oluşturmak adına, şirketin kimliği, kültürü, felsefesi ve manevi değerleriyle örtüşmeyen her türlü iletişim, şirket stratejilerinin çökmesine etki edecektir. Uzun vadede başarılarını devam ettirerek var olan şirketler, manevi değerleriyle bütünlük içinde kendilerini yansıtarak, net ve anlaşılır iletişim kurarak, istikrarlı davranarak olumlu imaj oluşturmaktadırlar (Saydam, 2016: 107).

Tüketici yönünden karar verilmesini sağlayan unsurlar, ihtiyaçları, edindiği tüketim tecrübeleri, algıları ve bilişsel güdülenmesidir (Çeliktel, 2019: 49). Fiziki görsel, tanıtımlar ve verilerin yanında psikolojik değişkenlerin etkisi mutlaka hesaba katılmalıdır. 1957 yılında Leon Festinger tarafından ortaya atılan “bilişsel uyumsuzluk teorisi”, davranışsal yönler hakkında fikir sunarken, inanç ve verilerin çelişmesiyle ortaya çıkabilecek sonuçları açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre, satın alma davranışları dahil pek çok konuda inanılan kavramlar gerçek verilerden farklı olabilmektedir (Aronson, 1997: 127-137; Aktaran: Yücel, 2018: 151). Bazı durumlarda karar alındıktan sonra, kararı onaylayacak bilgi ve veri arayışında bulunmak bilişsel uyumsuzluğun getirdiği tepkisel bir davranıştır (Yücel, 2018: 152). Kitleseel algı yönetimlerinde, kabul görmüş inanışlar baz alınarak gerçek verilerin

çarpıtılması veya gizlenmesi söz konusu olabilmektedir. Yanıltıcı verilerin algı yönetimi yoluyla sağlıklı, güvenilir olarak tedarik zincirinde dolaşımda olması, tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini sağlamak konusunda engel teşkil edecektir (Fisk, 2010: 160). Yine bir çeşit algı yönetimi olan imaj farklılaştırma stratejisi, şirketlerin rekabet koşullarına dayanmak adına başvurabildiği bir yöntemdir. İmaj farklılaştırma stratejisiyle aynı kalitede ürün veya hizmet sunan şirket, rakiplerinden daha kaliteli ürün veya hizmet sunulduğuna dair, gerek görsel, gerek işitsel iddialarda bulunarak bir çeşit haksız rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Eren: 2013: 275).

Algı her kişiye göre değişim gösteren farklı bakış açılarını barındırması sebebiyle ölçümlenmesi zor bir kavramdır (Özüpek, 2005: 179). Ancak yapılan araştırmalarda, insanların % 85 duygusal, % 15 mantıksal düzeyde karar verdikleri sonucunda hem fikir olunmuştur (Özüpek, 2005: 180). Algıyı, seçmek, tasnif etmek, ayırmak, ayıklamak ve düzenlemek gibi kavramların harmanlanmasından oluşan yöntemler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Algılara hitaben soyut imaj oluşturulurken uzun vadede güven tesisi ve bu güveni sürdürmek hedeflenir (Gürbüz, 2017: 54). Toplumsal değer normları farklılık göstermekle birlikte topluluk bireyleri benzeri etik görüşlerden etkilenmekte, kandırılma ve sahteciliği kati suretle ret etmektedir. Bu sebeple az önce değinildiği üzere gerçeklere uygun olmayan veya gerçeklerin üstünü örten imaj oluşumu, uzun vadede negatif görünüme sahip olmaktadır (Gürbüz, 2017: 55). Bu noktada tüketicinin dahil olduğu demografik bölümler, şirkete imaj oluşumu konusunda ışık tutacak olan anahtar bilgiler sunabilmektedir. Tüketicinin dahil olduğu demografik sınıflandırmalardan, cinsiyet farkı, yaş grubu, eğitim düzeyi, medeni durumu, mesleki durumu gibi değişkenler tüketicinin tercih ve talep gündemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda tüketicinin dahil olduğu demografik değişken skalası, tüketici davranışını etkileyen faktörlerden biridir (Yarar, 2018: 42). Tüketicinin dahil olduğu cinsiyet grubu, yapısal ve fiziki farklılıklardan doğan ihtiyaçlarında çeşitlilik yaratmaktadır. Örneğin, makyaj malzemeleri daha çok kadınlara yönelikken tıraş losyonları erkeklere hitap etmektedir. Tüketicinin ait olduğu yaş grubu, tecrübe, kazanç, akran ve arkadaş gruplarından etkilenme gibi farklı unsurların getirdiği motivasyon ile çeşitli ihtiyaçlar doğurmaktadır (Deneçli, 2015: 83). Eğitim seviyesi ile mesleki durumun birbiriyle bağlantılı unsurlar olduğu düşünülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek kişiler

çoğunlukla yüksek kazanç getiren meslek gruplarına dahil olmaktadır. Bu kanı, eğitim düzeyi alt seviyede olan kişilerin, istisnalar dışında çoğunlukla düşük kazanç getiren meslek gruplarına dahil olmasından dolayı oluşmuştur (Deneçli, 2015: 85). Medeni durum ise kişinin sorumlu olduğu konuların kapsamı ile ilgili farklı ihtiyaçlara sebebiyet vermektedir. Örneğin evli ve ebeveyn olan kişiler çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bu durumda ihtiyaçları bekâr ve çocuğu olmayan kişilere göre değişmektedir (Deneçli, 2015: 84). Özetle tüketicinin talep ve ihtiyaçları, dahil oldukları demografik gruplarla birlikte kültür, çevre, sosyal statü ve benzeri unsurların etkisiyle şekillenmektedir. Bu unsurlar doğuştan edinilen özellikler ve sonradan edinilen özelliklerle zaman içinde bütünleşir, tüketicinin davranışına yansır (Barutçugil, 2009: 52). AB (Avrupa Birliği) ülkelerinde, ülkeler arası serbest dolaşımın olması, yoğun göç alan bölgelerde farklı etnik kökenli nüfusun hızla çoğalması gibi sebeplerle demografik unsurlarda ve dolayısıyla tüketici profillerinde farklılaşma ve çeşitlenme oluşmuştur. Tüketici profilinin çeşitlenmesi taleplerinin de çeşitlenmesine sebep olacaktır. Bu doğrultuda şirketler, tüketici profillerini ve taleplerinin analiz ederken çeşitlilik artışını göz önünde bulundurmaktadır (Barutçugil, 2009: 53).

Tedarik zinciri yönetimleri, işleyişlerinin akıcı ve sürdürülebilir olması için doğru hedefler belirlemek zorundadırlar. Hedeflere giden yolda yaratılacak olan değerler zaman içerisinde oluşmaktadır. Bu değerlerin nasıl bir paylaşıma konu olacağı, nasıl dağıtılacağı öngörülmesi gerekli noktalardandır (Fisk, 2010: 59). Sürdürülebilir denge ve bütünlüğe destek olmak gibi iyi niyetlerle oluşturulan uluslararası komisyonlar, sivil toplum kuruluşları ve benzer konuma sahip paydaşlar, kimi zaman tam koordinasyonla sorunlara bütünsel yaklaşamamış, birbirleriyle açık iletişim kuramamışlardır. Dolayısıyla iletişimsel kopukluk ve yanlış anlaşmalar sonucu doğan ikilemler, sürdürülebilir yönetimi benimsemiş tedarik zinciri yönetimleri için soru işaretlerinin çoğalmasına neden olmuştur (Fisk, 2010: 60). Bu pencereden bakıldığında, belirlenen politikalarda paydaşlar arası iletişim ve yapılan müzakereler önemli rol oynamaktadır. Bağlayıcı sonuçlar doğurabilecek aynı zamanda geniş kitlelerin önyargılarının oluşumuna veya yıkımına neden olabilecek iletişimsel faaliyetlerde ve müzakerelerde rol oynayan yönetim kademesi mensuplarında, yüksek iletişim becerisi yanında müzakerelerde temel yanlışlardan

kaçınmalarının gerekliliği, her dönemde altının çizildiği bir konu olmuştur. Makro veya mikro seviye ayrımı yapılmaksızın değerlendirmek gerekirse, yapılacak tüm işbirliklerinin, planlama ve stratejilerin yapılandırılması aşamasında gerçekleştirilen müzakerelerde, işbirliği taraflarından biri veya birkaçının, hedefi saptırabilecek konuları pey sürerek birbirlerinin tahammül seviyesini ve son sınırlarını sınaması gibi yanlış yöntemler izlenebilmektedir (Aaron, 2014: 74). Bu ve benzeri yaklaşımlardan kaçınmak amacıyla, yapılacak görüşme çerçevelerinin ve hedeflenen konuların önceden belirlenmesi, sebep-sonuç ilişkilendirmelerinin planlanması negatif yönelimleri ve çatışmayı engelleyecektir (Aaron, 2014: 75).

Tedarik zincirinin işlerlik içinde yürütülmesini amaçlayan her iletişimsel faaliyet imaj oluşumu ile doğrudan ilintilidir. Reklam ve tanıtım projeleri, şirketin önceden planlanmış olduğu mesajları tüketiciye iletmek için kullandığı motive edici iletişim faaliyetleridir. Şirketlerin hazırladığı reklam ve tanıtım projeleri tedarik zincirinin sürekliliğinin sağlanmasını, satışların arttırılmasını ve hedef kitlenin ikna edilmesini amaçlamaktadır. Diğer bir amacı ise geleceğe yönelik olumlu imaj oluşumu ve olumlu imajın devamlılık göstermesini sağlamaktır. Reklam ve tanıtım projeleri ile kamuoyu oluşturmak, sektörde kabul görmek, marka değeri ve itibar kazanmak mümkün olmaktadır. Reklam ve tanıtımlara, hedef kitle tarafından verilen olumlu veya olumsuz tepkiler ile imaj ve itibarın geçerliliği test edilebilir. Reklam ve tanıtım projelerinde dikkat edilmesi gereken nokta hedef kitlenin etik değerlerine uygun olarak hazırlanan mesajların açık, net, anlaşılır olmasıdır (Doğan, 2006: 7). Bunun nedeni reklam ve tanıtım faaliyetlerinin, şirketin dikkat çekmek istediği ürünün veya hizmetin vurgulanması ile birlikte şirketin düşünsel boyutta kalıcı olmayı gerçekleştirebileceği duyuru ve bildirilerden oluşmasını amaçlamasıdır (Akyol ve Kılınç, 2015: 73). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri, yeşil reklam olarak tabir edilen reklamlarıyla, şirketin ürün veya hizmetinin doğaya saygılı hangi unsurları içerdiiğinin duyurusunu ve şirketin çevreye olan yaklaşımlarının vurgusu yapabilmektedir. Yeşil reklamlar, çevresel sorunlar hakkında farkındalığı arttırıcı etki yaratarak tüketicilerin çevre dostu ürün taleplerinde artış yaratmıştır. Klasik reklamlar sadece ürün veya hizmet odaklıdır. Yeşil reklamlar klasik reklamlardan farklı olarak şirketin ürün veya hizmet imajının yanı sıra çevre imajına etki ederek farkındalık oluşturabilmektedir (Akyol ve Kılınç, 2015: 75-76).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE ŞİRKET İMAJİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ANKET ÇALIŞMASI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, hipotezleri, araştırmanın evreni, örneklem seçimi, veri toplama araçları, araştırmanın kısıtları, verilerin istatistiksel analizi açıklanmış ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırma, gezegeninin çevresel etkilere karşı dayanma gücünün son limitlerinde olduğu günümüz koşullarında, olumsuz çevresel etkilere karşı şirketlerin uyguladığı sürdürülebilir yönetimlerin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin tüketici nezdinde oluşturduğu imajın hangi yönde algılandığını aydınlatmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Literatür taramasında sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimlerinin sosyal, ekonomik ve ekolojik yönden sağladığı avantajların, paydaşlara dolaylı veya dolaysız olarak kazanım sağladığı görülmüştür. Bugüne kadar konuya dair gündemde olan dezavantajlı kısımların, iyileştirilmesine yönelik tedbir, çaba ve gereklilikler hatta zorunluluklar incelenmiştir. Tarihsel sürecin akışı göz önüne alındığında, küresel bazda yaşanan eşitsizliklerin ve gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki farkların sürdürülebilir gelişim dengesini zorlayıcı bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Bu gibi sebepler, toplumlar ve bağlantılı olarak tedarik zincirleri için zorlayıcı etkiler oluşturmaktadır. Zorlayıcı etkilere rağmen sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimlerinin ve zincirin bir parçası olan tüketicilerin, sürdürülebilir yapılanmada önemli girişim ve çabalarının olduğu anlaşılmaktadır. Önceleri sürdürülebilirlik konusunda arka planda tutulan tedarik zincirlerinin, uygulayıcı tarafıyla başarıya ulaşma yönünden ön sırada yer alan paydaşlardan oluştuğu görülmektedir. Birbiriyle bağlantılı olan paydaşlardan tüketicilerin bakış açıları önem taşımakta olup, talepleri diğer paydaşlarca izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Bu nedenle tüketicilerin nazarında, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini uygulayan şirketlerin imajına hangi derecede etki ettiğini ölçümlemek amacıyla anket çalışması yapılmış ve elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Bu çalışmada sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin, imaj üzerinden oluşturduğu olumlu yöndeki etki ölçümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, tüketici tarafından algılanan yön sorgulanmıştır. Araştırma sonucunun sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin, kurumlarca daha çok benimsenerek, imaj kanalları yardımıyla daha etkin, baskın ve yoğun şekilde kullanımının yaygınlaşmasına ve geliştirilmesine teşvik ve katkı sağlaması hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin faaliyetlerinden doğan ve tüketiciler tarafından algılanan şirket imajı oluşumunun bağlı olduğu faktörler göz önüne alınarak hazırlanan literatür çalışması doğrultusunda analiz zeminini oluşturan hipotezler aşağıda sunulmuştur;

H1: Demografik değişkenler, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan şirket imajının, tüketicilerce algılanmasında anlamlı farklılıklara sebep olmaktadır.

H1a: Tüketicilerin cinsiyet farkı, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.

H1b: Tüketicilerin yaş aralığındaki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.

H1c: Tüketicinin mensup olduğu farklı meslek grupları, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.

H1d: Tüketicinin eğitim düzeyindeki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.

H1e: Tüketicilerin medeni durumundaki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.

H2: Tüketicilerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi hakkındaki farkındalıkları, şirket imajının algılanmasında olumlu yönde anlamlı farklılık göstermektedir.

3.3. Anketin Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Bu makalenin anket soruları, 2011 yılında Selçuk Üniversitesi Konya’da “Yeşil Pazarlama Faaliyetlerinin Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkisinin Belirlenmesi” üzerine yapılan bir literatür araştırmasında kullanılan anket sorularından (Kuduz, 2011: 273-276) ve 2016 yılında yayınlanan “Marka Yayıma Stratejisinin Tüketiciler Tarafından Algılanmasına Etki Eden Faktörler” kitabındaki anket sorularından (Fırat, 2016: 151-157) esinlenerek hazırlanmıştır. Katılımcıların ankette atıfta bulunulan kavramlara aşina olarak cevap vermesi adına ankette önce tanımlar sunulmuştur. Bu tanımlar, “Tedarik Zinciri”, “Sürdürülebilirlik”, “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi” ve “İmaj” kavramlarını içermiştir. Katılımcılara yönlendirme yapmamak amacıyla “Sürdürülebilir Kalkınma” tanımına yer verilmemiştir. Hipotezler çalışmanın konusu ve amacı doğrultusunda oluşum göstermiş, yararlanılan literatür kaynaklarından edinilen aydınlatıcı bilgilerin de yardımı ile hazırlanmıştır.

Literatür taramasında yapılan açıklamaların dayanağının oluşturulması ve sonuca bağlanması adına hazırlanan anket çalışması, 18 yaş üzeri tüketicilerin değerlendirmelerine sunulmuştur. Anket çalışması iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, anket katılımcılarının demografik bilgilerini edinmeyi hedefleyen beş sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, Beş Kademeli Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanan soruların, katılımcılar tarafından değerlendirilmesine yönelik

hazırlanmıştır. Şirket imajının oluşum aşamalarında ki faktörlerden etkilenen, tüm kesimlerin anket katılımcısına ulaşarak ölçüm yapmak amaçlanmıştır. Ankara ve İstanbul’da ikamet eden 225 kişi, yüz yüze ve rastlantısal olarak araştırmaya katılımcı olmuştur. 162 kişi ise uzaktan erişim ile rastlantısal olarak ankete katılım göstermiştir. Araştırmanın metodolojisinde tanımlayıcı model tercih edilmiş olup veri toplama aşamasında anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama işlemi 2018 yılı Ocak ayında başlatılmış, 2019 yılı Eylül ayında bitirilmiştir. Veri toplama sürecinde anketin güncelliğini yitirmemesi amaçlanmış, uzun dönem içerisinde üç periyotta aralıklı olarak gerçekleştirilmiştir. Toplamda 387 kişiye araştırmanın anket soruları yöneltilmiş ve mevcut olan tüm anket cevapları analize tabi tutulmuştur. Hazırlanan anket formunda beş demografik soru ve Beş Kademeli Likert Ölçeği skalasından yararlanılarak cevaplanan yirmi iki soru mevcuttur.

Araştırmada nicel araştırma yönteminden anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin tercih edilme sebebi, nicel araştırma yönteminde temel amacın olabildiğince yanlılıktan uzak, nesnel, neden-sonuç ilişkisini açıklayan ve örneklemden evrene kadar genellenebilir bilgi üretimi sağlayabilmesidir

Araştırmanın evreninin bir bileşeni olan katılımcılardan uzaktan erişim sağlayanlar, “We are social” 2019 raporuna göre Türkiye’de toplam 52 milyon sosyal medya kullanıcısının arasından araştırmaya dahil olmuşlardır. (We Are Social, 2019). Araştırmanın örneklemini ise aşamalı tabakalı örnekleme yöntemi ile rassal olarak ankete dahil olan katılımcılardan oluşmaktadır (Balcı, 2019: 84)

3.4. Veri Toplama Araçları

Anket sorularının atıfta bulunduğu kavramlar ölçeklenerek analiz edilmiştir. “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçeği” kullanılan on iki soru, iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin, tüketicilerin sürdürülebilir çevre duyarlılığına, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi kapsamındaki kurumsal iletişim metotlarına ve faaliyetlerine ilişkin atıflar yapan “Şirket İmajı Ölçeği”, on soru ve tek boyuttan oluşmaktadır.

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın evrenini oluşturan zaman, mekan, katılımcı ve benzeri sınır çerçeveleri araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırmanın kısıtları aşağıda sıralanmıştır;

- Anket soruları 2011 yılında Selçuk Üniversitesinde hazırlanan tüketici tarafından değerlendirilen ve 2016 yılında yayınlanan “Marka Yayma Stratejisinin Tüketiciler Tarafından Algılanmasına Etki Eden Faktörler” kitabında bulunan anket soruları baz alınarak hazırlanmıştır.
- Anket katılımcılarını aydınlatmak üzere ankette atıfta bulunulan kavramlar, anket başında tanımlanmıştır. Katılımcının bakış açısını etkilememek üzere, sadece “Sürdürülebilir Kalkınma” kavramının tanımı verilmemiştir.
- Çalışmanın ölçümü demografik değişkenlere dahil olan gruplara göre yapılmıştır. Diğer bir deyişle, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin şirket imajına yaptığı etkinin ölçümü, tüketicinin dahil olduğu demografik grupların değerlendirmesi çerçevesinde yapılmıştır.
- Tüketicinin dahil olduğu demografik gruplardan yaş, cinsiyet, eğitim, meslek ve medeni durum kategorileri analize tabi tutulmuştur.
- Araştırmaya 18 yaş üzeri 387 kişi katılmıştır.
- Anket sorularını cevaplayan katılımcıların aidiyetleri, demografik gruplar bazında farklılık göstermiştir.
- Anket katılımcıları genelinde 4 kişi ilköğretim mezunu olup, analize dahil edilip ölçümleyebilmek üzere lise mezunu kategorisine ilave edilmiştir.
- Bir kısım katılımcı, Ankara ve İstanbul ilinde yapılan yüz yüze anket ile tesadüfi olarak araştırmaya dahil olmuştur. Diğer anket katılımcıları sosyal medya üzerinden tesadüfi olarak araştırmaya dahil olmuştur.
- Araştırmanın tüm cevapları analiz edilmiş, değerlendirme sonuçları tablo ve grafikler yardımıyla açıklanmıştır.

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Faktör analizi ile kurumsal imaj oluşumunu etkileyen değişkenler gruplandırılmış ve teorik kısımda tartışılan faktörler test edilmiştir. İmaj ve benzeri geniş kapsamlı kavramların analizinde değişken sayısını azaltmak, diğer bir deyişle birbirleriyle ilişkili veri yapılarını, daha az sayıda veri yapısına dönüştürmek ve yalınlaştırmak üzere genellikle faktör analizi kullanılmaktadır (Cwalina ve arkadaşları, 2000: 122).

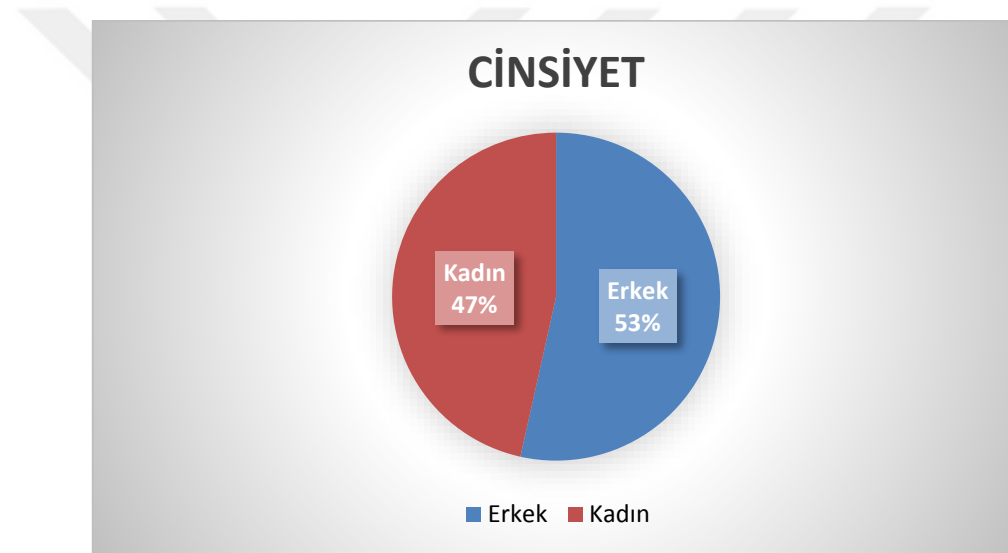
Faktörlerin belirlenmesinde yararlanılan çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlar arasında genel kabul görmüş ve çoğunlukla uygulanan yöntemlerden ikisi, ana bileşenler yöntemi “principal component” ve en büyük benzerlikler yöntemidir (Özdamar, 1999: 233-237). Bu çalışmada, ana bileşenler yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmış ve sonuçların değerlendirilmesinde “Varimax” rotasyonlu tablo dikkate alınmıştır. Diğer yandan teorik bölümlerdeki tartışmalar sonucunda ortaya çıkan ikilemlerin toplam puanla her bir faktör açısından hesaplanmış ve faktörlerin değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Bu faktörlerin diğer değişkenlerle ilişkisini belirlemek üzere ANOVA tekniği ile test edilmiştir.

Varyans analizi (ANOVA), k-bağımsız veya k-bağımlı gruba ait verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek amacıyla kullanılan bir analiz türüdür (Özdamar, 2002: 381). Tek yönlü varyans analizinde grupların ikili karşılaştırılması yapılarak eğer gruplar arasında farklılaşma varsa bu farkın kaynağı konusunda bilgi sağlanmaktadır (Altunışık ve arkadaşları, 2001: 162). Özetle, istatistiksel analizler SPSS 24.0 programı ile hazırlanmıştır. Tanımlayıcı metotlardan ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum kullanılmıştır. Ölçeklerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilk testi ile değerlendirilmiştir. Niceliksel verilerin normal dağılımlı ikili grup karşılaştırmaları Independent Sample T testi ile, üç ve üzeri grup karşılaştırmaları One-Way Anova testi ile değerlendirilmiştir. Niceliksel verilerin normal dağılım göstermeyen üç ve üzeri grup karşılaştırmaları Kruskal Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Gruplar arası farklılığın tespit edilmesinde Bonferroni Düzeltmesi testi kullanılmıştır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ölçeği ile imaj ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkinin belirlenmesi Pearson Korelasyon analizi ile, imaj ölçeği alt boyut

puanına etkisinin belirlenmesi ise Lineer Regresyon analizi ile yapılarak, anlamlılık $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeylerinde değerlendirilmiştir.

3.6.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan anket katılımcılarının sosyo demografik özelliklerini saptamak için beş soru sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, katılımcıların, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek sorularına verdikleri yanıtlar ile sosyo demografik özellikleri belirlenmiş ve oranlarıyla aşağıda sunulmuştur.



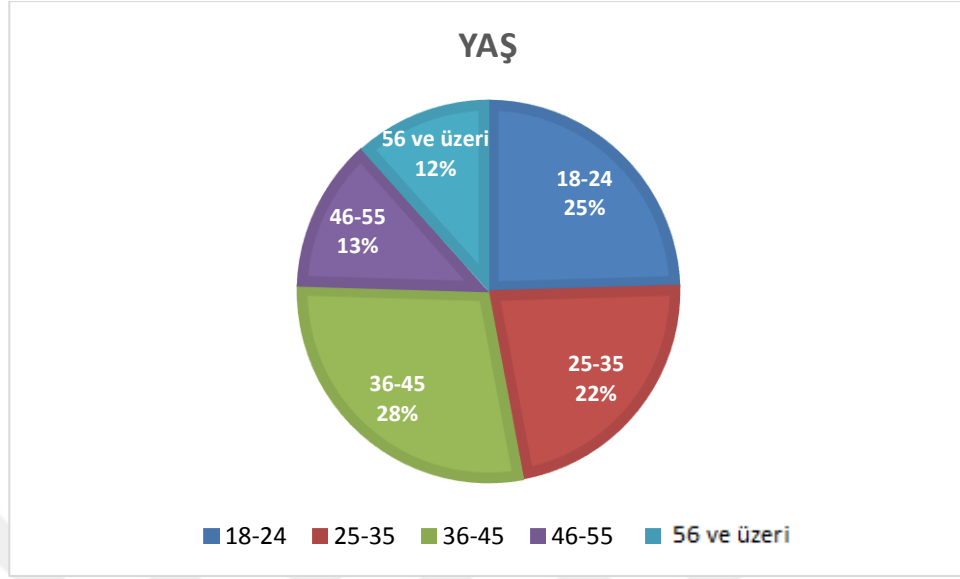
Şekil 3. Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Cinsiyet

Şekil 3’de anket katılımcılarının cinsiyet dağılımları görsel olarak sunulmaktadır.

Tablo 1: Cinsiyete Göre Demografik Dağılım

		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Erkek	207	53,5*
	Kadın	180	46,5**

Tablo 1’de katılımcıların cinsiyet dağılım oranları açıklanmaktadır. Katılımcıların, %53,5’i (n=207) erkek, %46,5’i (n=180) kadındır.



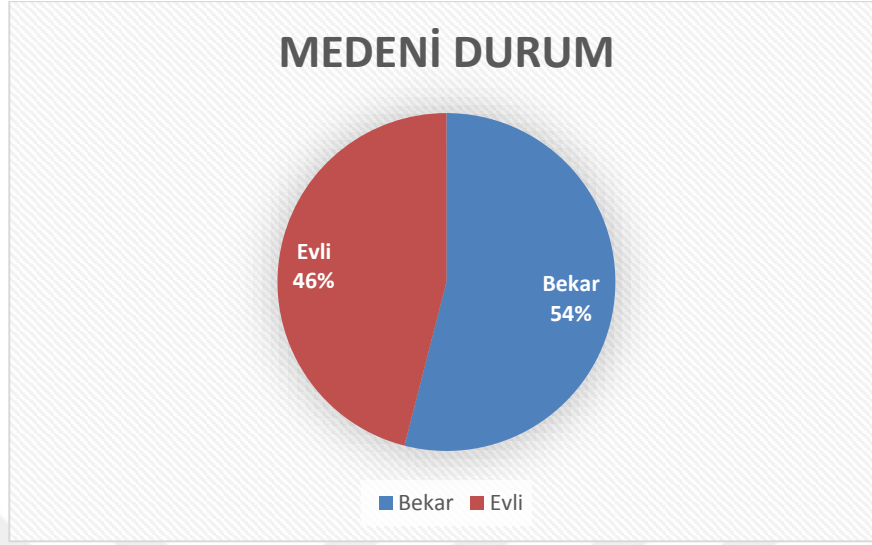
Şekil 4. Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Yaş Aralıkları

Şekil 4’de anket katılımcılarının yaş aralığı dağılımları görsel olarak sunulmaktadır.

Tablo 2: Yaşa Göre Demografik Dağılım

		<i>n</i>	%
Yaş	18-24	95	24,5
	25-35	87	22,5
	36-45	110	28,4*
	46-55	50	12,9
	56 ve üzeri	45	11,6**

Tablo 2’de katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılım oranları açıklanmaktadır. Katılımcıların, %24,5’i (n=95) 18-24 yaşında iken, %22,5’i (n=87) 25-35 yaş, %28,4’ü (n=110) 35-45yaş, %12,9’u (n=50) 46-55 yaş, %11,6’sı (n=45) ise 46 yaş ve üzeridir.

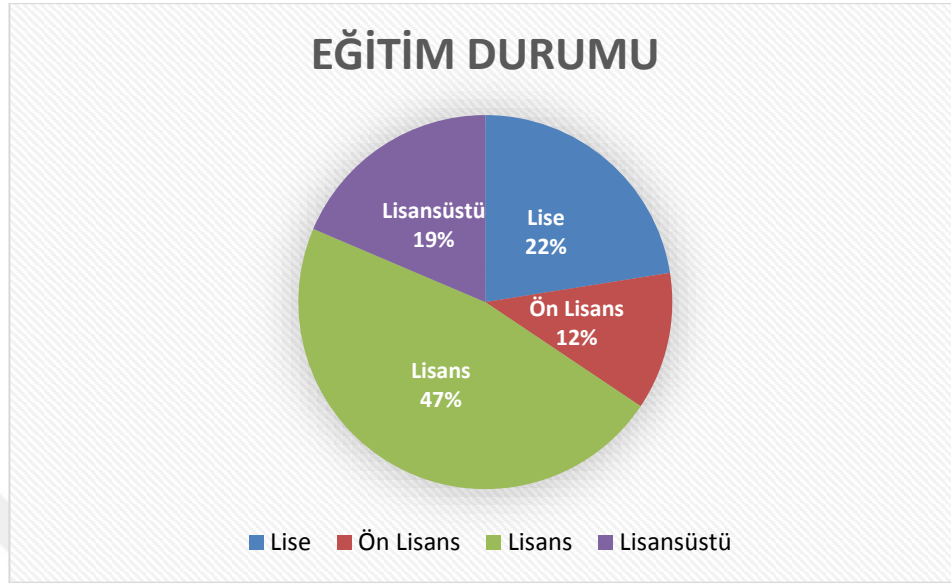


Şekil 5. Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Medeni Durum
 Şekil 5’de anket katılımcılarının medeni durum dağılımları görsel olarak sunulmaktadır.

Tablo 3: Medeni Duruma Göre Demografik Dağılım

		<i>n</i>	%
Medeni durum	<i>Bekâr</i>	209	54,0*
	<i>Evli</i>	178	46,0**

Tablo 3’de katılımcıların medeni durum oranları açıklanmaktadır. Katılımcıların, %54,0’ü (n=209) bekâr iken, %46,0’sı (n=178) evlidir.

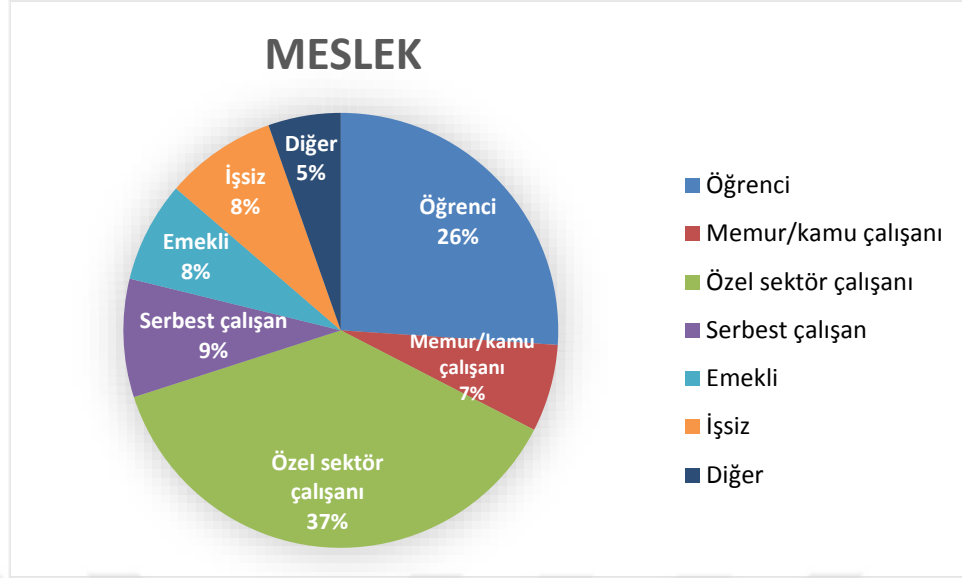


Şekil 6. Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Eğitim Düzeyi
 Şekil 6’de anket katılımcılarının eğitim düzey dağılımları görsel olarak sunulmaktadır.

Tablo 4: Eğitim Durumuna Göre Demografik Dağılım

		n	%
Eğitim Durumu	<i>Lise</i>	87	22,5
	<i>Ön Lisans</i>	46	11,9**
	<i>Lisans</i>	182	47,0*
	<i>Lisansüstü</i>	72	18,6

Tablo 4’de katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılım oranları açıklanmaktadır. Eğitim durumları, %22,5’inin (n=87) lise iken, %11,9’unun (n=46) Ön lisans, %47,0’sinin (n=182) Lisans, %18,6’sının (n=72) ise lisansüstüdür.



Şekil 7. Demografik Bilgilere Göre Dağılım Grafiği: Meslek

Şekil 7’de anket katılımcılarının mesleki dağılımları görsel olarak sunulmaktadır.

Tablo 5: Mesleğe Göre Demografik Dağılım

		n	%
Meslek	<i>Öğrenci</i>	101	26,1*
	<i>Memur/kamu çalışanı</i>	25	6,5
	<i>Özel sektör çalışanı</i>	145	37,5
	<i>Serbest çalışan</i>	34	8,8
	<i>Emekli</i>	29	7,5
	<i>İşsiz</i>	32	8,3
	<i>Diğer</i>	21	5,4**

Tablo 5’de katılımcıların meslek dağılım oranları açıklanmaktadır. Katılımcıların, %26’sı (n=101) öğrenci iken, %6,5’i (n=25) memur, %37,5’i (n=145) özel sektör çalışanı, %8,8’i (n=34) serbest çalışan, %7,5’i (n=29) emekli, %8,3’ü (n=32) işsiz, %5,4’ü (n=21) ise diğer meslek çalışanıdır.

3.6.2. Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması beklenmekte ve Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 1,000'e yakın olması ve Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı ve açıklanan varyans oranı ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenmektedir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.

Tablo 6: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Alışveriş yaparken fiyatı yüksek olsa dahi sürdürülebilir olanı yani doğaya ve çevreye en az zarar veren ürün ve hizmetleri tercih ederim.	5	0,5	9	3,0	24	2,0	8	5,3	1	3,2

Tablo 6 Devamı	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kendi adıma, şirketlerin ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesi, kullanım kolaylığı, şirketin teknolojik düzeyi, satış sonrası hizmetleri bütünü ile önemlidir.	8	2,4	2	8,6	6	0,7	3	4,0	48	8,2
Atıklarımı cinslerine göre (örneğin; kağıt, cam, plastik, evsel atık gibi) ayrıştırırım.	9	0,9	6	2,2	80	7,9	13	9,2	1	5,8
Şirketlerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini etkin şekilde kullanarak çevreye yarar sağlamak amacıyla yapılan çalışmaları hakkında bilgi sahibiyim.	4	0,8	2	0,9	26	2,6	13	9,2	2	8,6
Satın aldığım ürünün hammaddesi, nereden ve nasıl temin edildiği benim için önemlidir.	5	0,0	7	2,5	8	7,6	16	0,0	1	0,9
Satın aldığım ürünün/hizmetin üretim süreçleri benim için önemlidir.	0	0,2	4	4,0	17	0,2	12	8,9	4	1,7
Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulanarak üretilen ekolojik çevreyle uyumlu hizmet veya ürünlerin uzun vadede kaynak sıkıntısını azaltarak ekonomik katkı sağlayacağını düşünüyorum.	2	0,3	9	2,7	8	5,3	11	8,7	7	5,1

Tablo 6 Devamı	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulanarak üretilmiş ürün ve hizmetleri almayı tercih ederim.	7	0,6	9	0,4	4	4,3	5	4,5	2	1,2
Gelecek on yıllık dönemde dünyada kaynak sıkıntısı yaşanacağını düşünüyorum.	8	2,7	8	5,3	05	7,1	9	7,8	7	0,0
Karbon ayak izi hakkında bilgi sahibiyim	8	0,2	5	9,4	02	6,4	16	0,0	6	7,1
Çevreci bir dernek/ kuruluşa üyeliğim bulunuyor.	3	1,4	3	8,9	8	2,4	25	2,3	8	5,0
Doğayı ve çevreyi koruma ve destekleme amaçlı yapılan aktivitelerde bulunurum. (örneğin; organik tarımı desteklemek amacıyla kurulan seralarda küçük alanlar kiralarak katkıda bulunmak, çeşitli kuruluşlar aracılığı ile yeni yapılandırılan ormanlara ağaç fidesi diktirmek, çeşitli kuruluşlar aracılığı ile soyu tükenmekte olan yaban hayata dahil bir canlının bakımını üstlenmek, ve benzeri)	2	0,3	7	7,3	5	2,0	33	4,4	0	8,1

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ölçeğine ilişkin soruların cevap dağılımı tablo 6’da gösterilmiştir.



Şekil 8: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Ölçeği Soru Ortalamaları Grafiği

Şekil 8’de sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi odaklı soruların ortalama dağılımı görsel olarak sunulmuştur.

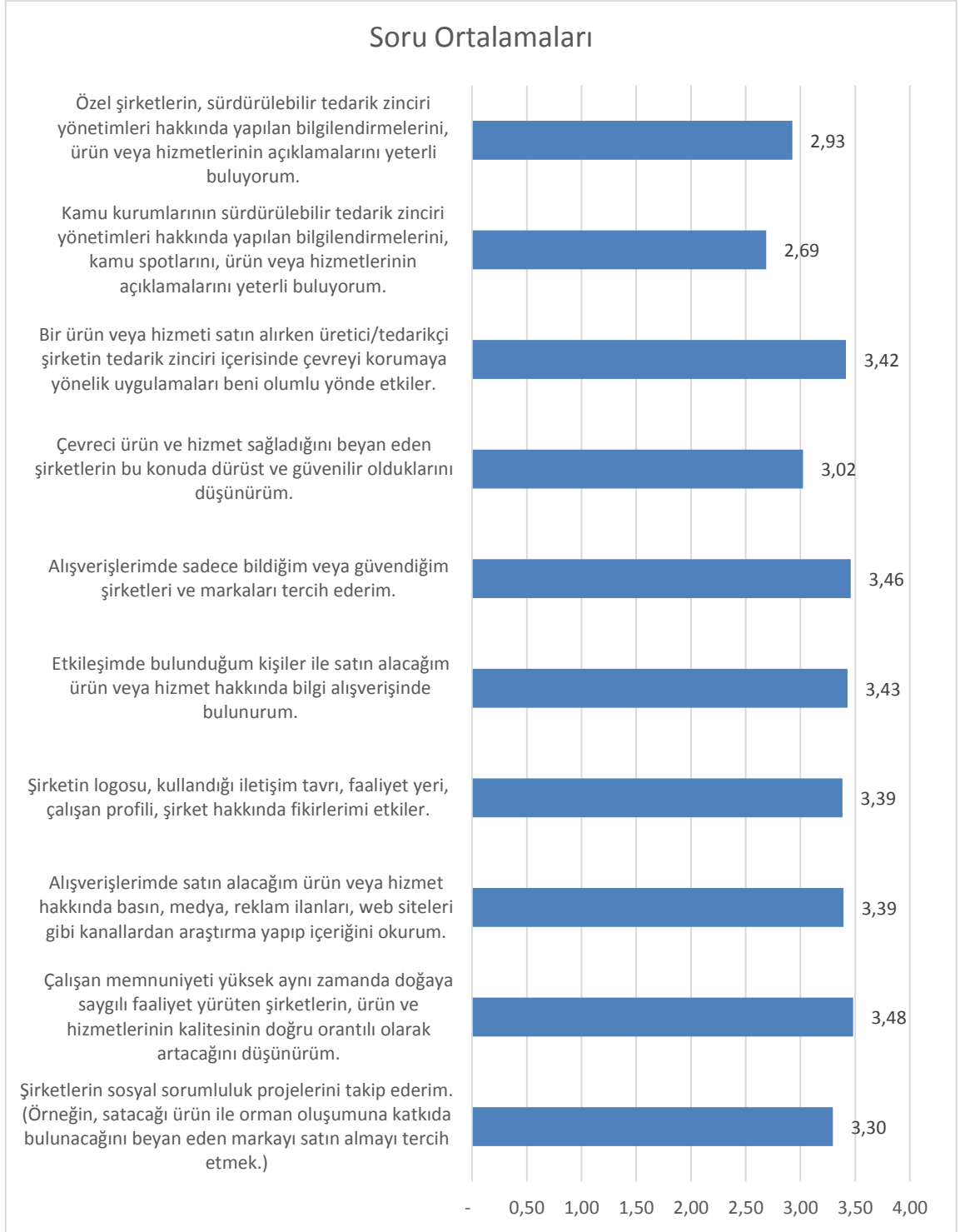
Tablo 7: Şirket İmajı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Şirketlerin sosyal sorumluluk projelerini takip ederim. (Örneğin, satacağı ürün ile orman oluşumuna katkıda bulunacağını beyan eden markayı satın almayı tercih etmek.)	8	0,7	9	5,2	51	9,0	08	7,9	1	3,2
Çalışan memnuniyeti yüksek aynı zamanda doğaya saygılı faaliyet yürüten şirketlerin, ürün ve hizmetlerinin kalitesinin doğru orantılı olarak artacağını düşünürüm.	8	5,0	2	6,0	6	0,3	8	5,3	33	4,4
Alışverişlerimde satın alacağım ürün veya hizmet hakkında basın, medya, reklam ilanları, web siteleri gibi kanallardan araştırma yapıp içeriğini okurum.	5	0,5	7	5,1	4	6,5	03	6,6	8	5,3
Şirketin logosu, kullandığı iletişim tavrı, faaliyet yeri, çalışan profili, şirket hakkında fikirlerimi etkiler.	6	1,9	0	3,3	4	0,8	03	6,6	14	9,5

Tablo 7 Devamı	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Etkileşimde bulunduğum kişiler ile satın alacağım ürün veya hizmet hakkında bilgi alışverişinde bulunurum.	0	2,9	3	8,9	1	0,6	07	7,6	16	0,0
Alışverişlerimde sadece bildiğim veya güvendiğim şirketleri ve markaları tercih ederim.	2	0,3	5	9,4	8	5,0	27	2,8	5	4,5
Çevreci ürün ve hizmet sağladığını beyan eden şirketlerin bu konuda dürüst ve güvenilir olduklarını düşünürüm.	6	0,7	5	4,5	52	9,3	2	8,6	2	0,9
Bir ürün veya hizmeti satın alırken üretici/tedarikçi şirketin tedarik zinciri içerisinde çevreyi korumaya yönelik uygulamaları beni olumlu yönde etkiler.	3	1,1	8	7,6	1	8,3	5	4,5	10	8,4
Kamu kurumlarının sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri hakkında yapılan bilgilendirmelerini, kamu spotlarını, ürün veya hizmetlerinin açıklamalarını yeterli buluyorum.	4	1,7	9	0,4	27	2,8	8	7,6	9	0,5

Tablo 7 Devamı	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Özel şirketlerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimleri hakkında yapılan bilgilendirmelerini, ürün veya hizmetlerinin açıklamalarını yeterli buluyorum.	8	5,0	0	0,7	27	2,8	7	9,9	5	1,6

Tablo 7’de şirket imajı ölçeğine ilişkin soruların cevap dağılımı açıklanmıştır.



Şekil 9: Şirket İmajı Ölçeği Soru Ortalamaları Grafiği

Şekil 9'de şirket imajı odaklı soruların ortalama dağılımı görsel olarak sunulmuştur.

3.6.3. Yapı Geçerliliği Ve Güvenirlik Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alfa güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach's Alfa katsayısı ölçeğin güvenirlilik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıda sunulan değer aralıklarına göre yorumlanmaktadır.

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tanımlayıcı İstatistikleri:

Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi amacıyla basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Analiz sonucuna göre tüm ölçeklerin basıklık ve çarpıklık katsayıları -3 ile +3 arasında değişmektedir. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir. Buna göre çalışmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçek puanları arasında ilişkide korelasyon testi kullanılırken ölçek puanlarının demografik özelliklere göre farklılık göstermesi durumunda t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

Araştırma istatistiksel çıkarımlar yönünden analize tabi tutulmuş olup analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur. Ayrıca istatistik sonuçları tablolama yapılarak değerlendirmeye tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır.

3.7. Değerlendirmeler

Hipotezler tablolar ile gösterilerek ve açıklanarak değerlendirmeye alınmıştır.

H1a: Tüketicilerin cinsiyet farkı, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.

Hipotez kapsamında ölçekler arasında bir fark olup olmadığını belirlemek üzere independent sample t test kullanılmıştır. Sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Tüketicilerin Cinsiyet Farkına Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi

		n	Ort.	ss	^a p
<i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi</i>	<i>Erkek</i>	207	3,21	0,84	0,001**
	<i>Kadın</i>	180	3,54	0,75	
<i>Sürdürülebilir Kalkınma</i>	<i>Erkek</i>	207	3,14	0,87	0,122
	<i>Kadın</i>	180	2,99	0,95	
<i>Şirket İmajı</i>	<i>Erkek</i>	207	3,14	0,79	0,005**
	<i>Kadın</i>	180	3,37	0,77	

^aIndependent sample t test

****p<0,01**

Kadınların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı puanının, erkeklerden yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,001; p<0,01).

Cinsiyete göre sürdürülebilir kalkınma algı puanı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Kadınların şirket imajı algı puanının, erkeklerden yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,005; p<0,01).

H1b: Tüketicilerin yaş aralığındaki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.

Hipotez kapsamında ölçekler arasında bir fark olup olmadığını belirlemek üzere “One-Way Anova” testi kullanılmıştır. Sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Tüketicilerin Yaş Aralığındaki Farklılıklara Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi

	n	Ort.	ss	^b p
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	18-24 yaş	95	3,68	0,50
	25-35 yaş	87	3,58	0,88
	36-45 yaş	110	3,21	0,88
	46-55 yaş	50	3,13	0,85
	56 yaş ve üzeri	45	2,99	0,71
Sürdürülebilir Kalkınma	18-24 yaş	95	2,89	0,87
	25-35 yaş	87	2,79	1,02
	36-45 yaş	110	3,26	0,86
	46-55 yaş	50	3,24	0,68
	56 yaş ve üzeri	45	3,34	0,96
Şirket İmajı	18-24 yaş	95	3,65	0,47
	25-35 yaş	87	3,48	0,87
	36-45 yaş	110	3,04	0,78
	46-55 yaş	50	2,98	0,77
	56 yaş ve üzeri	45	2,78	0,72

^bOne-Way Anova testi

**p<0,01

Yaşa göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı puanı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre 18-24 yaş arası katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı puanının, 25-35 yaş (p=0,001), 36-45 yaş (p=0,001), 46-55 yaş (p=0,001) ve 56 yaş ve üzeri (p=0,001) katılımcılardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0<0,01).

25-35 yaş arası katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı puanının, 36-45 yaş ($p=0,010$), 46-55 yaş ($p=0,011$) ve 56 yaş ve üzeri ($p=0,001$) katılımcılardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0<0,05$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yaşa göre sürdürülebilir kalkınma algı puanı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre 18-24 yaş arası katılımcıların sürdürülebilir kalkınma algı puanının, 36-45 yaş ($p=0,024$) ve 56 yaş ve üzeri ($p=0,039$) katılımcılardan düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). 25-35 yaş arası katılımcıların sürdürülebilir kalkınma algı puanının, 36-45 yaş ($p=0,003$), 46-55 yaş ($p=0,040$) ve 56 yaş ve üzeri ($p=0,008$) katılımcılardan düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0<0,05$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yaşa göre şirket imaj algı puanı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre 18-24 yaş arası katılımcıların şirket imaj algı puanının, 25-35 yaş ($p=0,001$), 36-45 yaş ($p=0,001$), 46-55 yaş ($p=0,001$) ve 56 yaş ve üzeri ($p=0,001$) katılımcılardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0<0,01$). 25-35 yaş arası katılımcıların şirket imaj algı puanının, 36-45 yaş ($p=0,001$), 46-55 yaş ($p=0,001$) ve 56 yaş ve üzeri ($p=0,001$) katılımcılardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0<0,05$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

H1c: Tüketicinin mensup olduğu farklı meslek grupları, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.

Hipotez kapsamında ölçekler arasında bir fark olup olmadığını belirlemek üzere Kruskal Wallis test yöntemi kullanılmıştır. Sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Tüketicinin Mensup Olduğu Farklı Meslek Gruplarına Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi

		n	Ort.	ss	‘p
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	<i>Öğrenci</i>	101	3,70	0,56	0,001**
	<i>Memur/kamu çalışanı</i>	25	3,43	0,79	
	<i>Özel sektör çalışanı</i>	145	3,12	0,91	
	<i>Serbest çalışan</i>	34	3,38	0,87	
	<i>Emekli</i>	29	3,19	0,80	
	<i>İşsiz</i>	32	3,35	0,74	
	<i>Diğer</i>	21	3,74	0,67	
Sürdürülebilir Kalkınma	<i>Öğrenci</i>	101	2,96	0,84	0,625
	<i>Memur/kamu çalışanı</i>	25	2,34	0,96	
	<i>Özel sektör çalışanı</i>	145	3,27	0,82	
	<i>Serbest çalışan</i>	34	3,21	0,86	
	<i>Emekli</i>	29	3,01	1,02	
	<i>İşsiz</i>	32	3,23	1,13	
	<i>Diğer</i>	21	2,69	0,85	
Şirket İmajı	<i>Öğrenci</i>	101	3,66	0,48	0,001**
	<i>Memur/kamu çalışanı</i>	25	3,43	0,68	
	<i>Özel sektör çalışanı</i>	145	2,94	0,85	
	<i>Serbest çalışan</i>	34	3,21	0,72	
	<i>Emekli</i>	29	3,01	0,85	
	<i>İşsiz</i>	32	3,09	0,75	
	<i>Diğer</i>	21	3,82	0,65	

^cKruskal Wallis

****p<0,01**

Mesleğe göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı puanı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre özel sektör çalışanlarının sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı puanın, öğrenci ($p=0,001$) ve diğer ($p=0,001$) meslek gruplarından düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,01$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Mesleğe göre sürdürülebilir kalkınma algı puanı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaşa göre şirket imajı algı puanı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre özel sektör çalışanlarının

şirket imajı algı puanının, öğrenci ($p=0,001$), memur/kamu çalışanları ($p=0,001$) ve diğer ($p=0,001$) meslek gruplarından düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,01$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

H1d: Tüketicinin eğitim düzeyindeki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik yaratmaktadır.

Hipotez kapsamında ölçekler arasında bir fark olup olmadığını belirlemek üzere One-Way Anova testi kullanılmıştır. Sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Tüketicinin Eğitim Düzeyindeki Farklılıklara Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi

		n	Ort.	ss	^b p
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Lise	87	3.31	0,66	0,067
	Ön Lisans	46	3.54	0,74	
	Lisans	182	3.43	0,83	
	Lisansüstü	72	3.17	0,97	
Sürdürülebilir Kalkınma	Lise	87	3.11	0,92	0,808
	Ön Lisans	46	2.97	0,94	
	Lisans	182	3.06	0,91	
	Lisansüstü	72	3.13	0,91	
Şirket İmajı	Lise	87	3,19	0,76	0,027**
	Ön Lisans	46	3,47	0,79	
	Lisans	182	3,30	0,75	
	Lisansüstü	72	3,05	0,89	

^bOne-Way Anova testi

Eğitim durumuna göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı puanı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre sürdürülebilir kalkınma algı puanı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre şirket imajı algı puanı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p=0,027$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre eğitim durumu ön lisans olan katılımcıların şirket imajı algı puanının, lisansüstü katılımcılardan yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,026$; $p<0,05$). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

H1e: Tüketicilerin medeni durumundaki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik yaratmaktadır.

Hipotez kapsamında ölçekler arasında bir fark olup olmadığını belirlemek üzere One-Way Anova testi kullanılmıştır. Sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Tüketicilerin Medeni Durumundaki Farklılıklara Göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulayan Firmaların Şirket İmajının, Tüketiciler Tarafından Algılanmasının Değerlendirilmesi

		n	Ort.	ss	^a p
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Bekâr/boşanmış/dul	209	3,50	0,77	0,001**
	Evli	178	3,21	0,84	
Sürdürülebilir Kalkınma	Bekâr/boşanmış/dul	209	3,09	0,88	0,625
	Evli	178	3,05	0,95	
Şirket İmajı	Bekâr/boşanmış/dul	209	3,37	0,76	0,002**
	Evli	178	3,11	0,80	

^aIndependent sample t test

****** $p<0,01$

Bekârların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algı puanının, evlilerden yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Medeni duruma göre sürdürülebilir kalkınma algı puanı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bekârların imaj şirket imajı algı puanının, evlilerden yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,01$).

H2: Tüketicilerin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Hakkındaki Farkındalıkları, Şirket İmajının Algılanmasında Olumlu Yönde Farklılık Göstermektedir.

Hipotez kapsamında ölçekler arasında bir fark olup olmadığını belirlemek üzere regresyon testi kullanılmıştır. Sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Tüketicinin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Hakkında Farkındalığının, Şirket İmajı Algısında Yarattığı Olumlu Farklılıkların Değerlendirilmesi

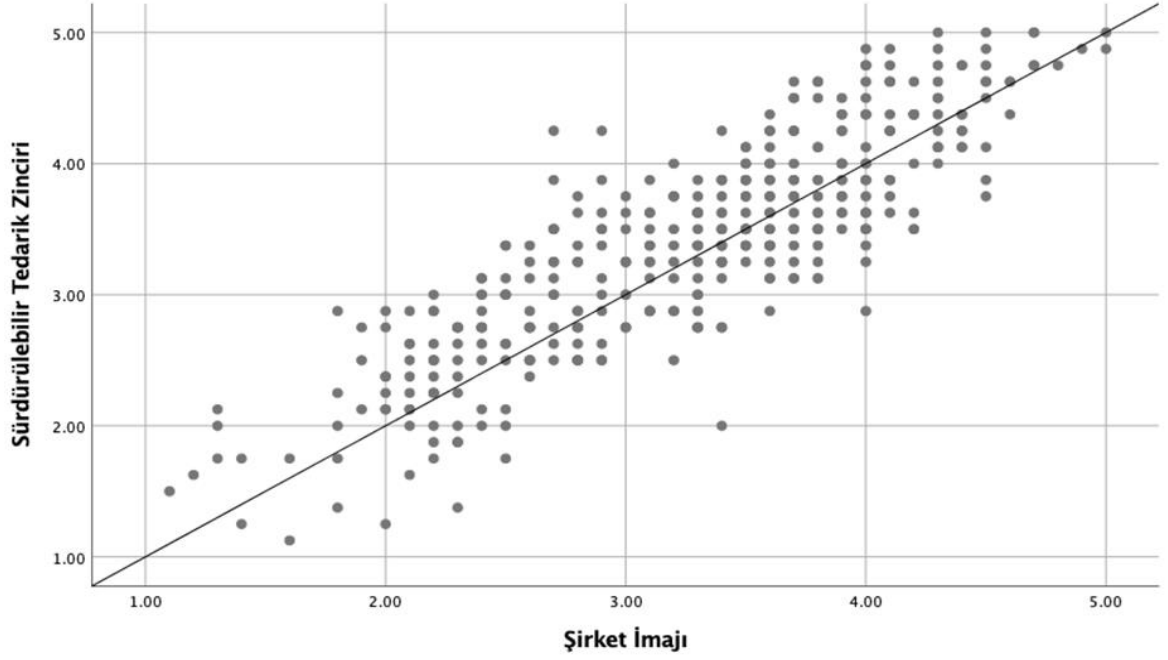
Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	0,875	0,116	7,524	0,000**
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	0,812	0,025	32,796	0,001**
Tüketicinin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Farkındalığı	0,118	0,022	-5,350	0,001**

** $p<0,01$

Tablo 13’de tüketicinin farkındalığı doğrultusunda şirket imajının olumlu algılanma oranları açıklanmıştır. Şirket imajı bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi” ve Sürdürülebilir Kalkınma kapsamında “Tüketicinin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Farkındalığı”, bağımlı değişken

olarak ele alınmış bu doğrultuda “Şirket İmajı” ile arasındaki basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R^2 : 0,752).

Tedarik zincirinde görülen 1 birim artışı imaj için 0,812 birim artışa, sürdürülebilirlikte görülen 1 birim artışı imaj için 0,118 birim azalış yaratacağı anlamı taşımaktadır.



Şekil 10: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Şirket İmajı İlişki Grafiği

Şekil 10’da sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin olumlu şirket imajı ile doğru orantılı ilişki yönü grafik olarak sunulmuştur

3.7.1.Hipotez Sonuçları

387 anket katılımcısının cevapları doğrultusunda yapılan analizler ışığında, hipotezlerin reddedilmedi (kabul) veya reddedildi (ret) sonuçları Tablo 14’de açıklanmıştır.

Tablo 14: Hipotez Özetleri

Hipotezler	Durum
H1a: Tüketicilerin cinsiyet farkı, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.	Reddedilmedi
H1b: Tüketicilerin yaş aralığındaki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.	Reddedilmedi
H1c: Tüketicilerin mensup olduğu farklı meslek grupları, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.	Reddedilmedi
H1d: Tüketicinin eğitim düzeyindeki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.	Reddedilmedi
H1e: Tüketicilerin medeni durumundaki farklılıklar, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmaların şirket imajının, tüketiciler tarafından algılanmasında anlamlı değişiklik göstermektedir.	Reddedilmedi
H2: Tüketicilerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi hakkındaki farkındalıkları, şirket imajının algılanmasında olumlu yönde anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedilmedi

SONUÇ

İklim değışikliğı, küresel ısınma, çölleşme, su kaynaklarının kirletilmesi gibi çevresel sorunların giderilemeyeceğı sınıra yaklaşlan günümüzde, artan nüfus, artan üretim ve tüketim, zorlu rekabet ortamı gibi koşullar içerisinde sürdürülebilir yöntemlere eğilim ve ilgi artmış olmasına rağmen gelişim ve uygulama yönü yavaş ilerlemektedir. Tedarik zincirine mensup her bir paydaş çevresel ve ekonomik zorluklarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Bir taraftan sürdürülebilir kalkınma amaçlanırken diğler taraftan gelir eşitsizliğı, rekabet şartlarının ağırlaşması, toplumsal refahların sağlanamaması, gelişmekte olan ülke politikalarının ekonomik koşullara dayandırılması gibi negatif sebeplerle çatışma ve gecikmeler yaşanmaktadır. Buna rağmen genişleyen iletişim ağı sayesinde bilgiye daha kolay ve hızlı erişilebilir olması, tedarik zincirindeki her demografik gruptan paydaşın bilinçlenmesini sağlarken dolaylı veya dolaysız katkılarıyla sürdürülebilir koşulların sağlanabileceğı olasılığını güçlendirmektedir. Ayrıca tedarik zinciri mensuplarının sürdürülebilirlik konusunda yeni formüller ve uygulamalar geliştirmeleri ve sürdürülebilir politikalara yaklaşım göstermeleri bu umudun gerçekleştirilebilir aşamalara ilerleyebileceğinin göstergesidir. Yapılan anket sonucunda sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini benimseyen şirketlerin, tüketici tarafından olumlu yönde değeriendirildiğı ve şirket imajının pozitif yönde etkilendiğı görülmüştür. Tüketici tarafından değeriendirilen ankette, tüketicinin sürdürülebilir kalkınma konusunda ümitli olmadığına dair emarelere rastlanmıştır.

Tüm tüketiciler yaşadıkları çevre şartlarından etkilenmekte, değışen koşullara istemli veya istemsiz tepki vermektedirler. Bu bağlamda yaşam koşulları ve tecrübelerin getirdiğı şahsi gündemler, tüketicinin ihtiyaçlarının şekillenmesinde rol oynamaktadır. Aynı zamanda kişilerin eğitim düzeyi, yaşı, sosyal statüleri, dahil olduğu cinsiyet grubu, mesleki durumu bakış açılarını şekillendirmekte, hangi ilgi alanlarına yönelebilecekleri konusunda güdülenme oluşturabilmektedir. Tüketicinin dahil olduğu toplumun normları, gelenek, örf ve adetleri de hiç kuşkusuz tüketicinin bakış açısını farklılaştıran etkenlerdendir. Tüm etkenler ile beraber kişilerin bakış açılarına göre algı ve farkındalıkları birbirlerinden farklı boyutlarda seyretmektedir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları aşağıda yorumlanmıştır.

Çalışmada sorgulanan, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin yarattığı imajın, tüketicinin dahil olduğu demografik sınıflara göre değişim gösterdiği sonucu doğrulanmıştır. Tüketicilerin dahil olduğu cinsiyet grubuna göre ortalama değerlere bakıldığında, sürdürülebilirlik konusuna iki cinsiyet mensubunun da güçlü sempatisi olduğu görülmüştür. Kadınların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine, erkeklere oranla daha fazla önem verdiği görülmektedir. Ancak aradaki oransal fark makası açık değildir. Fiziki farklılık sebebiyle farklı ürün veya hizmete gereksinim duyulması bakış açısında fark oluşturabileceğini akla getirmektedir. Örneğin kadınların kullandığı makyaj malzemelerini geliştiren laboratuvarlarda hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar ve/ veya benzer istenmeyen vakalar ortaya çıktığında çoğunluğunu kadınların oluşturduğu tüketicilerin büyük kesimi konuya tepki göstermiş ve seslerini yükseltmişlerdir. Sürdürülebilir tüketici faaliyetlerini ifa etme konusunda erkeklerin kadınlara oranla daha faal olduklarını gösteren cevaplara ulaşılmıştır. Cinsiyet açısından özetlemek gerekirse, kadınların erkeklere göre daha yüksek oranda sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine yaklaşım gösterdiği ve şirketleri sürdürülebilir faaliyetleriyle değerlendirerek şirket imajını olumlu yönde algıladıkları belirlenmiştir.

Tüketicilerin yaş aralıklarına göre yapılan değerlendirmeye göre, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan şirketlerin imajları farklı yönde algılanmıştır. En yüksek ortalama oran ile 18–24 yaş aralığındaki genç tüketiciler sürdürülebilir yaklaşımlı şirketlere karşı olumlu imaj algısına sahiptir. Yaş aralığı yükseldikçe imaj algısının oranı düşmüştür. Oransal farklılıklara rağmen tüketicilerin algısı pozitif yönde seyretmiştir. Sürdürülebilir faaliyetler konusunda ise 36-45 yaş grubu ile 56 yaş ve üzeri olan tüketicilerin, ağaç dikmek, soyu tükenmekte olan canlıları korumak için destekte bulunmak ve benzeri aktivitelere daha yüksek oranda katılımcı olduğu belirlenmiştir. Özetle her yaş grubundaki tüketicinin sürdürülebilir yaklaşımlı şirketlerin imajlarını olumlu yönde algılandığı ancak yaş aralıkları doğrultusunda farklı algı düzeylerine sahip oldukları doğrulanmıştır.

Tüketicilerin mesleki durumlarının dağılımına göre, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan şirketlerin imajları farklı yönde algılanmıştır. Ancak tüm meslek grupları tarafından sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerine katılımının düşük

olduğu görülmüştür. En yüksek oranla öğrenciler, sürdürülebilir yönetimi benimseyen şirketlerin imajlarını olumlu yönde değerlendirmekte ve algılamaktadır. İlginç olan veri şudur ki, en düşük oranla özel sektör çalışanları nezdinde şirket imajı olumlu etkilenmektedir. Bilhassa özel sektör çalışanları konunun merkezinde mensuplar olarak, diğer meslek gruplarının arkasından gelen oranda sürdürülebilirliğe olumlu yaklaşım göstermeleri açısından ileri tarihlerde yapılacak araştırmalar için irdelenmeye değer bir veridir. Bununla birlikte özel sektör çalışanlarının sürdürülebilir faaliyetler konusunda daha yüksek oranda katılımcı olduğu belirlenmiştir. İletilen cevaplara göre daha çok özel sektör çalışanlarının atıklarını cinslerine göre ayırdıkları görülmüştür. Özetle tüm meslek grupları sürdürülebilir yaklaşımla yönetilen şirketlerin imajlarını olumlu yönde algılamaktadır, algı düzeyleri mesleki durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tüketicilerin eğitim düzeyindeki farklılıklar sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimlerine olan yaklaşımları ve sürdürülebilir kalkınmaya katılım yaklaşımları konusunda fark yaratmamıştır. Buna rağmen sürdürülebilir yönetimi esas alan şirketlerin imajları olumlu yönde algılanmıştır. En yüksek oranla ön lisans mezunları sürdürülebilir yaklaşımlı şirketlerin imajını olumlu algılamışlardır. Oransal sıralamaya göre, ön lisans mezunlarını, lisans mezunları, lise mezunları ve yüksek lisans mezunları pozitif yönlü algı düzeylerine sahiptir. Bu veriye göre, tüm eğitim düzeylerindeki tüketiciler, şirketler hakkında çevreleriyle bilgi alışverişinde bulunmakta, şirket hakkında araştırma yaparak bilgi edinmekte, sosyal sorumluluk projelerini takip etmekte ve daha çok bildiği güvendiği şirketleri tercih etmektedir.

Tüketicilerin medeni durumlarına göre, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi algıları farklılık göstermiştir. Bekâr tüketicilerin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine, evli tüketicilere nazaran daha fazla önem verdiği görülmüştür. Ancak araştırmada sürdürülebilir kalkınmaya tüketici katılımının düşük olduğu, hem bekâr hem evli tüketiciler tarafından sürdürülebilir faaliyetlere düşük katılım gösterdiği belirlenmiştir. Bekâr tüketicilerin sürdürülebilir aktivitelere daha fazla önem verdikleri ve şirketleri imajlarına göre tercih etmekte oldukları görülmektedir. Özetle bekâr ve evli tüketicilerin, sürdürülebilir yaklaşımlı şirketlerin imajını medeni durumları doğrultusunda pozitif yönlü farklı düzeylerde algıladığı doğrulanmıştır.

Tüm demografik grupların ortak paydada buluştukları sonuçlar göstermektedir ki, tüketiciler, çevre dostu, doğayı koruyan yaklaşımlarla faaliyet gösteren şirketleri tercih etmekle birlikte sürdürülebilirliğe entegre olmuş şirketlerin imaj yönleri tüketiciler tarafından pozitif yönlü algılanmaktadır. Oransal sonuçların verilerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve şirketi imajı arasında doğru orantılı bağ olduğu görülmüştür. Özellikle genç yaş gruplarına dahil olan tüketiciler, şirket imajına daha fazla önem vermektedirler. Yaş arttıkça imaj algısı zayıflamaktadır.

Tüketiciler, tüketim tercihlerinde sağlıklı, çevreye zarar vermeyen ürün veya hizmet tercih etmelerine rağmen, tüketici eliyle sürdürülebilir fayda getirebilecek faaliyetleri ifa etme konusunda ortalama seviyenin altında katkı yaptıkları gözlemlenmiştir. Bu yönüyle tüketicilerin sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmalarına teşvik edici yenilikler yapılabilir. Araştırmada tüketicilerin atıklarının ayırma oranının düşük seyrettiği görülmektedir. Bu ve benzeri konularda kamu ya da sivil toplum kuruluşlarınca, tüketicinin daha fazla katkı sağlayabileceği zemini oluşturabilecek projelerin yardımı olacaktır. Diğer sonuçlara göre tüketiciler, sürdürülebilirlik konusunda kamuoyunu aydınlatıcı açıklamaları yeterli bulmamaktadır. Bu sebeple tüketiciler, çevre dostu faaliyetlerin şeffaf ve güvenilir olduğu konusunda çoğunlukla kararsız kalmıştır. Buna istinaden tüketicilerin, sürdürülebilir faaliyetler konusunda yeterince bilgi edinemediği veya edindikleri bilgilerin doğruluğundan emin olamadıkları görülmektedir. Tüketiciler temin ettikleri ürün ve tercih ettikleri şirketler hakkında, iletişimde oldukları diğer kişilerle mutlak surette bilgi alış verişinde bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu ürün veya hizmetine güvendiği ve bildiği şirketleri tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Tüketiciler, çalışan memnuniyeti yüksek ve çevre dostu sürdürülebilir yönetimi benimseyen şirketlerin, ürün veya hizmet kalitesinin yüksek olduğunu tereddütsüz olarak kabul etmişlerdir. Bu bağlamda, tüm hipotezler birlikte değerlendirildiğinde, günümüzde sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin, şirketler için olmazsa olmaz bir yönetim alanı haline gelmiş olduğu ve tüketicinin de sürdürülebilir yaklaşımlara doğru yönlendiği belirlenmiştir. Çalışma bu yönüyle, tüketici davranışlarının hangi yönde ilerlemeye devam ettiği konusunun, ileri tarihlerde hazırlanacak olan çalışma makalelerinde irdelenebilir olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Aaron, Marjorie Corman, “*Sonuç Alıcı Müzakere*”, Çeviri: Yürür, Kızılca, 4. Baskı, Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- Acemoğlu, Daron ve Robinson, James A., “*Ulusların Düşüşü: Güç, Zenginlik ve Yoksulluğun Kökenleri*”, Çeviri: Velioğlu, Faruk Rasim, 32. Baskı, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul, 2018.
- Akıncı-Vural, Beril ve Bat, Mikail, “*Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*”, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2015.
- Akıncı-Vural, Beril, “*Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*”, 3. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2016.
- Akmeşe, Halil ve Coşkun, Kerim, 2018, “Çevre Bilgisi Yönetimi, Çevre Muhasebesi ve Finansal Muhasebe Etkileşimi”, Yılmaz, Baki ve Akmeşe, Halil (Der.), “*Çevre Muhasebesi*”, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Sf: 9-28.
- Akmeşe, Halil ve Usun, Yunus, 2018, “Yönetim Muhasebesi ve Çevre Muhasebesi”, Yılmaz, Baki ve Akmeşe, Halil (Der.), “*Çevre Muhasebesi*”, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Sf: 29-56.
- Akmeşe, Halil ve Ilgaz, Ali, 2018, “Ekolojik Muhasebe”, Yılmaz, Baki ve Akmeşe, Halil (Der.), “*Çevre Muhasebesi*”, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Sf: 57-84.
- Akyol, Ayça ve Kılınç, Özgür, “*Türkiye’de Yeşil Reklam Uygulamaları*”, 1. Baskı, Literatürk Academia Nüve Kültür Merkezi Yayını, Konya, 2015.
- Aktan, Ercan, 2018, “Kurum İmajı”, Özüpek, Mehmet Nejat (Der.), “*İmaj ve Türleri: İmaja Dair Her Şey*”, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Sf: 71-96.

- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai ve Yıldırım, Engin, “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2001.
- Anholt, Simon, “*Yerlerin Markalaşması: Kimlik, İmaj ve İtibar*”, Çeviri: Uçar, F. Müge, 1. Baskı, Acar Basım, İstanbul, 2011.
- Argüden, Yılmaz, Toksöz, Fikret, Ögücü, Şen, Fatma ve Dokur, Tuba, “*Katılımcı Demokrasi; STK’ları Güçlendirme Önerileri*”, 2. Baskı, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, İstanbul, 2017.
- Argüden, Yılmaz, “*İyi Yönetişim El Kitabı*”, TESEV (Türkiye Ekonomik Sosyal Etütler Vakfı), 1. Baskı, Punto Baskı Çözümleri, İstanbul, 2013.
- Ataç, Deniz, “6 Aylık Faaliyet Mektubu”, *TEMA Vakfı Resmi İnternet Sitesi*, Ocak-Haziran 2017, <http://www.tema.org.tr/folders/14966/categorial1docs/1444/6%20Aylık%20Faaliyet%20Mektubu%20Ocak%20-%20Haziran%202017.pdf>, (erişim tarihi: 29.04.2018).
- Aysan, Ahmet Faruk, Babacan, Mehmet ve Bolcan, Aytuğ Z., 2014, “Davranışsal İktisat ve Eski Kurumsal İktisat Okulu Üzerinden Kalkınmayı Yeniden Düşünmek”, Alogan, Yavuz (Der.), “*Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar*”, 1. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, Sf: 387-412
- Bakan, Ömer, “*Kurumsal İmaj: Oluşumu ve Etkili Faktörler*”, 1. Baskı, Tablet Kitabevi, Konya, 2005.
- Baker, Ulus, “*Dolaylı Eylem*”, 3. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2017.
- Balcı, Ali, “Sosyal Bilimlerde Araştırma”, *Pegem Akademi*, Eylül 2007, <http://pegem.net/dosyalar/dokuman/29092007120510Microsoft%20Word%20-%2000%20%C4%B0%C3%A7indekiler.pdf>, (erişim tarihi: 01.08.2019).
- Balta-Peltekoğlu, Filiz, 2013, “Halkla İlişkilerin Uygulama Alanları, Diğer Alanlarla İlişkisi, Meslek Olarak Halkla İlişkiler”, Özgür, Aydın Ziya (Der.), “*Halkla İlişkiler*”, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, Sf: 30-54.

- Barutçugil, İsmet, “*Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*”, 1 Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2009.
- Başkol, Melih, “*Tedarik Zinciri Yönetimi*”, 1. Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013.
- Birleşmiş Milletler, “*Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi’nin 21. Taraflar Konferansı: Paris Anlaşması*”, Çeviri: Çamurdan, Yunus Bakihan, 1. Baskı, Ekoloji Kolektifi Derneği Yayını, Ankara, 2015.
- Borsa İstanbul, “*Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi*”, *Borsa İstanbul Kılavuzu*, Ekim 2014,
<https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>, (erişim tarihi: 21.05.2019).
- Bozgöl, Furkan, “Halkla İlişkiler Nedir? İşlevleri Nelerdir?”, *Pazarlama Otomasyon TV*, 01.01.2018, <https://pazarlamasyon.com/halkla-iliskiler-nedir-islevleri-nelerdir/>, (erişim tarihi: 10.05.2019).
- Büyükgöze, Tuğba, “*Çalışanları Kurumsal İmaj Algılaması ile Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, Yüksek Lisans Tezi,
<https://www.ulusaltezmerkezi.net/calisanlarin-kurumsal-imaj-algilamasi-ile-motivasyonu-arasindaki-iliskinin-incelenmesi/2/>, (erişim tarihi: 11.04.2019).
- Büyüközkan, Gülçin ve Vardaloğlu, Zeynep, “Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi”, *Lojistik Dergisi*, Sayı 8, Sf: 66-73, Ekim 2008,
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33516466/ytzy8.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558470975&Signature=N8yrsvJMujSUqWr0MC%2FHaqm0udc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYESIL_TEDARIK_ZINCIRI_YONETIMI.pdf, (erişim tarihi: 21.05.2019).

Büyüközkan, Gülçin, “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri İçin...”, *Eko IQ Karbon Nötr Dergi*, 12.11.2010, <http://ekoIQ.com/surdurulebilir-tedarik-zinciri-yonetimi-icin/>, (erişim tarihi: 20.06.2018).

Caroll, Archie B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility; Toward the Moral Management of Organizational Steakholders”, *Business Horizons*, Temmuz - Ağustos 1991, <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>, (erişim tarihi: 14.04.2019).

CCİ/ Coca Cola İçecek, “Taahhütlerimiz”, *Coca-Cola Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <https://www.cci.com.tr/s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik/taahh%C3%BCtlerimiz>, (erişim tarihi: 18.09.2019).

Cemaloğlu, Necati ve Daşcı, Elif, “*Örgütsel Davranış ve Yönetimi: Mobbing*”, Vadi Grup Basım, 2. Baskı, Ankara, 2017.

Chirosca, Tatiana, “ Sosyal Sorumluluğu Anlamak“, *TSE Ekonomik ve Teknik Dergi*, Cilt: 52, Sayı 612, Sf: 20-27, 2013.

Chopra, Sunil ve Meindl, Peter, “*Tedarik Zinciri Yönetimi Strateji, Operasyon ve Planlama*”, Çeviri: Bulut, Emrah ve arkadaşları, 6. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017.

Coşkun, Gül, “*Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk*”, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.

Cwalina, Wojciech, Falkowski, Andrej ve Newman, Bruce., “*Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations*”, 1. Baskı, Routledge Taylor and Fransis Group, New York, 2000.

- Çağrııcı, Berna, “*Kurum Kimliği Ve Göstergelerle Aktarımı: ‘Yerelden Globale’ Türk Hava Yolları Reklamları Söylem Çözümlemesi*”, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2013, <http://acikerisim.iku.edu.tr/bitstream/handle/11413/1728/Berna%C3%87a%C4%9F%C4%B1r%C4%B1c%C4%B1YLTez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (erişim tarihi: 19.05.2019).
- Çamur, Derya ve Vaizoğlu, Songül, “*Çevreye İlişkin Önemli Toplantı ve Belgeler*”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni Derleme Makale, Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Cilt 6, Sayı 2, Sf: 297-306, 2007, https://www.ejmanager.com/mnstemps/1/khb_006_04-297.pdf?t=1557086676, (erişim tarihi: 06.05.2019).
- Çancı, Metin ve Erdal, Murat, “*Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder El Kitabı I*”, 2. Baskı, UTİKAD Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği Yayını, İstanbul, 2003.
- Çankaya, Sibel Y. ve Sezen, Bülent, “*Ekolojik Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi*”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 11, Sayı 24, Sf: 111-134, 2015, <http://ijmeh.org/index.php/zkesbe/article/view/08>, (erişim tarihi: 02.08.2018).
- ÇEKÜL (Çevre ve Kültürel Değerleri Koruma Vakfı), “*Canlandırma Stratejileri*”, *ÇEKÜL Vakfı Resmi İnternet Sitesi*, 02.03.2018, <https://www.cekulvakfi.org.tr/haber/surdurulebilir-canlandirma-stratejileri>, (erişim tarihi: 28.04.2018).
- Çelikel, Seçkin, “*Markalaşma Süreci ve Stratejilerinin İncelenmesi*”, *T.C. Türk Patent Enstitüsü Markalar Daire Başkanlığı*, 2008, <http://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resource/s/temp/B86CAB02-9F9E-4DE1-BC85-2481DD872DA3.pdf>, (erişim tarihi: 25.07.2019).

ÇEVKO (Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarını Değerlendirme Vakfı), “Hakkımızda”, *ÇEVKO Resmi İnternet Sitesi*, 2008, http://www.cevko.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=108&lang=tr, (erişim tarihi: 30.04.2018).

Dağdeviren, Metin, Dönmez, Nilay ve Kurt, Mustafa, “Bir İşletmede Tedarikçi Değerlendirme Süreci İçin Yeni Bir Model Tasarımı ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı 2, Sf: 247-255, 2006.

Dedehayır, Handan, “Yeşil Doku ve Ormanların Korunmasında Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü”, *ÇEKÜL Vakfı*, 2014, <https://www.cekulvakfi.org.tr/makale/yesil-doku-ve-ormanlarin-korunmasinda-sivil-toplum-kuruluslarinin-rolu>, (erişim tarihi: 28.04.2018).

Demir, Cengiz ve Çevirgen, Aydın, “*Turizm ve Çevre Yönetimi Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı*”, 1. baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2006.

Demirkıran, Can, “Aristo Modeli”, *Prezi İnternet Sitesi*, 08.05.2016, <https://prezi.com/sgzdstbv3g12/aristo-modeli/>, (erişim tarihi: 22.05.2019).

Demirtaş, Mine, 2015/A, “Türkiye’de Yapılan Kurumsal Sorumluluk Faaliyetlerinin Uluslararası Girişimler Bağlamında Değerlendirilmesi”, Demirtaş, Mine (Der.), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*”, 1. Baskı, Derin Yayınları, İstanbul, Sf: 1-54.

Demirtaş, Mine, 2015/B, “Kuruluşların Çalışanlarına Yönelik İletişim Biçimlerinin İtibara Yansımaları Açısından Bir İnceleme” , Demirtaş, Mine (Der.), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*”, 1. Baskı, Derin Yayınları, İstanbul, Sf: 225-278.

Deneçli, Ceyda, “*Marka Konumlandırma ve Algılama*”, 1. Baskı, Kriter Yayınevi, İstanbul, 2015.

Dereli, Türkay ve Baykasoğlu, Adil, “*Kalite ve Hayata İz Düşümleri*”, 2. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.

Doğan, Tarkan, “*Yeni Reklam Araçları ve Kurum İmajı Oluşturma Sürecine Katkıları*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006,
<http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9573/217197.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (erişim tarihi: 19.04.2019).

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu/ World Commission on Environment and Development, “*Ortak Geleceğimiz/ Our Common Future*”, Çeviri: Çorakçı, Belkıs, 3.baskı, Oxford University Press, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Ankara, 1991.

Elagöz, İsmail, “*Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 28.08.2006,
<http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/12418/189680.pdf?sequence=1>, (erişim tarihi: 21.01.2019).

Elçi, Şirin, “Yenilik–Yenileşim–İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk / 2. Bölüm; İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı’ ”, *EGİAD (Ege Genç İş İnsanları Derneği) Resmi Sitesi*, 26.11.2012,
<https://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf>, (erişim tarihi: 02.08.2018).

Erciş, Aysel ve Türk, Bahar, “*Türkiye’de Çevre Politikası ve Uluslararası Çevre Sözleşmeleri I*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, The Journal of Academic Social Science Studies, Sayı 54, Sf: 351-362, 2017, http://www.jasstudies.com/Makaleler/420293555_22-Ar%C5%9F.%20G%C3%B6r.%20Dr.%20Bahar%20T%C3%BCrk.pdf, (erişim tarihi: 05.05.2019)

Erdal, Murat, “*Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*”, 3. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.

- Erdoğan, Meltem, “*Lüks Tüketim, Materyalizm, Sosyo – Ekonomik Statü ve Dini Değerler*”, 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2016.
- Eren, Erol, “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, 9. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- Ergen, Ahu, “*Sürdürülebilir Tüketim Gönüllü Sadelik ve Maddi Değerler*”, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016.
- Ergin, Meral Güneş, “Halkla İlişkilerde İmaj Oluşturma”, *Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri İnternet Erişim Sitesi*, 2018, https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/68441/mod_resource/content/0/13.%20%C4%B0MAJ%20OLU%C5%99ETURMA.pdf, (erişim tarihi; 01.04.2019).
- Ergün, Muammer, “*Örgütsel Davranış ve Yönetimi: İtibar Yönetimi*”, Vadi Grup Basım, 2. Baskı, Ankara, 2017.
- Erturgut, Ramazan, “*Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*”, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.
- Esty, Daniel C. Ve Winston, Andrew S., “*Yeşilden Altına: Akıllı Şirketler Çevreci Stratejilerle Nasıl Avantaj Yaratır?*”, Çeviri: Gökdem, Levent, 1. Baskı, MediaCat Kitapları Kapital Medya, İstanbul, 2008.
- Fırat, Duygu, “*Marka Yayma Stratejisinin Tüketiciler Tarafından Algılanmasına Etki Eden Faktörler*”, 1. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2016.
- Fidan, Ahmet, “Kişisel ve Kurumsal Açından İmaj Oluşturma, İmaj Yaratma ve İmaj Yenileme Süreçlerine İlişkin Tespitler ve Bireysel / Kurumsal İmaj Oluşturma ve İmaj Koruma Modeli Önerisi”, *Kent Akademisi Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, Cilt: 6, Sayı 3, Sf: 63-73, 2013.

Fisk, Peter, “Sürdürülebilir Büyüme: İnsanlar, Gezegen ve Kâr”, Çeviri: Yıldırım, Evren, 1. Baskı, Mediacat Kitapları Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2010.

Global Compact Türkiye, “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları”, *Global Compact Network Türkiye İnternet Sitesi*, 2019, <https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/>, (erişim tarihi: 06.09.2019).

Görçün, Ömer Faruk, “Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi”, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.

Göztaş, Aylin, 2013, “Halkla İlişkilerde Stratejik Uygulamalar”, Özgür, Aydın Ziya (Der.), “*Halkla İlişkiler*”, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, Sf: 54-82.

Greenpeace International, “Who We Are”, *Greenpeace Resmi İnternet Sitesi*, 2018, <https://www.greenpeace.org/international/about/>, (erişim tarihi: 25.04.2018).

Greenpeace International, “Clicking Clean”, *Greenpeace Resmi İnternet Sitesi*, 10.01.2017, <https://www.greenpeace.org/international/publication/6826/clicking-clean-2017/>, (erişim tarihi: 27.03.2019).

GRI Global Reporting Initiative/ Global Raporlama İnisiyatifleri, “Global Raporlama Kılavuzu”, *GRI Resmi İnternet Sitesi*, 2014, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G4-Part-One.pdf>, (erişim tarihi: 06.04.2018).

GRI Global Reporting Initiative/ Global Raporlama İnisiyatifleri, “About GRI”, *GRI Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, (erişim tarihi: 07.04.2019).

- Güllüoğlu-Işık, Özlem, 2015, “Kurumsal İtibarın İç Paydaşlar Tarafından Algılanması ve Uygulama Örneği”, Demirtaş, Mine (Der.), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*”, 1. Baskı, Derin Yayınları, İstanbul, Sf: 192-224.
- Gülmez, Deniz ve Ünal, Ali, “*Örgütsel Davranış ve Yönetimi: Motivasyon Kuramları ve Uygulamalar*”, Vadi Grup Basım, 2. Baskı, Ankara, 2017.
- Gündoğan, Arif Cem, Aydın, Cem İskender, Turhan, Ethemcan ve Berke, Mustafa Özgür, “100 Maddede Sürdürülebilirlik Rehberi”, *SKD (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği) Resmi İnternet Sitesi*, 2017, http://www.skdturkiye.org/skd_rehber_100madde_link.pdf, (erişim tarihi: 11.07.2017).
- Güngen, Can, “Kant’ın Estetik Yargı ve Yüce Hakkındaki Görüşleri”, *Dr. Can Güngen Blog*, 08.03.2011, <http://www.cangungen.com/2011/03/08/kantin-estetik-felsefesi-ve-yuce-hakkinda-gorusleri/>, (erişim tarihi:10.04.2019).
- Gürbüz, Salih, “*Kurum İmajı Bileşenleri ve Belirleyicileri*”, Literatürk Academia Nüve Kültür Merkezi, 1. Baskı, Konya, 2017.
- Harris, Jonathan M., “Basic Principles of Sustainable Development”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergi*, 2000, Çeviri: Özmete, Emine, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/EmineOzmet2eviri.pdf>, (erişim tarihi: 03.05.2019).
- Hart, Stuart L., 2008, “Yeşilleşmenin Ötesi: Sürdürülebilir Bir Dünya İçin Stratejiler”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler* (Der.), “*Yeşil İş Stratejisi*”, Çeviri: Kardam, Ahmet, 1. Baskı, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayını, İstanbul, Sf: 111-135.

- Hatay, Ayşegül, “Sürdürülebilirlikte Etki Alanı Nedir?”, *Medium İnternet Sitesi*, Şubat 2013,
<https://medium.com/invalue/s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlikt-e-etki%CC%87-alani-nedir-96f1a7d55818>, (erişim tarihi: 08.05.2019).
- Hatch, Mary Jo ve Schultz, Majken, “*Marka Girişimi: Kurumsal Markalaşma İle Şirket Stratejisini, Kültürünü ve Kimliğini Uyumlu Hale Getirme Yöntemleri*”, Çeviri: Arı, Deniz, Altay, Hande A., Eldaş, Özge ve Karagüzel, Taner, 1. Baskı, Acar Basım, İstanbul, 2011.
- IEC (Internationale Elektrotechnische Kommission/ Uluslararası Elektroteknik Komisyonu), “IEC hakkında, vizyon, değerler, faaliyetler”, *IEC Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <https://www.iec.ch/about/?ref=menu>, (08.09.2019).
- ISO (International Organization for Standardization/ Uluslararası Standartlar Örgütü), “All About ISO”, *ISO Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <https://www.iso.org/about-us.html>, (erişim tarihi: 09.08.2019).
- ISO (International Organization for Standardization/ Uluslararası Standartlar Örgütü), “ISO 14064-2:2019” *ISO Resmi İnternet Sitesi*, 2019, https://www.iso.org/search.html?q=14060&hPP=10&idx=all_en&p=0, (erişim tarihi: 07.09.2019).
- İlseven, Ali, “*Stratejik Yönetim*”, 1. Baskı, Karemat Maatbacılık, İstanbul, 2016.
- Kalender, Ahmet, 2013, “Kavram Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye’de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi”, Özgür, Aydın Ziya (Der.), “*Halkla İlişkiler*”, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, Sf: 2-30.
- Karataş-Ateş, Esmeray, “*Kütüphane ve Bilgi-Belge Merkezlerinde Stratejik İletişim Yönetimi*”, Studylib İnternet Sitesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008,
<https://studylibtr.com/doc/5069273/k%C3%BCt%C3%BCphane-ve-bilgi-belge-merkezlerinde-stratejik-i%CC%87leti%C5%9Fi...>, (erişim tarihi: 08.07.2019).

- Karpat-Aktuğlu, Işıl, “*Marka Yönetimi: Güçlü Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*”, 5. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2014.
- Keskin, Hakan, “*Lojistik - Tedarik Zinciri Yönetimi: Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği*”, 5. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Keskin, Hakan, “*Tedarik Zinciri Yönetimi: Arka Planı, Gelişimi ve Güncel Uygulamaları*”, 1. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2015.
- Kıvılcım, İlge, “2020’ye Doğru Kyoto-Tipi İklim Değişikliği Müzakereleri / Avrupa Birliği’nin Yeterliliği ve Türkiye’nin Konumu”, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayını, İstanbul, Aralık 2013, <http://www.ikv.org.tr/images/files/Kyoto.pdf>, (erişim tarihi: 01.05.2018).
- Kıvılcım, İlge, “4 Kasım’da Yürürlüğe Girecek Olan Paris Anlaşması Ne Getiriyor?”, *Dünya Gazetesi*, 12.10.2016, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/4-kasimda-yururluge-girecek-paris-anlasmasi-ne-getiriyor/333189>, (erişim tarihi: 01.05.2018).
- Korkmaz, Mustafa Kemal, 21-23.05.2015, “Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilir Uygulamalar”, Peker, İskender, Okan, Tarhan, Tosunoğlu, Büşra ve Akyüz, Mutlu (Der.), “*IV. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Bildiriler Kitabı*”, 1. Baskı, Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Gümüşhane, Sf: 1-13.
- Köktürk, Mehtap Sümersan, Yalçın, Müge A. ve Çobanoğlu, Emine, “*Kurum İmajı: Oluşumu ve Ölçümü*”, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2008.
- Kuduz, Necla, “*Yeşil Pazarlama Faaliyetlerinin Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkisinin Belirlenmesi*”, Google Akademik, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, <https://pdfs.semanticscholar.org/3427/b194ced20f30656aaf78e2fa72b2e9af8793.pdf>, (erişim tarihi: 05.01.2017).
- Küçük, Orhan, “*Lojistik İlkeleri ve Yönetimi*”, 4. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2016.

Küçükyazıcı, Güneş ve Baskak, Murat, “*Yeşil Lojistiğin Tersine Lojistik ile İlişkisi ve Sürdürülebilir Kalkınma İçin Önemi*”, YAEM (Yön Eylem Araştırması Derneği), 2010, <http://www.depokur.com/uploads/06111615-01-yesil-lojistigin-tersine-lojistik-ile-iliskisi-ve-surdurulebilir-kalkinma-icin-%C3%AEnemi.pdf>, (erişim tarihi: 10.05.2019).

Lash, Jonathan ve Wellington, Fred, 2008, “Isınan Bir Gezegende Rekabet Üstünlüğü”, Harward Business Review Dergisinden Seçmeler (Eds.) 2008, “*Yeşil İş Stratejisi*”, Çeviri: Kardam, Ahmet, 1. Baskı, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayını, İstanbul, Sf: 137-160.

Liker, Jeffrey K. ve Choi, Thomas Y., 2007, “Derin Tedarikçi İlişkileri Oluşturmak”, Harward Business Review Dergisinden Seçmeler (Der.), “*Tedarik Zinciri Yönetimi*”, Çeviri: Yamak, Oygur, 1. Baskı, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayını, İstanbul, Sf: 31-52.

Ly, Tina “Çevreci olurken Greenwashing tuzağına düşmeyin”, *Campaign Türkiye Dergi*, Sayı 72, 25.12.2017, <https://www.campaigntr.com/cevreci-olurken-greenwashing-tuzagina-dusmeyin/>, (erişim tarihi: 14.08.2019).

Marks, Karl ve Engels, Friedrich, “*Alman İdeolojisi*”, Çeviri: Ok, Tonguç ve Geridönmez, Olcay, 1. Baskı, Evrensel Basım Yayın, İstanbul, 2013.

Öz, Murat, “*Küresel Pazarlama Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*”, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, 2019.

Özbebek- Tunç, Ayşegül, “*Örgütsel Çiftyönlülük: İşletmelerde Denge Arayışında Üst Yönetimin Rolü*”, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2017.

Özdamar, Kazım, “*Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*”, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.

Özdamar, Kazım, “*Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 2*”, 1. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.

- Özdemir, Ali İhsan “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, Sf: 87-96, 2004.
- Özgül, Burcu ve Tarhan-Mengi, Banu, “*Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi: İç Denetim*”, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016.
- Özüpek, M. Nejat, “*Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*”, Tablet Kitabevi, 1. Baskı, Konya, 2005.
- Pallemaerts, Marc, “Stockholm’dan Rio’ya Çevre Hukuku”, Çeviri: Duru, Bülent, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 52, Sayı 1, Sayfa 613-632, 1997, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5594.pdf>, (erişim tarihi: 05.05.2019).
- Peters, Tom, “*Kendinizi Markalaştırmanın 50 Yolu*”, Çeviri: Makara, Esra, 2. Baskı, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2006.
- Quigley, Joseph V., “*Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*”, Çeviri: Çelik, Berat, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Reinhardt, Forest R., 2008, “Çevre Sorununu Somutlaştırmak”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler (Der.), “*Yeşil İş Stratejisi*”, Çeviri: Kardam, Ahmet, 1. Baskı, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayını, İstanbul, Sf: 53-76.
- Resnick, Nathan, “3 Keys to Developing a Sustainable Supply Chain”, *Entrepreneur İnternet Dergi*, 07.03.2017, <https://www.entrepreneur.com/article/290032>, (erişim tarihi: 18.03.2018).
- Saydam, Arın, “*Sürdürülebilirlik: İletişimin Derin Mavisi*”, 1. Baskı, Boyut Yayın Grubu, İstanbul, 2016.

- Sells, Bill, 2008, “Risk Yönetimi Konusunda Asbestten Öğrendiklerim”, Harward Business Review Dergisinden Seçmeler (Der.), “Yeşil İş Stratejisi”, Çeviri: Kardam, Ahmet, 1. Baskı, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayını, İstanbul, Sf: 161-186.
- Selvi, Sibel, “ *Marka Oluşumunda Kimlik ve Kültürün Etkisi: Goldaş Markası Üzerine Bir İnceleme*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, <https://www.ulusaltezmerkezi.net/marka-olusumunda-kimlik-ve-kulturun-etkisi-goldas-markasi-uzerine-bir-inceleme/>, (erişim tarihi: 20.05.2019).
- Shiva, Vandana, “*Yeryüzü Demokrasisi Adalet, Barış ve Sürdürülebilirlik*”, Çeviri: Saysel, Ali, Gen, Elçin ve Günay, Onur, 2. Baskı, BGST Yayınları, İstanbul, 2014.
- SKD (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği), “Sürdürülebilir Kalkınma İçin Ne Yapıyoruz?”, *SKD Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <http://www.skdturkiye.org>, (erişim tarihi: 06.09.2019).
- Social Good Summit / Sosyal Fayda Zirvesi, “Sürdürülebilir Kalkınma İçin Küresel Hedefler”, *SGS Resmi İnternet Sitesi*, 2018, <http://www.sgsistanbul.org/surdurulebilir-kalkinma-hedefleri/>, (erişim tarihi: 05.02.2019)
- Steele, Rob, “ISO 26000: A Standard Whose Time Has Come”, *TSE Ekonomik ve Teknik Dergi*, Cilt 52, Sayı 612, Sf: 15-19, 2013.
- Sungur, Suat, 2015, “Kurumsal İtibarın Epistemolojisi”, Demirtaş, Mine (Der.), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*”, 1. Baskı, Derin Yayınları, İstanbul, Sf: 181-192.

- T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, “Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ve Kyoto Protokolü”, *T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi*, 2006, http://iklim.cob.gov.tr/iklim/Files/REC_unfccc.pdf, (erişim tarihi: 01.05.2018).
- T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, “Çevresel Etki Değerleme Raporu Yazım Rehberi”, *T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi*, 2017, https://www.csb.gov.tr/db/ced/editordosya/REVIZE_CED_RAPORU_YAZIM_REHBERI.pdf, (erişim tarihi: 20.11.2017).
- T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, “Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi”, *T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <http://iklim.cob.gov.tr/iklim/AnaSayfa/BMIDCS.aspx?sflang=tr>, (erişim tarihi: 06.05.2019).
- T.C. Dış İşleri Bakanlığı, “Uluslararası Süreçler ve Türkiye”, *T.C. Dış İşleri Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi*, 2018, <http://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa>, (erişim tarihi: 03.01.2018).
- T.C. Dış İşleri Bakanlığı, “Yerel Gündem 21”, *T.C. Dış İşleri Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <http://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa>, (erişim tarihi: 05.02.2019).
- T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, “Kümeler İçin Tedarik Zinciri Yönetimi Kılavuzu”, *T.C. Ekonomi Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi*, 2019, http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/7_tedarik.pdf, (erişim tarihi: 03.06.2019).
- TEMA (Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı), “Varoluş Nedenimiz”, *TEMA Resmi İnternet Sitesi*, 2018, http://www.tema.org.tr/web_14966-2_1/neuralnetwork.aspx?type=22, (erişim tarihi: 29.04.2018).

- Temur, Gül T., Ayvaz, Berk ve Bolat, Bersam, “*Tersine Lojistik Yönetimi- Dünyada ve Türkiye’de Durum*”, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Torunoğlu, Ethem, “Tübitak Vizyon 2023 Panel İçin Notlar: Sürdürülebilir Kalkınma Paradigması Üzerine Ön Notlar”, TMMOB (Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği) Çevre Mühendisleri Odası Sunumu, *Tübitak Resmi İnternet Sitesi*, 2002, https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/csk/EK-16.pdf , (erişim tarihi: 05.05.2017).
- Turhan, Gönenç, Özen, Tutku ve Albayrak, Raif S., “Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9, Sayı 1, Sf: 17-37, 2018.
- Türkay, Aybala, “*Yeşil Satınalma ve Yeşil Tedarikçi Seçimi*”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, <https://docplayer.biz.tr/40458327-Yesil-satinalma-ve-yesil-tedarikci-secimi-yuksek-lisans-tezi-aybala-beste-turkay-endustri-muhendisligi-anabilim-dali-muhendislik-yonetimi-programi.html> , (erişim tarihi: 11.12.2018).
- UN (United Nations/ Birleşmiş Milletler), “Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development”, *UN Resmi İnternet Sitesi*, 2018/A, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> , (erişim tarihi:08.04.2018).
- UN (United Nations/ Birleşmiş Milletler), “About the UN”, *UN Resmi İnternet Sitesi*, 2018/ B, <https://www.un.org/en/about-un/index.html> , (erişim tarihi: 06.12.2018).
- UN (United Nations/ Birleşmiş Milletler), “Agenda 21”, *UN Resmi İnternet Sitesi*, 2019/A, <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> , (erişim tarihi: 05.09 2019).

- UN (United Nations/ Birleşmiş Milletler), “Report Of The United Nations Conference On Environment And Development”, *UN Resmi İnternet Sitesi*, 2019/ B, https://www.un.org/Depts/los/consultative_process/documents/A21-Ch17.htm, (erişim tarihi: 06.09.2019).
- UNCED (United Nations Conference on Environment and Development), “The Earth Summit”, *UNCED Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <https://www.un.org/geninfo/bp/envirp2.html>, (erişim tarihi: 06.05.2019).
- UNCSD (United Nations Conference on Sustainable Development), “Rio + 20 Summit”, *UNCSD Resmi İnternet Sitesi*, 2012, <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20>, (erişim tarihi: 06.05.2019).
- UNDP (United Nations Development Programme/ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı), “UNDP Chief Says Clock Ticking on Climate Action”, *UNDP Resmi İnternet Sitesi*, 08.10.2018, <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/sustainable-development-goals/the-sustainable-development-goals-are-coming-to-life.html>, (erişim tarihi: 28.03.2018).
- UNDP (United Nations Development Programme/ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı), *UNDP Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals/background.html>, (erişim tarihi: 06.09.2019).
- UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change), “The Doha Amendment”, *UNFCCC Resmi İnternet Sitesi*, 2019, <https://unfccc.int/process/the-kyoto-protocol/the-doha-amendment>, (erişim tarihi: 06.05.2019).

UNIC (United Nations Information Centres/ Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi), “Duyurular”, *UNIC Resmi İnternet Sitesi*, 25.09.2015 <http://www.unicankara.org.tr/language/tr/tarihi-birlesmis-milletler-zirvesinde-193-uye-ulke-oybirligi-ile-yeni-surdurulebilir-kalkinma-hedeflerini-kabul-etti/#.XUqxrfIzbIU>, (erişim tarihi: 07.06.2019).

United Nations Global Compact, “Our Participants”, *UN Global Compact Resmi İnternet Sitesi*, 2019, https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=202&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc, (erişim tarihi: 06.09.2019).

UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği), 2019, <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/3440/dhl-2020-yilinin-trendlerini-acikladi>, (erişim tarihi: 05.09.2019).

Uydacı, Mert, “Yeşil Pazarlama”, 1. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2011.

Uzoğlu-Bayçu, Sevil, 2013, “Halkla İlişkilerde Stratejik Yönetim”, Özgür, Aydın Ziya (Der.), “Halkla İlişkiler”, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, Sf: 54-82.

Wallace, Ruth A. ve Wolf, Alison, “Çağdaş Sosyoloji Kuramları Klasik Geleneğin Genişletilmesi”, Çeviri: Ayas, Rami M. ve Elburuz, Leyla, 3. Baskı, Doğu Batı Yayınları, Ankara, 2012.

We Are Social, “Digital Report”, *We are Social Kurumsal İnternet Sitesi*, 2019, <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>, (erişim tarihi: 01.08.2019).

Weyler, Rex, “Deep Green: Real Sustainability”, *Greenpeace International Resmi İnternet Sitesi*, 09.03.2010, <https://www.greenpeace.org/archive-international/en/about/deep-green/deep-green-feb-2010/>, (erişim tarihi: 25.04.2018).

- World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu), “Sustainability” World Economic Forum ‘About’ ”, *World Economic Forum Resmi İnternet Sitesi*, 2018, <https://www.weforum.org/about/sustainability-world-economic-forum>, (erişim tarihi: 08.04.2018).
- WWF (World Wildlife Fund/ Dünya Doğayı Koruma Vakfı), “WWF Report: Slow Road to Sustainability” *WWF Resmi İnternet Sitesi*, 14.06.2016, http://wwf.panda.org/wwf_news/?269970/WWF_report_slow_road_to_sustainability, (erişim tarihi: 18.04.2018).
- Yalçın, Asuman ve Ene, Selda, “Online Ortamda Kurumsal Marka İmajının Marka Sadakati İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, Cilt: 34, Sayı 1, Sf: 113-134, 2013.
- Yaşgöl, Yaşar Serhat, 2014, “Yeni Kalkınmacı Devlet ve Sosyal Politika: Etkin Bir Sağlık Politikası”, Alogan, Yavuz (Der.), “*Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar*”, 1. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, Sf: 123-146.
- Yarar, Ali Erkam, 2018, “Ürün İmajı”, Özüpek, Mehmet Nejat (Der.), “*İmaj ve Türleri: İmaja Dair Her Şey*”, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Sf: 25-44.
- Yılmaz, Baki ve Uslu, Sinan, 2018, “Ulusal Hesaplarda Çevre Muhasebesi”, Yılmaz, Baki ve Akmeşe, Halil (Der.), “*Çevre Muhasebesi*”, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Sf: 151-168.
- Yücel, Esin, “*Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme: Satın Alma Perspektifi*”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Journal of Yaşar University, Cilt: 13, Sayı 50, Sf: 150-163, 2018.
- Yüksel, Esra, 2014, “Kalkınma ve Sivil Toplum”, Alogan, Yavuz (Der.), “*Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar*”, 1. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, Sf: 147-170.

Zafir, Ceran Zeynep, 2014, “Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımı”, Alogan, Yavuz (Der.), 2014, “*Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar*”, 1. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, Sf: 243-272.

Zubritski, Y., Mitropolski, D., Kerov, V., Kuznetsov, Y., Gretski. F., Lozovskl, İ. ve Kolossov, P., “*Kapitalist Toplum*”, Çeviri: Belli, Sevim, 7. Baskı, Eriş Yayınları, İstanbul, 1991.



ÖZGEÇMİŞ

03 Kasım 1976 tarihinde İstanbul'da doğdum. İlk seviye eğitimlerimi İstanbul'da tamamladım. Ardından Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisat ve Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldum. Çalışma hayatına Koç Holding bünyesinde Koç Menkul Değerlerde sözleşmeli olarak başladım. Daha sonra İstanbul'da çeşitli beş yıldızlı zincir otellerde, halkla ilişkiler ve kurumsal satış bölümlerinde 12 yıl süren çalışmalarım oldu. Akabinde orta ölçekli bir insan kaynakları firmasında 2,5 yıl genel müdür olarak görev aldım. Organizasyona duyduğum ilgi sebebiyle uzun yıllar sonra, yönetim ve organizasyon dalında uzmanlık eğitimi almaya karar verdim. Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda tezli yüksek lisans eğitimi almak üzere kayıt oldum. Bu süre zarfında yönetim organizasyona dair seminer ve sertifika programları ile çalışmamı devam ettirmekteyim.

Lalezar Özlem ŞENMAN