

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ

**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE KÜRESEL MARKA VE
TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA KURUMSAL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINDAKİ
ÇATIŞMALAR**

Yüksek Lisans Tezi

UMUT EKİZ

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ

**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE KÜRESEL MARKA VE
TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA KURUMSAL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINDAKİ
ÇATIŞMALAR**

Yüksek Lisans Tezi

UMUT EKİZ

Danışman: PROF. DR. REFİKA BAKOĞLU

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Umut EKİZ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Refika BAKOĞLU
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2020
Anahtar Kelimeler : Sürdürülebilirlik uygulanmasında çatışmalar, hazır giyim sektörü

ÖZET

HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE KÜRESEL MARKA VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINDAKİ ÇATIŞMALAR

Hazır giyim sektörü, küresel sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem arz eden sanayi dallarından biridir. Sektörde, sürdürülebilirliğin uygulanmasında tüm tarafların üzerine düşen çeşitli görevler bulunmaktadır. Taraflar sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarda küresel hedefler doğrultusunda gereken iyileştirmeleri yapmalıdır. Ancak tarafların, sürdürülebilirliğin uygulanmasında çeşitli yaklaşım farklılıkları ve çatışmalar söz konusu olabilmektedir. Bu çalışmadaki amaç, hazır giyim tedarik zincirinin taraflarından olan küresel markalar ve hazır giyim imalatçıları arasındaki çatışmaları tespit etmektir. Tarafların sürdürülebilirlik bağlamında bakış açıklarını görebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır.

Yapılan görüşmeler neticesinde taraflar arasında yaşanan çatışmalar tespit edilmiş ve bulgular 12 başlık altında sunulmuştur. Araştırma sonucu elde edilen bulgular hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin tam anlamıyla uygulanabilmesi için markalarla tedarikçilerin aynı dili konuşması, birbirlerini anlamaları, süreci işbirliği içinde yürütmeleri, yaşanan aksaklıkları çözmeleri, ikilemleri ve çatışmaları her iki tarafın da menfaatine uygun olacak şekilde ortak bir zeminde çözmelerinin gerekliliğine işaret etmektedir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Umut EKİZ
Field : Business Administration
Programme : Sustainable Growth and Quality Management
Supervisor : Prof. Dr. Refika BAKOĞLU
Degree Awarded and Date : Master – June 2020
Keywords : Conflicts in the implementation of sustainability,
apparel industry

ABSTRACT

CONFLICTS BETWEEN GLOBAL BRANDS AND APPAREL MANUFACTURERS IN THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SUSTAINABILITY IN THE APPAREL INDUSTRY

Apparel industry is one of the industry branches which is of great importance for achieving global sustainability goals. In this industry, there are various duties that fall on all stakeholders in terms of implementation of sustainability. The parties should make the necessary improvements in line with global targets in social, environmental and economic dimensions. However, there are some disagreements and conflicts in terms of the perception and implementation of sustainability among parties. The purpose of this study is to determine the disagreements and conflicts between the global brands and the apparel manufacturers. For this purpose, semi-structured interview technique was used to identify the parties' perspectives in the context of sustainability.

As a result of the interviews, the conflicts between the parties were determined and the findings were presented under 12 headings. The findings of the research point to the necessity for brands and suppliers to speak the same language, to understand each other, to cooperate with each other, to resolve the problems experienced, to resolve the dilemmas and conflicts on a common ground in accordance with the interests of both parties in order to fully implement sustainability in the apparel industry.

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında değerli zamanını bana ayıran hocam Prof. Dr. Refika Bakoğlu'na, verilerin sağlanmasında büyük destek olan ilgili marka ve tedarikçi temsilcilerine teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2020

Umut EKİZ



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	Error! Bookmark not defined.
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMLAR

1.1. Hazır Giyim Tedarik Zinciri	3
1.2. Küresel Markalar	6
1.3. Hazır Giyim Tedarikçileri.....	7
1.4. Çatışma Kavramı ve Benzer Kavramlardan Farklılıkları	9
1.5. Sürdürülebilirlik ve Hazır Giyim Sektörü.....	11
1.5.1. Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilirliğin Önemi	12
1.5.2. Hazır Giyim Endüstrisinin Sosyal ve Çevresel Problemleri	13

İKİNCİ BÖLÜM TEORİK ALTYAPI

2.1. Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilirliğin Uygulanması	17
2.1.1. Hazır Giyimde Sürdürülebilirliğin Uygulanmasında İtici Faktörler ..	17
2.1.1.1. Yasal Mevzuat.....	18
2.1.1.2. Müşteriler	20
2.1.1.3. Sendikalar.....	21

2.1.1.4. Sivil Toplum Kuruluşları	22
2.1.1.5. Markalar ve Perakendeciler.....	23
2.1.2. Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilirliğin Uygulanmasında Kullanılan Yöntemler	24
2.1.3. Politikalar, Standartlar, Sertifikasyon	25
2.1.3.1. BSCI (Business Social Compliance Initiative)	28
2.1.3.2. Sedex	29
2.1.3.3. ICS	30
2.1.4. Sosyal Uygunluk Denetimleri	31
2.2. Sürdürülebilirliğin Uygulanmasındaki Çatışmalara Zemin Hazırlayan Temel Hususlar	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	36
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	36
3.2.1. Araştırma Kapsamındaki Firmaların Seçim Kriterleri ve Firmalar Hakkında Bilgilendirme	37
3.2.1.1. Marka 1	38
3.2.1.2. Marka 2	39
3.2.1.3. Marka 3	39
3.2.1.4. Marka 4	40
3.2.1.5. Tedarikçi 1	41
3.2.1.6. Tedarikçi 2	42
3.2.1.7. Tedarikçi 3	43
3.2.1.8. Tedarikçi 4	44
3.3. Araştırmanın Kısıtları	45
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	46
3.4.1. Araştırmada Kullanılan Yöntem	46
3.4.2. Analiz Birimi	47
3.4.3. Veri Toplama Süreci	47
3.4.3.1. Ölçüm Aracı: Görüşme Kılavuzu	47

3.4.3.2. Veri Toplama	50
3.4.3.3. Veri Analizi	50
3.4.4. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği	51
3.5. Bulgular ve Değerlendirilmesi	52
3.5.1. Küresel Marka ve Tedarikçi İlişkilerine Yönelik Sürdürülebilirlik Uygulamalarındaki Çatışmalar.....	52
3.5.1.1. Sürdürülebilirlik Denetimlerinin Tedarik Zincirindeki Kapsamı.....	54
3.5.1.2. Şeffaflık.....	55
3.5.1.3. Çok Sayıda Sürdürülebilirlik Standardının Olması	57
3.5.1.4. İzlenebilirliğin Tüm Tedarik Zincirini Kapsamaması.....	58
3.5.1.5. Markaların Tedarikçilerine Sadakati.....	59
3.5.1.6. Fiyatlandırma Konusu	60
3.5.1.7. Termin Konusunda Esnekliğin Düşük Olması.....	62
3.5.1.8. Çalışma Süresi ve Fazla Mesai	63
3.5.1.9. SGK Primlerinin Gerçek Ücret Üzerinden Ödenmemesi ...	64
3.5.1.10. Parti Boyu Küçüldükçe Kayıpların Artması	65
3.5.1.11. Ürün Kabul Toleranslarının Düşük Olması	66
3.5.1.12. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları.....	67
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
YARARLANILAN KAYNAKLAR	74

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Marka 1 Hakkında Genel Bilgiler.....	38
Tablo 2: Marka 2 Hakkında Genel Bilgiler.....	39
Tablo 3: Marka 3 Hakkında Genel Bilgiler.....	40
Tablo 4: Marka 4 Hakkında Genel Bilgiler.....	41
Tablo 5: Tedarikçi 1 Hakkında Genel Bilgiler.....	42
Tablo 6: Tedarikçi 2 Hakkında Genel Bilgiler.....	43
Tablo 7: Tedarikçi 3 Hakkında Genel Bilgiler.....	44
Tablo 8: Tedarikçi 4 Hakkında Genel Bilgiler.....	45
Tablo 9: Markayla Mülakat Kılavuzu	48
Tablo 10: Tedarikçiyle Mülakat Kılavuzu	49

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Hazır Giyim Tedarik Zincirinin Yapısı	4
Şekil 2: Tekstil Sanayinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	26



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simge

Açıklama

CO ₂	Karbondioksit
CO	Karbonmonoksit
SO ₂	Kükürt dioksit

Kısaltma

Açıklama

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BAT	Best Available Techniques (En Uygun Teknikler)
BM	Birleşmiş Milletler
BSCI	Business Social Compliance Initiative (İş Sosyal Uygunluk Girişimi)
CCC	Clean Clothes Campaign (Temiz Kıyafet Kampanyası)
ETI	Ethical Trading Initiative (Etik Ticaret Girişimi)
FLA	Fair Labor Association (Adil Çalışma Derneği)
FWF	Fair Wear Foundation (Adil Hazır Giyim Vakfı)
GFA	Global Fashion Agenda (Küresel Moda Gündemi)
ICS	Initiative for Compliance and Sustainability (Uyum Ve Sürdürülebilirlik için Girişim)
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
İSO	İstanbul Sanayi Odası
GRI	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama İnisiyatifi)
İHKİB	İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ISO	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilâtı)
İTKİP	İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği
KKD	Kişisel Korunma Donanımı

OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SA 8000	Social Accountability 8000 (Sosyal Sorululuk 8000)
SLCP	Social & Labor Convergence Program (Sosyal Uyum Programı)
SAI	Social Accountability International
SGS	Standard Global Services
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SMETA	Sedex Members Ethical Trade Audit (Sedex Üyeleri Etik Ticaret Denetimi)
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	Türk Dil Kurumu
TTSİS	Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production (Dünya Çapında Sorumlu Akredite Üretim)

GİRİŞ

Hazır giyim endüstrisi, sosyal ve çevresel açıdan bir çok olumsuzluklar içeren oldukça kompleks küresel bir sistemdir. Günümüzde sektöre hızlı moda anlayışı hâkimdir. Hızlı moda, üreticilerin fiyatları düşük tutma ve son derece esnek ve piyasaya duyarlı olma gerekliliğini artırmıştır. Böylece endüstri, gelişmiş ülkelerden işgücü maliyetlerinin daha düşük olduğu ve yasal düzenlemelerin daha esnek olduğu gelişmekte olan ülkelere kaymıştır (Kozlowski ve Klein, 2012). Bu gelişmelerin sürdürülebilirliğin sosyal, çevresel ve ekonomik olmak üzere tüm boyutları açısından önemli etkileri söz konusudur.

Sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel boyutları hususunda sektörün taraflarının inisiyatif almaları çeşitli faktörler sebebiyle hız kazanmıştır. Hükümetlerin düzenleyici mevzuatı, sivil toplum kuruluşlarının baskıları, müşteri beklentileri ve küresel markaların bizzat kendilerinin bu konuda farklı boyutlarda etkileri olmuştur. Böylece sektörde yer alan taraflar, sosyal ve çevresel açıdan çeşitli iyileştirmeler yapmak zorunda kalmışlardır. Bu süreç ivme kazanarak ve artan bir kapsayıcılıkla devam etmektedir (Baier vd. 2020).

Hazır giyim tedarik zinciri çok katmanlı bir yapıya sahiptir ve elyaftan son kullanıcıya varana dek birçok farklı taraf yer almaktadır (Gereffi ve Memedovic, 2003). Ancak sektörde yer alan tarafların, sürdürülebilirliğin uygulanması hususunda farklı bakış açılarına sahip oldukları görülmektedir. Bu ise ikilemlere ve bazı durumlarda çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu araştırmanın amacı, sektörün taraflarından olan küresel markalar ve hazır giyim imalatçıları arasındaki çatışmaları tespit etmektir. Bu çatışmaların tespiti, küresel sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecinde karşılaşılan sorunların hazır giyim sektörü bağlamında daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Çatışmaların tespit edilmesi amacıyla küresel markalar ve hazır giyim imalatçılarının temsilcileriyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelere dört küresel markanın

Türkiye tedarik ofisinde görev yapan birer temsilcisi ve Türkiye hazır giyim imalat sektöründe faaliyet gösteren dört tedarikçiden birer temsilcisi katılmıştır.

Veri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler, tarafların temsilcileriyle Skype programı üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kavramlar hakkında genel bir bilgilendirme yapılmış ve ikinci bölümde kurumsal sürdürülebilirliğin uygulanmasındaki temel hususlar tartışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi, veri toplama, bulgular ve değerlendirme süreçleri ele alınmıştır. En son bölümde ise sonuç ve öneriler değerlendirilerek çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

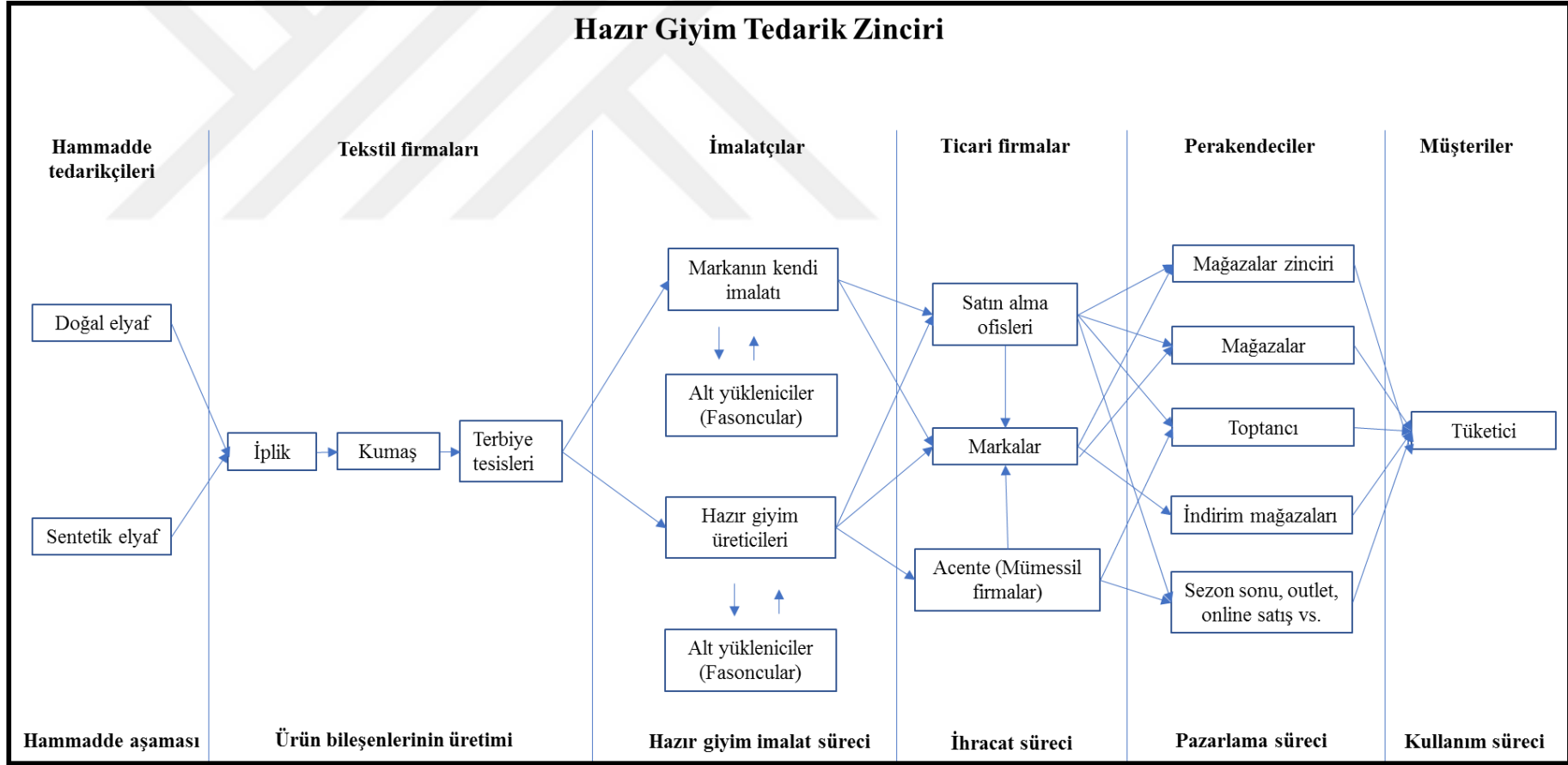
KAVRAMLAR

1.1. Hazır Giyim Tedarik Zinciri

Hazır giyim tedarik zinciri, hammadde olarak elyaf üretiminden başlayıp son kullanıcı olan tüketiciye varana kadar birçok farklı süreç içeren oldukça karmaşık küresel bir sistemdir (Gereffi ve Memedovic, 2003). Bir hazır giyim ürünü üretmek ve tüketicinin kullanımına sunmak için ürünün farklı bileşenleri dünyanın farklı ülkelerindeki tesislerde, tedarik zincirinin farklı aşamalarında ve birbirinden farklı onlarca işlemde geçer. Bu aşamalar kendi içinde de kompleks bir yapıya sahiptir ve hem teknolojik hem de işleyiş açısından birbirlerinden oldukça büyük farklılıklar göstermektedirler. Tüm bu aşamalar tekstil ve hazır giyim sektörü çatısı altında toplanmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi için hazır giyim tedarik zincirinin genel olarak bir haritasının çıkarılması büyük kolaylık sağlayacaktır. Böylece araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgularda bahsi geçen bazı hususlar daha iyi kavranabilecektir.

Bu araştırma hazır giyim tedarik zincirinde yer alan iki ana taraf üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak tedarik zincirinin bir bütün olduğu ve ortaya çıkan bazı problemlerin tedarik zincirinin diğer halkalarından kaynaklanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü ürünler, hammaddeden başlayarak hazır giyim üretim sürecine varana kadar geçen aşamalarda, gerek üretim süreçleri gerekse taşımacılık ve depolama esnasında birçok farklı işlemlerden geçmektedir (Gereffi ve Memedovic, 2003). Ayrıca sosyal uygunlukla ilgili endişe verici hususların sadece hazır giyim imalat sürecinde yaşandığı da düşünülmemelidir. Pamuk yetiştirme sürecinde çocuk işçi çalıştırılmasından terbiye tesislerinde çalışanların kimyasal maruziyetine, yün için kullanılan pestisitlerden terbiye tesislerinin su ve hava emisyonlarına kadar sürdürülebilirliğin farklı boyutlarını ilgilendiren birçok husus aslında bu süreçlerde meydana gelmektedir (European IPPC Bureau, 2019).



Şekil 1: Hazır Giyim Tedarik Zincirinin Yapısı (Gereffi ve Memedovic, 2003).

Hammadde aşaması pamuk, yün, ipek gibi doğal elyaf ve polyester, poliamid, poliakrilonitril gibi sentetik elyaf üreten tedarikçilerden oluşmaktadır. Hammadde dünyanın farklı bölgelerinden tedarik edilebilmektedir. Örneğin pamuk Hindistan, Türkiye, ABD veya Çin'deki tarlalarda, yün Yeni Zelanda, İskoçya veya Güney Amerika'daki çiftliklerde ve ipek Tayland'daki ipek çiftliklerinde üretilebilmektedir.

Tekstil elyafı daha sonra iplik haline getirilmek üzere iplik eğirme tesislerine sevk edilir. Bu tesisler elyafın üretildiği ülkede olabileceği gibi başka bir ülkede de faaliyet gösterebilir. Bir sonraki aşama ipliğin kumaş haline getirilmesidir. Bu, temel olarak dokuma, örme veya dokusuz yüzey teknolojileriyle gerçekleştirilir. Kumaşlar çok çeşitli tasarımlara ve uygulamalara hizmet etmek üzere boyanabilir, kaplanabilir, merserize edilebilir, baskı yapılabilir veya kimyasal bitim işlemlerine tabi tutulabilirler. Bu işlemler terbiye tesislerinde gerçekleştirilir (Gereffi ve Memedovic, 2003).

Bir sonraki aşama hazır giyim imalatıdır. Hazır giyim imalatı markanın kendi tesislerinde gerçekleştirilebileceği gibi dünyanın herhangi bir yerindeki hazır giyim tedarikçisine de yaptırılabilir. Her iki durumda da sürecin belli bir kısmı alt yüklenicilere (fasoncular) taşere edilebilir. Tedarikçi firmalar, çoğunlukla model hane ve kesim gibi ürünün kalitesini doğrudan etkileyen süreçleri kendi bünyelerinde gerçekleştirip dikim, ütü ve paketleme gibi işlemleri alt yüklenicilere vermektedirler (Öngüt, 2007).

Küresel markalar, hazır giyim tedarikçilerinden hizmet aldıkları durumlarda imalat sürecini kendileri, satın alma ofisleri veya acenteler vasıtasıyla takip etmektedirler. Özellikle yurtdışında gerçekleştirilen imalatlarda, markaların satın alma ofisleri bulunmakta veya acentelerle çalışmayı da tercih edebilmektedirler.

Üretim sürecinin tamamlanmasına müteakip ürünler belirlenen lojistik vasıtalarıyla müşterilere teslim edilir ve nihayet markaların depolarından ilgili satış noktalarına gönderilerek tüketicilere sunulur.

Hazır giyim tedarik zincirinin yapısı hakkında genel bir bilgilendirmeden sonra, araştırmanın konusu olan küresel markalar ve hazır giyim imalatçıları hakkında daha detaylı bilgi verilecektir.

1.2. Küresel Markalar

Küresel moda endüstrisi kavramı modern çağın bir ürünüdür. 19. yüzyılın ortalarına varılmadan önce çoğu kıyafet ısmarlama yapıldı. Müşterilerin siparişi üzerine terziler tarafından el işçiliğiyle dikilirdi. 20. yüzyılın başlarında, dikiş makinesi gibi yeni teknolojilerin yaygınlaşması, küresel kapitalizmin yükselişi, fabrika üretim sistemlerinin geliştirilmesi ve mağazalar gibi perakende satış noktalarının çoğalmasıyla standart ölçülerde seri giysi üretimi yaygınlaşmıştır (Major ve Steele, 2019). Böylece moda endüstrisi ilk olarak Avrupa ve Amerika’da gelişmiş ve markaların ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Geçtiğimiz yüzyılın sonralarındaki küreselleşme rüzgârının etkisiyle markalar pazarlama ağlarını birçok ülkeye yaymayı başarmışlardır (Strähle ve Müller, 2017). Böylece küresel markalar ortaya çıkmıştır.

Küresel markalar, dünyanın büyük bir bölümünde tanınan markalar olarak tanımlanabilir. Bir diğer deyişle tüketiciler tarafından küresel olarak algılananlar markalardır (Steenkamp vd, 2003). Firmalar, markanın değerini tüm pazarlarında sunmada tutarlılık sağlayarak markanın küresel algısını güçlendirir (Roberts vd, 2009). Hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren küresel markalara örnek olarak Levi's, H&M, Zara, Marks&Spencer, Nike, Adidas ve benzeri markalar gösterilebilir.

Günümüzde küresel markalar, hızlı moda konseptini benimsemiştir ve asıl hedefleri müşterilerin taleplerini karşılamak ve böylece satışları en yüksek seviyelere çıkarmaktır. Başka bir deyişle, hızlı moda piyasanın talep ettiğini mümkün olduğunca kısa sürede üretmektir. Bu amaçla, bu iş modelinde üç faktör bir araya getirilmiştir: hızlı cevap, ucuz fiyatlarla modaya uygun tasarım ve ürün çeşitliliği (Caro ve Martínez-de-Albéniz, 2007). Bu bileşenler hızlı modanın ucuz ve esnek olmasını sağlayarak tüketicilerin çok çeşitli hazır giyim ürünü satın almasını mümkün kılmaktadır. Geçmişte hazır giyim markaları bir yaz ve bir kış olmak üzere yılda iki sezona sahipken, günümüzde sezon sayısı artmıştır. Böylece satın alma döngüleri de kısalmıştır.

Ucuz ve yaygın olarak temin edilebilen hazır giyim ürünleri, insanların kıyafet satın alma ve elden çıkarma alışkanlıklarını değiştirmiştir. Çok sayıda kıyafetin ucuz fiyatlarla satılmasını sağlayan hızlı moda, giysi tüketiminin fırlamasına neden olmuştur.

Bu konsept, en son stillerin tüm tüketici sınıfları için mevcut olduğu bir nevi modanın “demokratikleşmesi” olarak adlandırılrsa da insan ve çevre sağlığı risklerini de beraberinde getirmektedir (Bick vd. 2018).

Küresel markalar üretimi kendileri gerçekleştirebildikleri gibi hazır giyim imalatçılarından da hizmet alabilmektedirler (Bknz: Şekil 1). İkinci durumda imalatçı ile üretim sürecini yürütme esnasında aşağıdaki üç yöntemden birini kullanmaktadırlar: (Öngüt, 2007)

- Markanın kendi ofisi: Eğer marka, merkezinin bulunduğu ülkedeki bir hazır giyim imalatçısından hizmet alıyorsa bu durumda herhangi bir aracı olmaksızın tedarik sürecini doğrudan kendisi yürütebilir.
- Satın alma ofisi: Marka eğer imalatı farklı bir ülkede gerçekleştiriyorsa bu ülkede bir satın alma ofisi açabilir. Üretim sürecini bu ofis üzerinden yönetebilir.
- Acenteler: Markalar farklı bir ülkede üretim yaptırırken yerel veya uluslararası bir acenteden (mümessil ofis) hizmet alabilirler.

1.3. Hazır Giyim Tedarikçileri

Hazır giyim imalat sanayi, temel giyim ihtiyaçlarını karşılamak için yarı dayanıklı tüketim malları üreten bir sektördür. İmalat sanayi, her türlü giyim ve aksesuar eşyası üretmektedir. Üretilen ürünler dış giyim, iç giyim, iş elbiseleri, deri kıyafetler, örme ve kürklü kıyafetlerden oluşmaktadır (İSO, 2012). Makineleşmenin en az, insan emeğinin en yoğun olduğu ve bu nedenle en çok istihdam sağlayan sektörlerden biridir.

Hazır giyim tedarikçileri dört grupta sınıflandırılabilir: Marka imalatçıları, tasarım imalatçıları, hazır giyim imalatçıları ve fason imalatçılar (Öngüt, 2007).

Marka İmalatçıları: Bu firmalar, markanın kendi üretim tesisi olup üretim fonksiyonunu en düşük seviyede yürütürler. Tedarik yönetimi konusunda uzmanlaşmışlardır. Hem imalatçı hem de alım ofisi olarak faaliyet göstermektedirler.

Buna örnek olarak bir küresel markanın merkezinin bulunduğu veya başka bir ülkede kendi adına üretim yapan tesisleri verilebilir.

Tasarım imalatçıları: Bu firmalar, tasarımdan hazır giyim üretimine süreçlerin tamamını kendi tasarımlarına dayanarak gerçekleştirebilme yeteneğine sahiptirler (full package apparel manufacturing). Pazarın belli kesimlerine hitap eden kendi koleksiyonlarını hazırlayabilirler. Markalar ve perakendecilere üretim yapmaktadırlar. Kesim, dikim, ütü ve paketlenme gibi imalat süreçlerini kendi tesislerinde yerine getirebilir veya bu süreçleri fason firmalardan tedarik edebilirler. Tasarım imalatçıları hazır giyim imalatçılarından farkı kendi tasarımlarını geliştirebilme kabiliyetine sahip olmalarıdır.

Hazır giyim imalatçıları: Konfeksiyon imalatçısı veya ana imalatçı olarak da adlandırılan hazır giyim imalatçıları, markalar (genel manada tüm alım firmaları) tarafından numunesi veya tasarım föyleri verilen ürünleri üretme kabiliyetine sahip olan firmalardır. Kesim, dikim, ütü ve paketlenme gibi imalat süreçlerini kendi tesislerinde yerine getirebilir veya bu süreçleri dışarıdan tedarik edebilirler. Genellikle hammadde tedarikini karşılayacak finansal bir altyapıya sahiptirler. Hazır giyim imalatçıları üretim basamaklarının tümünü gerçekleştirebilirler (Öngüt, 2007). Hazır giyim imalatçıları siparişi markadan alan, üretim sürecini gerek kendi tesisinde gerekse fason üreticilerde yürüten ve sektörde genel itibarıyla ana imalatçı olarak bilinen firmalardır.

Fason imalatçılar: Hazır giyim imalatçısı tarafından alınan siparişin üretim süreçlerinin belli bir kısmını gerçekleştiren alt yüklenicilerdir. Çoğunlukla hazır giyim imalatçısı, kesimi yapılmış kumaşları fason imalatçılara teslim eder ve fason imalatçı belirlenen modele uygun olarak dikim, ütü ve paketlenme gibi işlemleri gerçekleştirir. Fason olarak kumaş kesimi de yaptırılabilir. Ancak ürün kalitesini doğrudan etkileyen süreçler genellikle hazır giyim imalatçısı tarafından gerçekleştirilmektedir. Fason imalatçılar üretim süreçlerinin sadece bir kısmını yürüttükleri için nihai ürünün yarattığı katma değer üzerinden aldıkları pay düşük olmaktadır. Bu firmalar için emeğin maliyeti en önemli rekabet avantajıdır ki sosyal uygunluk bağlamında ortaya çıkan sorunların çoğu bizzat buradan tezahür etmektedir. Bu gruba örnek olarak merdiven altı tabir edilen konfeksiyon atölyeleri verilebilir.

Bu araştırmanın konu başlığında yer alan tedarikçiler, tasarım, hazır giyim ve fason imalatçılarıdır. Ancak fason imalatçılar, siparişi alan hazır giyim imalatçısının alt yüklenicisi oldukları için sosyal ve çevresel uygunluk gibi şartların yerine getirilmesi hususunda çoğunlukla bu firmaların sorumluluğundadırlar. Marka imalatçıları ise ilgili markanın kendi üretim tesisi olduğu için araştırma sorusunun kapsamı dışında kalmaktadır. Çünkü markanın sürdürülebilirlik bağlamındaki taleplerini yerine getirme hususunda aynı çatı altında, aynı politika ve prosedürlere tabidirler. Dolayısıyla marka imalatçısıyla, markanın sürdürülebilirlik departmanı arasında meydana gelebilecek bir çatışma firma içi bir husustur.

1.4. Çatışma Kavramı ve Benzer Kavramlardan Farklılıkları

Bu tezin konu başlığında çatışma kavramı kullanılmıştır. Tezin hazırlanması aşamasında ikilem ve görüş ayrılığı gibi kavramlar da araştırmanın içeriğini yansıtmaları açısından değerlendirilmiştir. Her ne kadar bu üç kavram birbirlerine oldukça yakın manaları ifade etseler de aralarında anlam farklılıkları bulunmaktadır.

İkilem (dilemma), iki önermesi bulunan ve her iki önermenin de varlığı, sonucu aynı olan tasım, dilemma olarak tanımlanmaktadır. İstenmeyen seçeneklerden birini, çoğunlukla iki seçenekten birini izlemeye zorlayan tartışma, sorun veya usa vurma durumu olarak ifade edilebilir (TDK Sözlüğü). Bir başka deyişle bir çıkmaza, açmaz bir duruma işaret etmektedir (Ghiatau, 2019). İkilem daha çok karar verme süreçleriyle bağlantılı bir olgudur. Belli bir konuda, var olan birden fazla seçenek arasında seçim yapmak, karar vermek söz konusu olduğunda ikilemler yaşanabilir (Frank vd. 2019). Söz konusu kavram tezin amacı göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın konusunu tam olarak yansıtmamaktadır. İki taraf arasında karar vermeye dair süreçler yaşansa da sürdürülebilirlik bağlamında kararlar (marka-tedarikçi ilişkilerinde) markalar tarafından tek taraflı alınmaktadır. Markaların sürdürülebilirlik bağlamında aldığı kararlar açısından ikilemler yaşadığından bahsedilebilir. Ancak sürecin her iki taraf için birlikte gerçekleştiğini söyleyemeyiz. Markalar sürdürülebilirlik bağlamında aldığı kararları tedarikçilerine dikte etmektedir. Öte yandan kavramın taşıdığı diğer mana değerlendirildiğinde (çıkma), yaşanan çatışmalar büyük çoğunluğu bir çıkmaz

durumuna gelmeden alım gücüne sahip markalar lehine sonuçlanmaktadır. Markalar hazır giyim tedarikçilerinin müşterisi konumunda oldukları için sürdürülebilirlik hususundaki beklentilerinin karşılanmasını alım gücünü kullanarak temin edebilmektedirler. Bu durumda gündemdeki konu bir çıkmaza girmeden sonuçlanabilmektedir.

Konu başlığı olarak düşünülen bir diğer kavram ise görüş ayrılığıdır. Görüş ayrılığı kavramı, bir görüş veya düşüncede farklı değerlendirmede bulunma, farklı düşünme anlamına gelir (TDK Sözlüğü). Başka bir deyişle, tarafların farklı görüş açılarına sahip olması demektir (Dibakar, 2010). Kakavá'nın tanımında görüş ayrılığı, muhalif bir bakış açısı veya sözlü ya da eylemsel bir tepki olarak nitelendirilir ve belirtilen veya ima edilen bir önermenin olumsuzlanmasını içerir; görüş ayrılığı durumunda tarafların bu husus üzerinde çatışması söz konusu olabilir veya olmayabilir (Kakava, 2002). Öte yandan görüş ayrılıkları bazı durumlarda ikilemlere de (çıkamazlara) sebep olabilir. Hatta Locher, görüş ayrılıklarının çıkar çatışmasıyla alakalı olduğunu ve nihayetinde çatışmaya yol açabilecek bir anlaşmazlık biçimini tetikleyebileceğini savunur (Locher, 2004). Ancak kavram, konu başlığı bağlamında değerlendirildiğinde, özellikle alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki ekonomik çıkar göz önünde bulundurulduğunda görüş ayrılıklarının doğrudan bir çatışmaya veya ikileme sebep olduğunu iddia edemeyiz. Üzerinde görüş ayrılığı bulunan konu, su yüzüne çıkabilir veya taraflarca gizli de tutulabilir. Nitekim her iki tarafın temsilcileriyle yapılan görüşmelerde bazı konuların karşı tarafa ifade edilmediği tespit edilmiştir. Bu durumun özellikle hazır giyim tedarikçileri için geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Bunun temelinde ticari kaygılar yatması kuvvetle muhtemeldir.

Bu tezin konu başlığı olarak çatışma kavramı uygun bulunmuştur. Çatışma kavramı oldukça kompleks bir neden-sonuç ilişkisi içeren ve belli bir hususun taraflarca farklı algılanması nedeniyle ihtilafa (anlaşmazlığa) düşmeleri sonucu meydana gelen bir olgudur. Bir başka tanımla bireyler veya grupların birlikte çalışmaları sonucu ortaya çıkan sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına sebep olan bir olaydır (Güney, 2000). Aynı kavramı C. G. Smith (1996), farklı katılımcılar için koşulların, uygulamaların veya hedeflerin doğası gereği uyumsuz olduğu bir durum olarak ifade eder. Coser ise çatışmayı, iki veya daha fazla insan arasında

değerler üzerinden mücadeleyi veya statü, güç veya kıt kaynaklar için rekabet olarak tanımlar (Coser, 1967). Ancak araştırma konusu bağlamında çatışma, iki veya daha fazla kişi veya gruplar arasında çeşitli sebeplerle ortaya çıkan anlaşmazlık (ihtilaf) veya uyuşmazlık olarak tanımlanabilir. Öte yandan, çatışma kavramı, anlaşmazlık (ihtilaf) ve uyuşmazlık kavramlarını içinde barındırdığı ve hatta bu kavramlarla bir sebep sonuç ilişkisi içinde olduğu için anlaşmazlık (ihtilaf) veya uyuşmazlık kavramları konu başlığı olarak tercih edilmemiştir. Nitekim Sabuncuoğlu (2009), çatışma kavramının anlam yelpazesinde, bireylerin birbirleri ile anlaşmazlığa düşmesinin de bulunduğunu ifade etmektedir.

Markalar ve hazır giyim tedarikçileri arasında sürdürülebilirlik uygulamaları bağlamında yaşanan durum değerlendirildiğinde çatışma kavramını kullanmak daha doğru bulunmuştur. Diğer yandan araştırmada tüm bu kavramların anlamlarını yansıtan bulgulara da rastlanmıştır. Böylesi durumlarda bu husus ilgili kavramla ifade edilmiştir.

1.5. Sürdürülebilirlik ve Hazır Giyim Sektörü

Tezin amacı açısından hazır giyim sektöründe sürdürülebilirlik konusuna değinmek gerekmektedir. Bu başlık ve alt başlıklarında sektörde sürdürülebilirlikle ilgili genel bir bilgi verilmektedir.

Geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından sonra nüfus artışı ve sanayileşme çevresel sorunları da beraberinde getirmiştir. Dünya kaynaklarının düşüncesizce kullanılması üretim süreçlerinde atık sorunları ortaya çıkarmış ve sera gazı salınımları, iklim değişiklikleri, ozon tabakasının incilmesi gibi küresel çapta tehdit oluşturan problemlere sebep olmuştur. İnsanlık bu problemlerle başa çıkabilmek için yeni yollar geliştirmek zorunda kalmıştır. İşte sürdürülebilirlik, bahsi geçen sorunlara bir cevap olarak ortaya çıkmıştır.

Gatto (1995) sürdürülebilirliğin üç farklı tanımlamasının olduğunu ifade etmiştir (Bakoğlu, vd. 2015). Bunlardan ilki biyolojik tanımdır. Sürdürülebilirlik bu tanıma göre, popülasyonlar ve ekosistemlerin kullanılmasından elde edilen kaynakların sürdürülebilir faydası olarak açıklanmaktadır. Bu tanım, ormanlar ve bütün yenilenebilir kaynakların,

düzgün kullanılması halinde, sürekli olarak istikrarlı fayda sağlayabileceği fikrinden yola çıkmaktadır. İkincisi ise ekolojik tanımdır. Buna göre, sürdürülebilir refah ve ekosistemde yaşayan özgün türlerin insan kullanımına bağlı olarak genotipik çeşitliliği şeklindedir. Ekolojik tanım, hayvan ve bitki popülasyonlarının faydasının değil ancak bolluğunun sürdürülebilir olması gerekliliği fikrinden yola çıkılarak yapılmıştır. Son tanım ise ekonomiktir. Buna göre sürdürülebilirlik, mevcut kaynaklardan ödün vermeden, gelecek nesiller için sürdürülebilir ekonomik gelişmenin sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Bakoğlu, vd. 2015).

Sürdürülebilirlik kavramı, çevrede meydana gelen etkileri azaltmayı hedeflerken mevcut problemlere yenilerinin eklenmemesi için de tüm sanayi dallarını içeren bir tasarım anlayışı ortaya koymuştur. Sarf edilen hammadde, işgücü ve üretilen atıkların yoğunluğu dikkate alındığında tekstil ve hazır giyim sektörünün sürdürülebilirlik olgusunun dışında kalması düşünülemez.

1.5.1. Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilirliğin Önemi

Dünya nüfusunun 7,5 milyara dayandığı günümüzde, yiyecek ve giyecek gibi günlük ürünlere olan talep de katlanarak artmaktadır. Tekstil ve hazır giyim endüstrisindeki büyüme ve tekstil endüstrisinin dünyanın en fazla kirleten ikinci sanayi dalı olması nedeniyle, özellikle sürdürülebilirlik kaynaklı sorunlar bu sektör bağlamında çok dikkat çekmektedir (Strähle ve Müller, 2017). Birçok küresel marka, rekabet güçlerini korumak için sürdürülebilirlik odağını iş modellerine dâhil etmeye çalışmaktadır. Tekstil ve hazır giyim endüstrisi, tedarik zincirinin ayrı adımlarında yer alan farklı şirketlerden oluşan, aynı zamanda dünyadaki farklı ülkeleri de içeren, oldukça küreselleşmiş ve uluslararası bir endüstridir.

Tekstil ve hazır giyim sektörünün birbirine sımsıkıya bağlı olduğu düşünüldüğünde, hammadde tedarikinden üretime, lojistikten perakende satışa ve giysi kullanımından bertarafına kadar tüm süreçlerde sürdürülebilirliğin sağlanması büyük önem arz etmektedir. Elyaftan nihai ürüne tüm tekstil/hazır tedarik zinciri dikkate alındığında, yoğun kimyasal kullanımının alerjen, kanserojen, mutajen veya nörolojik etkilerinin de olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Öte yandan tüm bu üretim

süreçleri boyunca çok fazla miktarda su ve enerji tüketilir; organik veya inorganik atık ortaya çıkar (European IPPC Bureau, 2019).

Hazır giyim sektörü açısından sürdürülebilirlik tedarik zincirindeki tüm süreçleri kapsar. Tasarım, elyaf üretimi, iplik üretimi, kumaş üretimi, terbiye işlemleri, hazır giyim imalatı, lojistik süreçleri, ürün satış, ürün kullanım ve bertarafı tekstil tedarik zincirinin sürdürülebilirlik bağlamındaki kapsamlılığına ışık tutmaktadır. Üretim süreçlerinde tesislerin teknolojik yeterlilikleri, üretim yöntemleri, işgücünün eğitim düzeyi, ürün tipi gibi birçok faktör sürdürülebilirlik boyutları açısından etkindir. Öte yandan küreselleşmenin getirdiği çok uluslu tedarik zinciri yapısı, süreci çok daha karmaşık hale getirmektedir (Oelze, 2017).

Üretim süreçlerinin hepsinde işçilerin çalışma şartlarıyla ilgili sosyal sorumluluk bağlamında faktörler devreye girer. Tüm aşamalar arası lojistik işlemlerinde muazzam oranlarda emisyon atıkları oluşur. (CO₂, CO, SO₂ vs.) Nihai ürün kullanımından sonra ürün bertarafı ise konunun bir başka boyutunu oluşturmaktadır (European IPPC Bureau, 2019).

1.5.2. Hazır Giyim Endüstrisinin Sosyal ve Çevresel Problemleri

Hazır giyim endüstrisi emeğin en çok sömürüldüğü sanayi dallarından biridir. Hazır giyim imalatı günümüzde çoğunlukla işçilik maliyetlerinin daha düşük olduğu ve standart ve düzenlemelerin daha gevşek olduğu gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirilmektedir (Donaghey ve Reinecke, 2017).

Elbette bu durum birçok sosyal sorunu da beraberinde getirmektedir. Özellikle tedarik zincirinde yer alan alt yüklenicilerde çalışma şartları kötü, mesai saatleri uzun ve ücretler düşüktür. Fabrikalarda yapılan işlerde fazla beceriye ihtiyaç duyulmadığı için vasıfsız işçiler istihdam edilmektedir. Çalışanlar tüm gün çoğunlukla tek bir görev üzerinde monoton bir çalışma hayatına sahip oldukları için kişisel beceri ve yeteneklerini geliştirme şansına sahip değildirler. Ayrıca dikim gibi süreçlerin bir kısmı alt işverenlere taşere edilmektedir. Hazır giyim endüstrisinde üretilen giysilerin çoğu, özellikle hızlı moda, çalışma şartlarının kötü olduğu fason işletmelerde üretilir. Maaşlar çoğunlukla aile

fertlerinin makul bir yaşam sürmesini sağlayacak insani geçim ücreti seviyesinin altındadır. Her ne kadar bazı uluslararası sertifikasyon programları insani geçim ücreti konusunda başlıklar içerse de alıcı firmalar tedarikçilere bu konuda tolerans gösterebilmektedirler (Simon vd, 2019).

Hazır giyim endüstrisi aynı zamanda çocuk işçiliğinin halen büyük ölçekte bulunduğu sektörlerden biridir. Sağlık ve iş güvenliği gibi konular da bu sektörde hala devam eden sorunlar arasındadır. Markalar sosyal uygunluk sorunlarıyla başa çıkmak isteseler bile, hazır giyim tedarik zinciri oldukça kompleks bir yapıya sahiptir ve çok sayıda tedarikçi içerir. Bu durum, hazır giyim ürünlerinin kökenini izlemelerini ve üretildikleri sosyal koşullar üzerinde kontrol sahibi olmalarını olağanüstü zorlaştırmaktadır (Pedersen ve Gwozdz 2013).

Çevresel boyut açısından ele alındığında, genel itibariyle tekstil sektörü oldukça kirleticidir (European IPPC Bureau, 2019). Hazır giyim tedarik zinciri ve üretim sonrası çevresel kirliliği etkileyen süreçler de dâhil olmak üzere, giysilerin yaşam döngüsü uzun ve karmaşıktır. Bu aşamalardan bazıları şunlardır: hammadde üretimi ve ekstraksiyonu, iplik üretimi, kumaş üretimi, tekstil terbiyesi, hazır giyim üretimi, paketleme, nakliye ve dağıtım, tüketici kullanımı, geri dönüşüm veya bertaraf (Gereffi ve Memedovic, 2003). Tüm bu aşamalar su kullanımı ve atık su üretimi, katı atık üretimi, biyolojik çeşitliliğin bozulmasına neden olan yenilenemeyen ve yenilenebilir kaynakların kullanılması nedeniyle çevresel etkilere neden olmaktadır (Kozlowski vd. 2012).

Örneğin, pamuklu bir elbiseyi üretmek için kullanılan pamuk elyafını yetiştirirken çok miktarda böcek ilacına ihtiyaç duyulmaktadır. Kumaşa istenen renk, tutum veya şeklin verilebilmesi için bol miktarda su, boyarmadde ve kimyasal kullanılır. Öte yandan bu proseslerin gerçekleştirilmesi esnasında büyük miktarda enerji harcanır. Ayrıca hammadde aşamasından üretimin tüm diğer aşamalarına ve ürünün depolandığı ve satışa sunulduğu mağazaya varana kadar tüm süreçlerde nakliyeye ihtiyaç duyulur. Kıyafetler tüketici tarafından kullanıldıktan sonra bertaraf edilmesi sürecinde de çevresel problemler yaratmaktadır (Claudio, 2007).

Hazır giyim endüstrisinin sosyal ve çevresel boyutlarda yarattığı bu gibi problemler hızlı moda konsepti ile daha da derinleşmiştir. Giyim fiyatlarındaki düşüşler, düşük kalite ve kısa trend döngüleri günümüzde giysilerin yüksek oranda tüketilmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte, giyim eşyaları insanın sadece temel örtünme ve hava şartlarına karşı korunma ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz; aynı zamanda imajını yansıtan sembolik bir değere de sahiptir. Kişinin giyim tüketimi gelir düzeyinden, yaşından, sosyal statüsünden, cinsiyetinden vb. etkilenir. İnsanların giderek kendilerini daha fazla ifade etmek istedikleri günümüz dünyasında bu husus büyük bir öneme sahiptir. Bunun sonucu olarak, ucuz ve modaya uygun kıyafetlere olan talep gün geçtikçe büyümeye devam etmektedir. Markalar da fiyatları düşürerek rekabet şartlarına uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu da tedarikçiler üzerinde daha fazla baskıya ve sonuç olarak daha kötü çalışma koşullarına neden olmaktadır (Fletcher, 2012).

Hızlı moda konseptinin zararlı etkilerine rağmen, son zamanlarda hazır giyim sektörünün kamuoyu algısında bir değişiklik söz konusudur. Sürdürülebilirlik kavramı gün geçtikçe önem kazanmaktadır ve böylece hazır giyim ile ilgili etik konuların varlığına dair farkındalık artmaktadır. Tüketiciler kişisel tüketim potansiyellerinin markalar üzerindeki etkisini fark ettikleri için etik ürünlere olan talep artmaktadır (Strähle ve Müller, 2017). Özellikle 2013 yılında, tanınmış markalara hazır giyim imalatı yapan tesislerin bulunduğu sekiz katlı bir binanın yıkıldığı Rana Plaza felaketinden sonra, hazır giyim ürünleri üreten işçilerin çalıştıkları koşullara daha fazla dikkat edilmektedir (North, 2013). Sosyal açıdan sorumlu işyerleri hakkındaki hassasiyetinin yanı sıra, son Paris Anlaşmaları ve iklimdeki gözle görülür değişiklikler çevresel meselelere tüketicilerin daha çok dikkatini çekmeye başlamıştır (Welch, 2018). Sürdürülebilirlik bir eğilimdir ve sürdürülebilir markalar ve perakendecilerin kendi yararına kullandıkları bir momentum vardır.

Müşterilerin hazır giyim ürünlerinin hangi şartlarda üretildiği konusundaki farkındalığının bir sonucu olarak etik kaynaklı kıyafet satışlarında bir artış bulunmaktadır. Böylece hazır giyim endüstrisinde şirketler sürdürülebilir markalar oluşturma çabası içindedirler. Daha sürdürülebilir olmayı amaçlayan markalar, sürdürülebilirliğin farklı boyutlarına ağırlık verebilmektedirler. Bu süreç markalar

arasında, sürdürülebilirlik hakkında inovatif çözümler üretme ve böylece bir adım önde olma yarışı halini almıştır (Kaikobad vd., 2015).

Şirketlerin daha çevre dostu üretim araçlarını benimsemelerinin yollarından bazıları şunlardır: organik elyaf kullanmak, bambu, kenevir veya okaliptüs gibi diğer elyaf türlerini kullanmak, malzemeleri yeniden kullanmak veya geri dönüştürmek, su tasarrufu sağlayan teknolojiler kullanmak ve yeşil ürün ve süreç tasarımı gerçekleştirmek (Scaturro, 2008).

Sosyal boyutta ise, birçok şirket çalışanlara insani geçim ücreti sağlayarak, asgari ücretleri artırarak, çocuk işçiliği yasaklayarak veya çalışma saatlerinin daha kısa ve çalışma koşullarının daha iyi olmasını sağlayarak ürünlerini daha etik hale getirmeyi hedeflemektedirler. Bunun temin edilmesi ve sürdürülmesi hususunda gerek kendi geliştirdikleri etik çalışma kodlarından gerekse uluslararası geçerliliğe sahip sertifikasyon programlarından yararlanabilmektedirler (Kaikobad vd., 2015). Nitekim bu etik çalışma kodları ve sertifikasyon programlarıyla ilgili bilgi ikinci bölümde işlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ALTYAPI

2.1. Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilirliğin Uygulanması

Bu başlıkta sürdürülebilirliğin hazır giyim üretim süreçlerinde uygulanması konusu ele alınacaktır. Böylece araştırmanın konusunun temel dinamikleri değerlendirilecektir. Bir önceki bölümde hazır giyim tedarik zinciri, araştırmanın konusunu oluşturan küresel markalar ve hazır giyim imalatçıları ve hazır giyim sektöründe sürdürülebilirlik kavramlarına değinilmiş ve sürdürülebilirliğin hazır giyim üretim süreçlerindeki önemine sosyal ve çevresel boyutlardaki belli başlı hususlara değinilerek vurgu yapılmıştı.

Hazır giyim tedarik zincirindeki tüm taraflar özünde kar amaçlı kurulmuş işletmeler oldukları için sürdürülebilirliğin farklı boyutlarını ele alan kurumsal sosyal sorumluluk programlarının tedarik zincirinde uygulanması sonucu oluşacak maliyeti doğal olarak yüklenmek istememektedirler. Çünkü gerek sosyal gerekse çevresel boyutlar olsun sürdürülebilirliğin uygulanmasında kullanılan araç ve yöntemlerin hepsi ek bir maliyete sebep olmaktadır. Hatta bazı durumlarda alışlageldik yöntemlerin sil baştan dizayn edilmesini bile önerebilmektedir. Bu sebeple pazarlama amaçlı yürütülen sürdürülebilirlik çalışmaları haricinde üretim süreçlerinde yürütülen tüm uygulamalar farklı tarafların (küresel markalar veya tedarik zincirinde yer alan tarafların paydaşları) zorlayıcı sebepleri sonucu gerçekleştirilmektedir (Stoughton ve Ludema, 2012).

2.1.1. Hazır Giyimde Sürdürülebilirliğin Uygulanmasında İtici Faktörler

Bu başlıkta hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin uygulanmasındaki temel itici faktörlere kısaca değinilmiştir. Böylece hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin uygulanmasında rol alan aktörler hakkında genel bir bilgi sahibi olunarak araştırma kısmında resmin bütününe görmek kolaylaşacaktır.

Hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin uygulanmasındaki temel itici faktörler yasal mevzuat, müşteriler, sendikalar, sivil toplum kuruluşları ve markaların kendileridir (Baier vd, 2020). Bazı durumlarda bizzat hazır giyim tedarikçilerinin de müşteri portföylerini genişletmek için kendi inisiyatifleriyle girişimlerde bulunduklarına da değinmek gerekir (Cho vd., 2015). Yasal mevzuatın uygulanması zorunlu olup diğer faktörlerde ise inisiyatif firmaların kendilerindedir. Yani yasal mevzuat zorunluluk, diğer alt başlıklar ise gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Standart ve sertifikasyonlar bu başlık altında değerlendirilmemiştir. Çünkü standart ve sertifikasyonlar bir sebep değil sonuçtur. Ancak birçok hazır giyim tedarikçisi, bu standart ve sertifikasyon programlarının yeterliliğini almak için sürdürülebilirlik çalışmaları gerçekleştirmektedirler. Markalar için ise durum farklıdır. Alt başlıklarda verilen örneklerde görüleceği üzere sosyal uygunluk bağlamında yaşanan skandallar yıllarca süren marka değeri yaratma çabalarını bir anda alt üst edebilmektedir (Francis ve Hoefel, 2018).

2.1.1.1. Yasal Mevzuat

Sürdürülebilirliğin uygulanmasında en temel itici faktör yasal mevzuattır. Markalar da bu sebeple hazır giyim tedarikçilerinde sosyal ya da çevresel kapsamda denetim yaptıklarında uyguladıkları sertifikasyon programıyla birlikte tedarikçinin yerel kanunlara uyup uymadığını da göz önünde bulundururlar. Yasal mevzuatı sosyal ve çevresel olarak iki başlık altında incelemek mümkündür. Türkiye’de sosyal haklarla ilgili mevzuat Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, çevre ile ilgili mevzuat ise Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından düzenlenmektedir.

Türkiye’de 4857 sayılı İş Kanunu’nda işçi, işveren, işyeri, iş sözleşmesi gibi kavramlar açıklanmış, işçi ve işverenin hakları ve yükümlülükleri belirlenmiştir. İşverenlerin kanunda belirtilen yükümlülükleri aynı zamanda işçilerin haklarını da ifade etmektedir (İş Kanunu, 2003).

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun işlevi ise, sosyal sigortalar ile genel sağlık sigortası bakımından kişileri güvence altına almak; bu

sigortalardan yararlanacak kişileri ve sağlanacak hakları, bu haklardan yararlanma şartları ile finansman ve karşılanma yöntemlerini belirlemek; sosyal sigortaların ve genel sağlık sigortasının işleyişi ile ilgili usul ve esasları düzenlemektir (Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 2006).

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ise işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir (İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012). Bu kanuna bağlı olarak çok sayıda yönetmelik iş sağlığı ve güvenliğinin iş yerlerinde doğru bir şekilde uygulanması amacıyla yayınlanmıştır.

Çevresel boyut hakkında Türkiye’de yürürlükte olan temel yasa 2872 sayılı Çevre Kanunu’dur. Bu kanunun amacı bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamaktır (Çevre Kanunu, 1983). Bu kanuna bağlı birçok yönetmelik ve tebliğ bulunmaktadır. Ayrıca tehlikeli maddelerin sınıflandırılması, depolanması ve taşınmasıyla ilgili farklı bakanlıkların yayınladıkları yönetmelikler bulunmaktadır. Öte yandan doğrudan tekstil sektörüne yönelik yayınlanmış bir tebliğ de bulunmaktadır. Tekstil Sektöründe Entegre Kirlilik Önleme ve Kontrol Tebliği tekstil sektörü faaliyetlerinin çevreye olabilecek olumsuz etkilerinin en aza indirilmesine, çevreyle uyumlu yönetiminin sağlanması için üretim sırasında suya, havaya ve toprağa verilecek her türlü emisyon, deşarj ve atıkların kontrolü ile hammadde ve enerjinin etkin kullanımına ve temiz üretim teknolojilerinin kullanımına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir (Tekstil Sektöründe Entegre Kirlilik Önleme ve Kontrol Tebliği, 2011).

Ulusal mevzuatın yanında çeşitli uluslararası etkiye sahip yasal mevzuat da söz konusudur. Örneğin Avrupa Birliği (AB), Avrupa Kimyasalları Ajansı'nın önerileriyle ve “paydaşlarla yapılan geniş istişarelerin ardından”, giyim, ayakkabı ve diğer tekstil ürünlerinde 33 tehlikeli maddenin kullanımına ilişkin kısıtlamaları kabul getirmiştir. Önlemler tüketicilerin, insan derisi ile yakın temas halinde özellikle zararlı olabilecek kimyasallara veya kanserojen, mutajenik ve üreme için toksik olarak sınıflandırılmış

maddelere maruz kalmalarını sınırlandırarak korumak için tasarlanmıştır (European Commission, 2018).

2.1.1.2. Müşteriler

Küresel iklim krizinin tehlikeleri konusunda artan bir farkındalıkla motive olan müşteriler, alışverişlerinde daha düşünceli hale gelmektedirler. Bu özellikle Z Kuşağı tüketicileri için daha çok geçerlidir. McKinsey Global Institute tarafından yapılan bir araştırma, bu grubun çoğunluğunun (yüzde 70) etik şirketleri tercih ettiklerini ve yüzde 65'inin satın aldıkları ürünlerle ilgili her şeyi araştırma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Francis ve Hoefel, 2018). Sürdürülebilirliği henüz bir öncelik haline getirmemiş olan ya da sadece yüzeysel çalışmalarla müşteriye ikna edebileceğini ümit eden markalar için McKinsey anketinin en önemli bulgusu, bu müşterilerin yüzde 80'inin herhangi bir şekilde skandala karışmış bir markayı boykot edebilecekleri şeklindedir. Örneğin, ürün etiketinde organik yazıyor ancak yapılan ürün testlerinde aksi kanıtlanıyorsa, bu durum marka değerine onarılamaz boyutlarda hasar verebilmektedir (Francis ve Hoefel, 2018).

Bu nedenle, şeffaflık birçok hazır giyim markasının odak noktası olarak sürdürülebilirlik politikalarına katılmıştır. Sourcing Journal'ın 2019 Şeffaflık Raporu, katılımcıların yüzde 30'unun tüketici baskısının daha şeffaf olmak için katalizör olduğunu kabul ettiği endüstri çapında bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymaktadır. (Sourcing Journal, 2019).

Yine geçmişte yaşanan bazı skandallarda müşteriler çok duyarlı davranmış ve markaları boykot etmişlerdir. Örneğin, uluslararası spor giyim devi Nike, ürünlerini çalışma şartları kötü işyerlerinde (sweatshop) ürettiği gerekçesiyle 90'lı yıllarda tüketiciler tarafından boykot edilmiştir (Boje vd., 2009). Yine 1990'larda, Levi's, Kuzey Mariana Adaları'ndaki fabrikalarında bir skandala karışmıştı. Bu fabrikalardan alınan kot pantolonlar "ABD Malı" olarak etiketlenmiş olsa da, bu ürünlerin kölelik benzeri koşullar altında çalışan işçiler tarafından üretildiği tespit edilmiştir. Çalışanlar günde 12 saat, haftanın yedi günü, kötü çalışma koşullarında, asgari ücretin çok altında ödemelerle bir

kontrol atmosferi altında çalıştıkları ifşa edildiğinde tüketiciler Levis ürünlerini boykot ettiler (Doorey, (2011).

2013 yılının Nisan ayında Bangladeş'te Rana Plaza'nın yıkılışı 1.100'ün üzerinde tekstil işçisinin ölümüyle sonuçlanmıştır. Bu facia hazır giyim sektöründe çalışanların ne derece olumsuz koşullarda çalıştıklarını gözler önüne sermiş ve Batılı müşterilerde sosyal uygunluk konusunda çok daha büyük bir hassasiyet yaratmıştır (Donaghey ve Reinecke, 2017).

Duyarlı müşteriler satın alma kararlarında sosyal uygunluk şartlarına dikkat eden markaları tercih etmektedirler. Bu trend gün geçtikçe ivme kazanmaktadır. Özellikle Batılı ülkelerde tüketicilerin sürdürülebilir hazır giyim ürünü tercihi gün geçtikçe artmaktadır (Nayak, 2019).

2.1.1.3. Sendikalar

Sendikalar sürdürülebilirliğin özellikle sosyal boyutunda etkindirler. Çalışanların iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular yönünden çıkarlarını korumak, yeni haklar sağlamak ve onları daha da geliştirmek amacıyla aralarında yasalar uyarınca kurdukları birliklerdir. Sendikalar diğer bir tanımla istihdam koşullarını devam ettirmek ve daha da geliştirmek için bir araya gelen işçi gruplarıdır (Taş, 2012). Türkiye'de Teksif, Öz İplik İş, Disk Tekstil İşçileri, Deriteks, Öztüm Tekstil İş Sendikası gibi sendikalar hazır giyim sektöründe faaliyet göstermektedirler (T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı).

Sendikalar, işverenlerin bireysel çalışanlar üzerinde kurabileceği gücü dengeleme unsurudur. Bireysel çalışanlar çalışma şartları hakkında işverene karşı pazarlık etme gücüne sahip değildirler. Sendikalar toplu iş sözleşmeleri yaparak çalışma koşullarının, iş güvenliği ve sağlığının ve ücretlerin iyileştirilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadırlar (Taş, 2012).

İşçiler ve sendikalar, hisse sahipliği yoluyla veya gayri resmi olarak toplu pazarlık sürecinin bir parçası olarak grev ve siyasi lobicilik gibi faaliyetlerde bulunarak

kurullarda temsil elde ederek karar alma sürecini doğrudan etkileyebilirler (Barnea, Rubin, 2010).

Öte yandan sendikalar hükümet, sivil toplum kuruluşları, medya, markalar ve üçüncü taraf denetim kuruluşlarıyla işbirliği yaparak çalışanların haklarının korunmasında etkin rol oynamaktadırlar. Hatta bazı sosyal uygunluk programları denetim süreçlerinde sendikalarla görüşmeler yapmayı, tedarikçi firmalar ve oradaki çalışma koşulları hakkında sendikalardan bilgi toplamayı standart maddelerinde içerir. Markalar da etik çalışma kuralları kapsamında ilgili iş kolu sendikalarıyla işbirliği yapmaktadırlar (Dawkins, 2016).

2.1.1.4. Sivil Toplum Kuruluşları

İklim değişikliği ve bunun nasıl tersine çevrileceği söz konusu olduğunda, endüstrinin yanı sıra tüketicilerin daha iyi uygulamalar ve potansiyel çözümler konusunda eğitilmesi için çalışan dünya çapında birçok girişim bulunmaktadır.

Bunlar arasında düşünce liderliği, eğitim araçları ve döngüsel bir ekonomiye doğru ilerlemek için eyleme geçirilebilir çerçeveler sunan Ellen MacArthur Foundation öne çıkmaktadır. Vakıf, hazır giyim endüstrisinde dayanıklılık, malzeme sağlığı, geri dönüştürülebilirlik ve denim endüstrisinde izlenebilirlik gibi konularda minimum gereklilikleri belirleyen Jeans Redesign Guidelines (Denim Yeniden Tasarım Kılavuzunu) oluşturmuştur (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

The Global Fashion Agenda (GFA-Küresel Moda Gündemi) Danimarka'da 2016 yılında hazır giyimde sürdürülebilirlik nosyonuyla kurulmuş bir sivil toplum örgütüdür. Sürdürülebilirlik konusunda çeşitli çalışmalarıyla gündeme gelmektedir. Kar amacı gütmeyen kuruluş bu amaçla hazır giyim sektöründen, hükümetten, bilim çevresinden ve bu konuda çalışan diğer kurumlarla işbirliği yaparak inovasyonu teşvik etmek için Kopenhag Moda Zirvesi'ne ev sahipliği yapmıştır. GFA'nın 2020 Döngüsel Moda Sistemi Taahhüdü (Circular Fashion System Commitment), endüstriyi döngüsel ekonomiye geçirmek amacıyla katılımcılardan 90 imza toplamıştır (Kozłowski vd. 2018).

Greenpeace 2011 yılında moda şirketlerinin tehlikeli kimyasallarla su kaynaklarını kirletmeyi durdurmalarını sağlamak amacıyla Detox My Fashion kampanyasını başlatmıştır (Michel, Kaelble, 2020). Bu kampanyanın başlamasından dokuz yıl sonra, bu kimyasalları üretim hatlarından uzaklaştırma taahhüdü veren 80 şirketin tümü önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Bu şirketler küresel hazır giyim üretiminin % 15'ini temsil etmektedirler. Geçtiğimiz dokuz yıl boyunca, Greenpeace'in Detox My Fashion kampanyası tehlikeli kimyasalların giysi üretiminde yaygın kullanımını azaltmayı hedeflemiştir (Greenpeace, 2020).

Bu tür girişimler, hem tüketicileri hem de hazır giyim üreticilerini bilinçlendirerek sürdürülebilirlik çalışmalarının ivme kazanmasına vesile olmaktadır.

2.1.1.5. Markalar ve Perakendeciler

Bazı marka ve perakendeciler pazarlama stratejilerinin bir parçası olarak sürdürülebilirliği öncelikleri haline getirmişlerdir. Böylece pazarda öne çıkmayı ve değişen trendlere yön vermeyi hedeflemektedirler. Patagonia, Everlane ve Reformation gibi önemli markalar sürdürülebilirlik ve şeffaflık konusunda tüketici beklentilerini belirleme ve yönlendirme hususunda öncülük etmektedir. Bu markaların çabaları rakipleri üzerinde baskı oluşturmakta ve tedarik zincirindeki paydaşlarının da aynı şeyi yapmalarını sağlamaktadır (Sourcing Journal, 2019).

Patagonia firmasının sürdürülebilirlik hedefleri arasında karbon pozitif olmak da bulunmaktadır. Bu, atmosfere bıraktığı karbon emisyonu oranından daha fazla miktarda karbonu atmosferden çekmek anlamına gelmektedir. Bu hedefi gerçekleştirmek için Patagonia, 2025 yılına kadar ürün yelpazesinde yalnızca yenilenebilir veya geri dönüştürülmüş malzemeler kullanma vaadinde bulunmuştur (Bustamante, 2020).

Markalar ve perakendeciler sürdürülebilirliği çeşitli şekillerde benimsemektedirler. H&M, tarımsal atıklardan yapılmış hammadde kullanımı hakkında çalışmalar yapmaktadır. Marka, en son Conscious Exclusive koleksiyonunda gümüş Pinatex'ten yapılmış bir ceket, atık ananas yapraklarından elde edilen bir deri alternatifi

ve narenciye yan ürünleri kullanılarak üretilen ipek benzeri bir tekstil olan Orange Fiber'den oluşan korse tarzı bir üst giyim eşyası üretmiştir (Farra, 2020).

Urban Outfitters, moda hayranlarını satın almak yerine ödünç almaya teşvik eden bir giyim kiralama hizmeti olan Nuuly'i başlatmıştır. Bu girişim hızlı moda ile ortaya çıkan sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik sorunlarının çözümüne bir alternatif yol olarak sunulmuştur (Martinko, 2019).

Markaların sürdürülebilirlik çalışmalarında etkin rol oynamasındaki kilit faktör aslına bakılırsa marka değerini koruma fikridir. Tüm çalışmaların temelinde bu nosyon yatmaktadır. Bölüm 2.1.1.2. Müşteriler başlığında Nike ve Levi's markalarının yaşadığı skandallardan bahsedilmişti. Bu tarz skandallar marka değerini ciddi manada zedelemekte ve hatta onulmaz yaralar açabilmektedir. Marka değerini oluşturmak yıllar alırken yaşanan skandallar markanın değerini bir anda alt üst edebilmektedir. Dolayısıyla markalar hem sosyal hem de çevresel boyutlarda tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik bağlamında marka değerini negatif yönde etkileyebilecek olaylara karşı proaktif önlemler almaktadırlar (Aleksandar, Milovanov, 2017).

2.1.2. Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilirliğin Uygulanmasında Kullanılan Yöntemler

Tüm bu bahsi geçen itici faktörler nedeniyle hazır giyim markaları tedarik zincirinde sürdürülebilirliğin uygulanması hususunda çalışmalar yapmaktadırlar. Bu başlıkta hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin uygulanmasında kullanılan yöntemlere değinilecektir.

Hazır giyim tedarik zinciri Başlık 1.1.1. Şekil-1'de gösterildiği gibi çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Ayrıca günümüzde tedarik zincirinin farklı katmanlarındaki süreçler dünyanın farklı yerlerinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum sürdürülebilirliğin uygulanmasında önemli soru ve sorunlarını beraberinde getirmektedir.

Markalar ilk etapta hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin en çok göze çarpan yanı olan sosyal boyuta odaklanmışlardır. Çünkü müşteri ve baskı gruplarının ilk mercek altına aldığı husus sosyal boyutla ilgili olan konular olmuştur. Küresel markaların

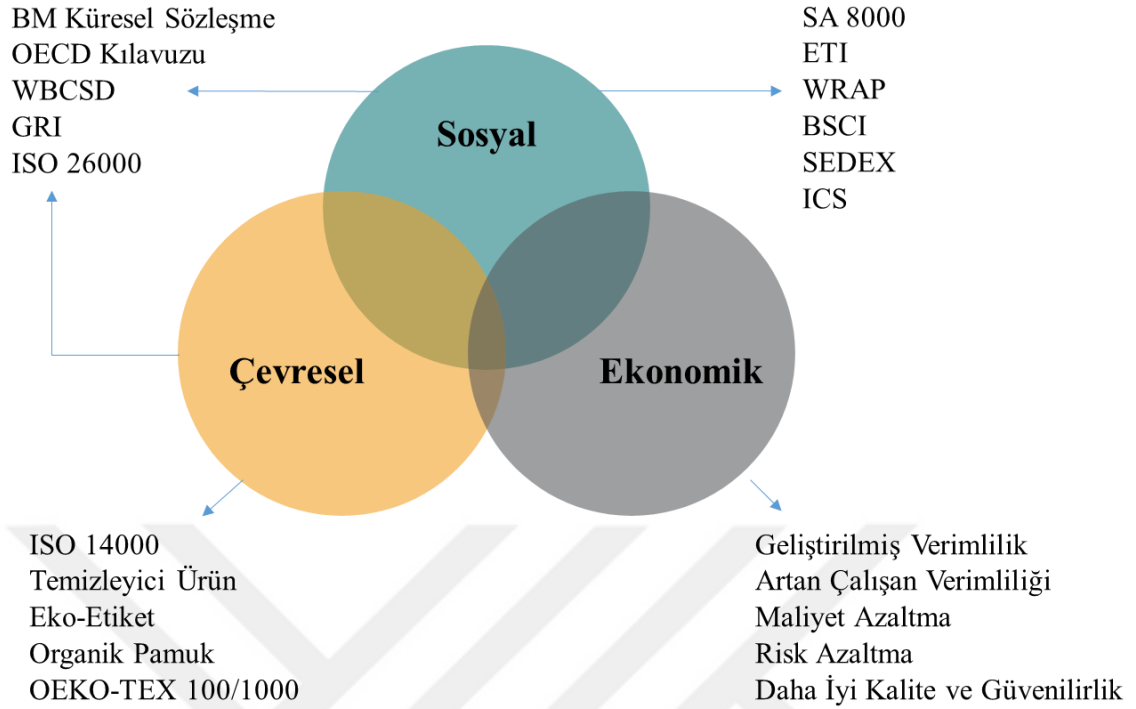
adlarının karıştığı sosyal uygunluk bağlamındaki bazı skandallar markaların itibarını ciddi manada zedelemiştir (Doorey, 2011).

Küresel markalar, tedarik zincirinin çok katmanlı yapısı nedeniyle sosyal boyutla ilgili uygulamadaki kontrolleri de hazır giyim imalatçıları üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Çünkü hazır giyim tedarikçileri markaların siparişi verdikleri taraf, tedarik zincirinde emeğin en yoğun olduğu halka ve markaların paydaşları tarafından en çok mercek altına alınan tedarikçilerdir. Sosyal boyutla ilgili ortaya çıkan problemler ağırlıklı olarak hazır giyim imalat sektöründe gerçekleşmektedir. Nitekim markaların müşterileri konumundaki Batılı kamuoyunun dikkatini bu sektör üzerine çeken Rana Plaza vakası da hazır giyim imalatçılarının çalıştığı bir iş yerinde meydana gelmiştir (North, 2013).

Böylece markalar ve perakendeciler hazır giyim imalat sektöründe çeşitli uluslararası standartlar, sertifikasyonlar ve kendi geliştirdikleri etik çalışma kuralları kılavuzlarıyla sosyal uygunluk denetimleri yapmaya başlamışlardır. Bu standartlar ve sertifikasyonlara bir sonraki başlıkta daha detaylı değinilmektedir.

2.1.3. Politikalar, Standartlar, Sertifikasyon

Bu başlık altında hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin uygulanması hususunda geliştirilen politikalar, standartlar ve sertifikasyon programlarına değinilecektir. Alt başlıklarda ise Türkiye’de ürün tedariki yapan küresel markaların tercih ettikleri, hazır giyim tedarikçilerinde en çok karşılaşılan ve görüşme yapılan marka ve tedarikçilerin de uyguladıkları üç sertifikasyon programına yer verilecektir. Başlık sürdürülebilirliğin uygulanmasında kullanılan araçları tanıtmaya yöneliktir. Kurumsal sosyal sorumluluk çatısı altında sürdürülebilirliğin üç boyutunu içeren politika ve standartlar genel bir çerçeveye Şekil-2’de sunulmuştur.



Şekil 2: Tekstil Sanayinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (İtkip, 2013)

Küreselleşme bağlamında markalar, perakendeciler ve ithalatçılar dünya geneline yayılan tedarik zincirinden ürün tedarik etmektedirler. Birçoğu, çalışanları koruyan ulusal yasaların yetersiz olduğu veya yeterince uygulanmadığı ülkelerde faaliyet göstermektedir. Bunu ele almak için birçok şirket kendi etik çalışma kurallarını (code of conduct) geliştirmiştir (İhkib, 2019). Küresel markaların geliştirdikleri etik çalışma kurallarının hepsinin özünde çalışan haklarının korunması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş sağlığı güvenliği koşullarının uygunluğu olmakla birlikte uygulamada bazı hususlarda farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Evers, 2004).

Bireysel kodların çoğalması, çeşitli denetim prosedürleri ve farklı uygulama yaklaşımları, perakendecilerin, ithalatçıların ve markaların yanı sıra üreticiler için de çabaların ve maliyetlerin gereksiz bir şekilde tekrarlanmasına yol açmaktadır. Tedarikçilerin, hizmet verdikleri her bir müşterinin etik çalışma kodlarını anlayıp uygulama konusunda ekstra bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Öte yandan bu kodlarının her birinin uygulanmasının temini hususunda yapılan ikinci veya üçüncü taraf denetimler tedarikçilerde denetim yorgunluğu meydana getirmektedir (TTSİS, 2019).

Böylece şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk programlarının farklı yönlerine hitap eden uluslararası geçerliliği olan çeşitli sosyal sorumluluk programları geliştirilmiştir. Sosyal uygunluk, bir işletmenin çalışanlarına ve çevreye nasıl davrandığının ve sosyal sorumluluk kavramını kendi içinde ve etki alanlarında nasıl uyguladığının bir göstergesidir. Bir işletmenin sosyal sorumluluk standartlarına uyduğunu temin etmek için denetimden geçmesi gerekebilir. Bu denetimler aynı zamanda Etik Denetimler olarak da adlandırılmaktadır (Wan, 2006).

Tedarik zincirlerinde sosyal sorumluluk koşullarına ilişkin geliştirilen standart ve sertifikasyon programları şu şekilde sıralanabilir: SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, WRAP (hazır giyim imalatı için), Ticari Sosyal Uyumluluk Girişimi (BSCI), Sedex (Hazır giyim sektörü için), ICS (Fransa menşeli sosyal uygunluk standardı), Adil Çalışma Derneği (FLA, hazır giyim imalatı için), Etik Ticaret Girişimi (ETI, Birleşik Krallık merkezli olup perakendecilerden oluşan ve farklı sektörlerden üyeleri bulunan bir girişimdir), İşçi Hakları Konsorsiyumu (WRC, başta hazır- giyim olmak üzere birçok üretim sektörüne yöneliktir), Temiz Kıyafet Kampanyası (CCC, hazır giyim üretimi üzerine Avrupa’da faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu) ve Adil Hazır Giyim Vakfı (FWF, Hollanda merkezli ve hazır giyim sektörüne yönelik) (SAI, 2020).

Görüldüğü üzere sosyal uygunluk konusunda birçok farklı sertifikasyon programı geliştirilmiştir. Sosyal uygunluk denetimleri tekstil ve hazır giyim sektörlerinde hem küresel markalara hem de tedarikçi firmalara ciddi boyutta maddi ve zaman yükleri getirmektedir (Satınalma, 2019). Öte yandan denetim yorgunluğu problemine de çözüm getirememektedir. Sosyal uygunluk denetimlerini tek bir platformda toplayarak maliyetleri azaltma ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamak amacıyla tekstil ve hazır giyim sektörlerinde faaliyet gösteren uluslararası markalar ve uluslararası markaların tedarikçileri SLCP (Social & Labor Convergence Program - Sosyal Uyum Programı) programını geliştirmişlerdir (Satınalma, 2019).

SLCP tanıtımı 2016 yılında yapılmıştır. SLCP, küresel markaların, sivil toplum kuruluşlarının ve üçüncü taraf denetim firmalarının birlikte çalışarak geliştirdikleri bir tesis değerlendirme programıdır (SLCP, 2020). Farklı denetim programları kapsamında denetimlere tabi olan tesislerde, herbir farklı program için yılda en az bir denetim

yapılması gerekmektedir. SLCP kapsamında denetim yapıldığında ise yılda sadece bir kez denetim yapılır ve program kapsamındaki tüm küresel markalar bu denetimi kabul ederler (SLCP, 2020). Böylece tedarikçi bir yıl içinde bir çok kez denetim geçirmek yerine sadece bir denetim geçirerek bütçe ve zaman tasarrufu sağlar ve denetim yorgunluğunun da önüne geçilmiş olur. SLCP programı şu an çok yaygın değildir, ancak program hakkında tanıtım faaliyetleri sürdürülmektedir (TTSİS, 2019).

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere katılan küresel markalar ve tedarikçilerin BSCI, Sedex ve ICS programlarını uygulandıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla yapılan görüşmeler kapsamında, sürdürülebilirliğin uygulanmasında karşılaşılan çatışmalara ışık tutması amacıyla bu üç standarda kısaca değinilecektir.

2.1.3.1. BSCI (Business Social Compliance Initiative)

BSCI, Belçika merkezli Amfori şirketi tarafından geliştirilen, şirketlerin küresel tedarik zincirlerindeki tesislerde sosyal uygunluğu temin eden ve iyileştirmeler yapmalarını destekleyen bir tedarik zinciri yönetim sistemidir. BSCI temel olarak Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmeleri ve bildirimleri, Birleşmiş Milletler (BM) İş ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) çok uluslu işletmeler için kılavuz ilkeler gibi işçi haklarını koruyan uluslararası çalışma standartlarının ilkelerini uygulamaktadır (Amfori, 2018).

BSCI, ortak bir etik çalışma kuralları ve tek bir uygulama sistemi vaadiyle hizmet verdiği coğrafyalarda ürün tedarik eden şirketlerin tedarik zincirlerinin sosyal uygunluk sorunlarını ele alır. Amfori BSCI standardının ana başlıkları aşağıdaki gibi gruplanabilir (Amfori, 2018):

1. Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı
2. Adil Ücret
3. İş Sağlığı ve Güvenliği
4. Genç İşçiler İçin Özel Koruma
5. Borçların İşgücü ile Ödenmesinin Önlenmesi
6. Etik İş Davranışı

7. Ayrımcılık Yapılmaması
8. İnsana Yakışır Çalışma Saatleri
9. Çocuk İşçiliğini Önleme
10. Güvencesiz Çalışmayı Önleme
11. Çevrenin Korunması

BSCI, standardın uygulanmasını kolaylaştırmak için katılımcı firmaların da desteğiyle tedarik zincirindeki çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik denetimler, eğitimler, paylaşımlar ve benzeri araçlar kullanarak faaliyetlerini yürütmektedir (Amfori, 2018).

2.1.3.2. Sedex

Sedex, İngiltere merkezli, küresel tedarik zincirlerinde çalışma koşullarını iyileştirmek için çalışan ve dünyanın önde gelen etik ticaret hizmeti sağlayıcılarından biridir. Şirketlerin sorumlu ve sürdürülebilir iş uygulamaları geliştirmelerine ve sorumlu bir şekilde kaynak sağlamalarına yardımcı olacak pratik araçlar, hizmetler ve bir topluluk ağı sağlamaktadır (Sedex, 2019).

Sedex'in gıda, tarım, finansal hizmetler, giyim ve konfeksiyon, ambalaj ve kimyasallar da dahil olmak üzere 35 sektörde 180 ülkede 60.000'den fazla üyesi bulunmaktadır. Dünyanın en tanınmış küresel markalarına hizmet vermektedir. Birleşmiş Milletler ve Etik Ticaret Girişimi (ETI) gibi standart belirleyici kuruluşlarla işbirliği içindedir.

Sedex'in tescilli denetim metodolojisi olan SMETA, dünyada en yaygın kullanılan sosyal denetim prosedürlerinden biridir. Çalışma hakları, sağlık ve güvenlik, çevre ve iş etiği gibi sorumlu tedarik zinciri faaliyetlerini değerlendirmek için küresel olarak tanınan bir standarttır. ETI (Etik Ticaret Girişimi), Sedex Platformunu ve SMETA metodolojisini kullanmaktadır (Sedex, 2019).

Etik Ticaret Girişimi temel şart ve koşulları:

1. Çalışanlar Özgür İradeleri Doğrultusunda Seçilir

2. Sendikalaşma ve Toplu İş Sözleşmesi Yapma Hakkı Tanınır
3. Çalışma Şartları Güvenli ve Sağlıklı Olmalıdır
4. Çocuk İşgücü Kullanılmaz
5. Geçinmeye Yetecek Seviyede Maaş Ödemesi Yapılır
6. Çalışma Saatleri Fazla Olmamalıdır
7. Hiçbir Ayrımcılık Uygulanmaz
8. Düzenli İstihdam Sağlanır
9. Çok Yıpratıcı veya İnsanlık Dışı Hiçbir Uygulamaya Müsaade Edilmez

2.1.3.3. ICS

ICS Fransa merkezli bir girişimdir. Kurulduğu günden bu yana çalışma ve işyeri koşullarını iyileştirmek, tedarikçi firmaları sorumluluk bilinciyle desteklemek ve sosyal uygunluğun temini için üye markalar ve perakendeciler ile birlikte çalışmaktadır. Faaliyetlerini Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) konvansiyonları, Evrensel İnsan Hakları Prensipleri ve yerel ulusal mevzuat tarafından belirlenen çerçeveler vasıtasıyla yürütmektedir (ICS, 2020).

ICS üye firmaları, ICS tarafından akredite edilen denetim şirketlerden sosyal denetimler gerçekleştirmelerini talep ederek tedarik sağlanan üretim alanındaki fiili çalışma koşullarını doğrulamaktadırlar. Değerlendirme sonrasında, ICS üyeleri tanımlanan düzeltici eylem planlarının uygulanması için denetlenen tesisler ile yakın çalışma ve işbirliği içerisine girmektedir. ICS'in sosyal uygunluk koşullarını sağlamak için belirlediği etik kurallar şunlardır (İhkib, 2019):

1. Yönetim Sistemi, Şeffaflık ve İzlenebilirlik
2. Çocuk İşçi Çalıştırma
3. Zorla Çalıştırma
4. Ayrımcılık
5. Disiplin Cezaları, Taciz ve Kötü Muamele
6. Örgütlenme Özgürlüğü ve İtiraz Sistemi
7. Çalışma Süresi
8. Ücretler ve Yan Haklar

9. Sağlık ve Güvenlik

2.1.4. Sosyal Uygunluk Denetimleri

Küresel marka ve perakendeciler, tedarik zincirlerindeki üretim tesislerin belli kanun ve standartları bünyelerinde uygulayıp uygulamadıklarını belirlemek için sosyal uygunluk denetimleri yaptırabilmektedirler. Sosyal uygunluk kriterleri kısaca ülke iş kanunları, iş sağlığı ve güvenliği mevzuatı, evre kanunları ve markanın uyguladığı sosyal uygunluk standardından ibarettir. Bu standartların hazır giyim imalatılarında uygulanmasının takibi periyodik denetimlerle gerçekleştirilmektedir.

Küresel markalar bunu kendileri veya üçüncü taraf denetim firmaları vasıtasıyla gerçekleştirebilmektedirler. Markanın hazır giyim tedarikini sağladığı ülkede satın alma ofisi var ise kendi bünyesinde istihdam ettiği sosyal uygunluk denetileriyle süreci yönetebilmektedir. Ancak bu konuda uzmanlaşmış üçüncü taraf denetim firmalarıyla uygulamada daha çok karşılaşılmaktadır. Böylece denetimlerin tarafsızlığı da temin edilmiş olmaktadır. Aksayan noktaların tarafsız bir gözle tespit edilip iyileştirilmeler yapılabilmesi içinse bu hayati önem taşımaktadır (Gillet, Riviere, 2017).

nc taraf firmalar Intertek, SGS, Bureau Veritas gibi uluslararası çapta bağımsız gözetim, denetleme ve belgelendirme hizmetleri veren kuruluşlardır. Ancak bu konuda uzmanlaşmış ulusal ve Elevate Global, Li & Fung Ltd gibi uluslararası firma ve acenteler de bulunmaktadır. nc taraf denetim firmalarının sosyal uygunluk koşullarının sağlanması ve böylece sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturulmasında hayati bir rolü bulunmaktadır (McBeath, 2020).

Küresel markaları hazır giyim imalatçıları ile çalışmaya başlamadan önce n tedarikçi değerlendirmesi gerçekleştirmektedirler. Bu değerlendirmelerde, imalatçının markanın uyguladığı kurumsal sosyal sorumluluk programına veya kabul ettiği uluslararası sosyal uygunluk standardına ne kadar uygun olduğu tespit edilir. Kabul kriterleri, markanın etik çalışma kuralları veya sosyal uygunluk standardının belirlediği çerçeveye göre hazırlanmıştır. Tedarikçi değerlendirmesinden geçen hazır giyim imalatçıları ile çalışmaya başlanır.

Çalışmanın seyrinde, uygulanan standarda bağlı olarak periyodik, haberli habersiz ve takip denetimleri gerçekleştirilir. Böylece hazır giyim imalatçısının sosyal uygunluk şartlarına bağlı kalıp kalmadığı denetlenir. Markalar bu denetim raporlarına göre hazır giyim tedarikçisiyle çalışmaya devam edip etmemeye karar verirler. Bu denetimlerin içeriği, kapsamı, zaman periyodu farklı sertifikasyon programlarına göre değişkenlik göstermektedir (Pucheta vd., 2018).

2.2. Sürdürülebilirliğin Uygulanmasındaki Çatışmalara Zemin Hazırlayan Temel Hususlar

Hazır giyim tedarik zinciri belli bir merkezi olmayan, pek çok farklı üretim düzeyinin olduğu alıcı odaklı bir sektördür (Gereffi ve Memedovic, 2003). Küresel markalar ve büyük perakendeciler küresel üretim ağlarının kontrolünü ellerinde tutmaktadırlar. Bu sebeple tekstil ve hazır giyim sektöründe küresel değer zincirinin hâkimi konumundadırlar. Küresel markalar ve büyük perakendecilerin büyük bir çoğunluğunun kendi üretim tesisi olmamasına rağmen üretimi küresel düzeyde düzenlemekte ve kontrol etmektedirler. Böylece küresel alıcılar daha düşük fiyata daha iyi kalite, daha da kısaltılmış termin süreleri, daha az sayıda üretim miktarı ve tedarikçinin daha fazla risk üstlenmesi gibi koşulları talep ederek hazır giyim imalatçıları üzerinde baskı kurabilmektedirler (Gereffi ve Frederick, 2010).

Değişen müşteri taleplerini karşılamak, rekabetçi piyasa koşullarında küresel markaların varlıklarını sürdürebilmeleri için oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Müşteri taleplerinin değişmesi, sezonların kısılmasını, ürünlerin daha fazla özelleştirilmesini ve üretim miktarlarının azalmasını beraberinde gerektirmektedir. Müşteriler bu beklentileri karşılanırken fiyat konusunda da daha talepkâr davranabilmektedirler. Müşteri talepleri ve küreselleşme trendleriyle beraber küresel markalar üretimleri için kaynağı dünya üzerindeki en düşük maliyetli yerlerden bulma gayreti içine girmişlerdir (Kunt ve Zobu, 2011).

Hazır giyim sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk programlarının uygulanmasında bazı güçlükler ortaya çıkmaktadır. Her şeyden önce sosyal sorumluluğun bilinen ve göz önünde bulunan şirketler tarafından gerçekleştirilmesi gibi bir algı

bulunmaktadır. Söz konusu şirketler sadece kendi etki alanlarındaki paydaşlarını etkileyebildikleri için bu ağın dışında kalan firmalar sosyal ve çevresel şartlarını geliştirmek için yeterli motivasyona sahip değildirler. Öte yandan küresel alım firmalarının çoğu tedarik zincirinin ilk üretim kademesine erişebilmektedir. Ürün bileşenlerinin tamamının nereden geldiğini çok az marka kontrol edebilmektedir. Tedarik zincirinin üst akışında yer alan imalatçıların takip edilmesi ilk kademede yer alanlara göre daha zor olduğu için bu halkalarda çalışanlar ve paydaşların büyük çoğunluğu koşulların iyileştirilmesinden faydalanamamaktadırlar (İtkip, 2013).

Bir diğer husus ise, küresel markalar bir yandan tedarikçilerden uygun fiyatlarda ürün temin etmelerini beklerken, diğer yandan sosyal uygunluk şartlarında iyileştirme yapmalarını talep etmektedirler. Bu şartların yerine getirilmesi tedarikçilere ek bir maliyet yüklemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde tedarikçiler için bir çelişki ortaya çıkmaktadır. Şu da göz önünde bulundurulmalıdır ki tedarik zincirindeki tek bir firmanın sosyal ve çevresel şartları iyileştirmeye hazır olup, diğerlerinin istememesi durumunda tedarik zinciri değişime direnç gösterebilmektedir (Fenwick vd. 2007). Dolayısıyla, küresel markalar ve tedarikçiler arasında sağlam bir iş birliği oluşturmak, tedarik zincirinde sosyal ve çevresel şartların geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğin uygulanması açısından gereklidir.

Günümüzde, tekstil ve hazır giyim üreticileri müşterilerinin memnuniyetini artırmak ve sürekli kılmak için kurumsal sosyal sorumluluğa daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Ancak, birçok şirket sosyal sorumluluk hususunda girişimde bulunmaya ve yeni düzenlemeler yapmaya halen direnç göstermektedir. Bu hususta sorumluluk almaktan imtina eden hazır giyim imalatçıları çoğunlukla kısa vadeli yönetim anlayışına sahip orta ve küçük ölçekli işletmelerdir. Kısa vadeli veya günlük çalışmalara odaklanan tedarikçilerde sosyal uygunluk şartlarının uygulanması ihmal edilebilmektedir ve bu duruma sebep olabilecek faktörler şu şekilde sıralanabilir (İtkip, 2013):

- Hızlı değişen trendler ve hızlı modaya ayak uydurmak için müşteriler tarafından talep edilen kısa termin süreleri;
- Kumaş kalitesi ve renklerde yapılan son dakika değişiklikleri ve geciken numune onayları;

- Kumaş ve aksesuarların güvenilir bir şekilde teslimatının gerçekleştirilmemesi;
- Üretimdeki yetersizlikler, eksiklikler
- Fireleri ve yeniden işlem ihtiyacını yükselten vasıfsız çalışanlar;
- Sezonsal yoğunluk; bir ay yoğun çalışılıp, diğer aylarda siparişin düşmesi veya olmaması;
- Fazla mesai primlerinin ödenmesine gerek kalmayacak ticari girişimlerin az sayıda olması;
- Emisyonların, katı atık bertarafı ve atık su tahliyesi maliyetlerinin düşük olması.

Türkiye'nin küresel hazır giyim tedarik zincirindeki mevcut konumunun bir sonucu olarak, küçük ölçekli üretim büyümekte ve alt işverenle (fason) çalışma uygulamaları artmaktadır. Bu durum, hazır giyim imalat sektörü için ciddi düzeyde kayıt dışı istihdam, uzun çalışma saatleri ve sendikalaşmanın düşük oranlarda olması şeklinde sonuçlanmaktadır (Şenses, 1994). Türkiye'de sanayide çalışanların yaklaşık %20.03'ünün sosyal güvenlik kaydı bulunmamaktadır (SGK, 2019).

Alt işverenle çalışıldığında ücretler, sosyal haklar, iş sağlığı ve güvenliği ve çevresel sorumlulukların takibi güçleşmektedir. İşgücünün esnekliği, maliyetler ve üstlenilen riskler alt işverenlerle paylaşılmaktadır. Üretim talebi olduğu zaman fason imalatçılarla sözleşme yapılmakta ve talep olmadığı durumlarda işin devamlılığı olmamaktadır. Böylece hazır giyim imalat firması sipariş adeti kadar üretim yapılmasını sağlamakta, stoka üretimin önüne geçmekte ve üretim maliyetlerini düşürebilmektedir. Aynı zamanda işsizlik primlerinin ödenmesi, grev veya ücret görüşmeleri gibi potansiyel sorunların önüne geçebilmektedir. Öte yandan belli bir alt yükleniciyle bir sorun yaşanması durumunda yeni bir alt yüklenici bulunması pek de zor değildir. Hazır giyim imalatçısından sipariş bekleyen çok sayıda başka fason imalatçı bulunmaktadır (Yoruk, 2009).

Bu durum, sektörde sıkça karşılaşılan fazla mesai olgusuna da açıklık getirmektedir. Türkiye'de haftalık çalışma saati 45 saattir (İş Kanunu, 2003). Tekstil ve hazır giyim sektöründe kayıt dışı faaliyet gösteren işyerlerinde ise bu süre günlük 14-16

saate kadar ve haftalık çalışma günü 6 ve hatta 7 güne kadar bile çıkabilmektedir (İtkip, 2013). Fazla mesai, hazır giyim imalat sektöründe oldukça yaygındır. Güncel iş kanununda günlük mesai 8 saat ve fazla mesai 3 saattir. Ancak hazır giyim sektörü çalışanları günde 11 saatten fazla çalışabilmektedirler. Kayıt dışı istihdam sorununa ek olarak, Sosyal Güvenlik Kurumu'na maaş bordrolarının doğru bildirilmemesi hususu orta ve küçük ölçekli işletmeler için neredeyse bir norm haline gelmiştir (İtkip, 2013).

İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin sorunlar ele alındığında tekstil ve hazır giyim sektörü Sosyal Güvenlik Kurumu istatistiklerine göre, iş kazalarında dördüncü sırada yer almaktadır. İş sağlığı ve güvenliği açısından riskler ergonomik sorunlar, gürültü, toz, termal konfor, yanıklar, makas kesici aletlerin kullanımı, dikiş makinesi iğnesinin kullanımı, ortam havası kirliliği ve kimyasal kullanımı olarak sıralanabilir (Arpat vd. 2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmayla sürdürülebilirliğin uygulanmasında, hazır giyim sektöründe yer alan taraflardan küresel markalar ve hazır giyim imalatçılarının yaşadıkları çatışmaların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, küresel markalar ve hazır giyim imalatçılarının temsilcileriyle yapılan görüşmelerle uygulamada karşılaşılan çatışmalar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, hazır giyim endüstrisinde sürdürülebilir moda konusunda faaliyet gösteren küresel markalar ve hazır giyim imalatçılarından oluşturmaktadır. Araştırma çerçevesinde, sürdürülebilirlik faaliyetleri yürüten 4 küresel markanın Türkiye tedarik ofisinde görev alan birer temsilci ve Türkiye hazır giyim imalat sektöründe faaliyet gösteren 4 tedarikçiden birer temsilciyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmadaki örneklem bu 8 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklemenin seçilmesinde en belirgin faktör katılımcı firmaların sürdürülebilir moda konusunda faaliyet göstermesidir.

Örneklemin yalnızca Türkiye'deki tedarikçilerden oluşması, marka tedarikçi ilişkilerinin sadece bölgesel bir resminin çekilebilmesine olanak sağladı. Örneklem sayısı, firmaların işin detayları hakkında bilgi vermekten kaçınması sebebiyle yüksek seviyede olamamıştır. Ancak sektörün genel görüşünü ifade edebilecek büyüklükte ve kapasitede firmaların seçilmesine özen gösterilmiştir.

Öte yandan hazır giyim tedarik zincirinde sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda bu kompleks yapının diğer elemanlarının da ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekebilir. Çünkü hazır giyim tedarik süreci elyaf üretiminden başlayıp iplik üretimi, kumaş üretimi, kumaş terbiyesi, hazır giyim imalatı, son işlemler, ürün perakende satışı ve tüm bu süreçler arasındaki lojistik süreçlerini de kapsamaktadır. Ancak sektörün farklı

katmanlarındaki tedarikçilerin sürdürülebilirlik bağlamında birbirlerinden farklı profillere sahip olmaları nedeniyle araştırma sorusuna hazır giyim sektöründeki tüm aktörler dahil edilmemiştir.

Araştırmanın katılımcılarına gizlilik temin edilmiştir. Bu nedenle sonuçlarda ve sonraki bölümlerde katılımcılar M1 ila M4 (M, markanın kısaltması olarak kullanılmıştır) ve T1 ila T4 (T, tedarikçinin kısaltması olarak kullanılmıştır) olarak adlandırılırlar. Bununla birlikte, katılımcılar hakkında genel bir bilgilendirme yapmak için Başlık 3.5.1.'de markaların menşei, ürün grupları ve yıllık ciroları hakkında ve tedarikçilerin toplam çalışan sayısı ve ürettikleri ürün grupları hakkında bilgi içeren tablolar bulunmaktadır.

3.2.1. Araştırma Kapsamındaki Firmaların Seçim Kriterleri ve Firmalar Hakkında Bilgilendirme

Bu yüksek lisans tezi için görüşme yapılan işletmeler iki gruptan oluşmaktadır: küresel markalar ve hazır giyim imalatçıları. Küresel markalar sürdürülebilir olduklarını belirtmektedirler. Nitekim web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk programlarına dair politikalar, beyanlar ve uygulanan programların detaylı açıklamaları mevcuttur. Sosyal ve çevresel boyutlarda, tedarik zincirinin tamamında olmasa da bir kısmında kendileri veya üçüncü taraf denetim firmalarıyla kontroller gerçekleştirmektedirler. Böylece web sitelerinde yayınladıkları etik çalışma şartlarına uygunluğu temin etmektedirler.

Küresel markalar ve hazır giyim imalatçıları arasında sürdürülebilirliğin uygulanması esnasında ortaya çıkan çatışmalara temel teşkil eden boyut sosyal boyuttur (Dickson ve Eckman, 2006). Görüşme yapılan markaların tümü hazır giyim imalatçıları ve onların çalıştıkları alt yüklenicilerin sosyal uygunluk denetimlerini kendileri veya üçüncü taraf denetim firmalarıyla gerçekleştirmektedirler. Markaların özellikle sosyal ve çevresel boyutlarda denetimler yapıyor olmaları görüşme için seçilmelerinde etken olmuştur. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk programlarının hazır giyim tedarik zincirinin tümünü kapsayacak nitelikte olmadığı, bu konuda yoğun çalışmalar yaptıkları

özellikle not edilmelidir. Marka ve imalatçıların her birinin tanıtım tablolarında sosyal uygunluk bağlamında uyguladıkları yöntem veya standartlarla ilgili bilgi verilmiştir.

3.2.1.1. Marka 1

Marka 1 kadın, erkek ve çocuk giyim ürünleri konusunda uluslararası çapta perakende satış zincirlerine sahip küresel bir markadır. Kurumsal sosyal sorumluluk programları kapsamında tedarik zincirinde sosyal ve çevresel boyutla ilgili çalışmalar yürütmektedir. Hazır giyim imalatçılarındaki sosyal uygunluğun sağlanmasına yönelik kendi geliştirdiği etik çalışma kurallarını uygulamaktadır. İmalatçı seçiminde tedarikçi ön değerlendirmesi yapmakta ve ticari ilişki başladıktan sonra periyodik denetimlerle sosyal uygunluğun devamlılığını sağlamaktadır. Türkiye’de kendi satın alma ofisi bulunmaktadır. Denetimlerin gerçekleştirilmesinde uluslararası çapta hizmet veren bir üçüncü taraf denetim firmasından hizmet almaktadır.

Marka 1 temsilcisi ile görüşme Skype üzerinden yapılmış ve yaklaşık 40 dakika sürmüştür. Temsilci sosyal uygunluk yöneticisidir ve sürdürülebilirlik konusunda yetkindir. Sosyal ve çevresel uygunluk yönetimi konusunda geçmiş tecrübeye sahiptir. 8 yıldır markada görev yapmaktadır. Markanın sürdürülebilirlik girişimleri ve küresel faaliyetleri konusunda detaylı bilgi vermiştir. Saha tecrübesi olması sebebiyle tedarikçilerle sürdürülebilirlik konularında yaşanan sorunlar hakkında derinlemesine bilgi sağlamıştır. Her iki taraf açısından da yaşanan çatışmaların bilincindedir.

Tablo 1
Marka 1 Hakkında Genel Bilgiler

Merkezi	Avrupa
Satış noktası sayısı	7000 +
Hizmet alanı	Küresel
Ürünler	Hazır giyim ürünleri
Sürdürülebilirlik departmanı	Evet
Çalışan sayısı	150.000 +
Sosyal uygunluk	Kendi oluşturdukları Etik Çalışma Kuralları
Çevresel uygunluk	Kendi oluşturduğu sürdürülebilirlik sertifikasyonu
Türkiye tedarik yöntemi	Kendi satın alma ofisi
Bağımsız denetim firması kullanıyor mu?	Evet
Sürdürülebilirlik raporu var mı?	Evet
Sürdürülebilirlik hedefleri var mı?	Evet

3.2.1.2. Marka 2

Marka 2 kadın ve erkek giyim ürünleri konusunda perakende sektöründe faaliyet gösteren küresel bir markadır. Sürdürülebilirlik konusunda çalışmalar yürütmektedir ve kurumsal sosyal sorumluluk programları kapsamında hazır giyim tedarikçilerine sosyal uygunluk denetimleri gerçekleştirmektedir. Bu amaçla Sedex standardını kullanmaktadır. Türkiye’de kendi satın alma ofisi bulunmaktadır. Sosyal uygunluk denetimleri için üçüncü taraf denetim firmasından hizmet almaktadır.

Marka 2 temsilcisi ile görüşme Skype üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşme yaklaşık 35 dakika sürmüştür. Temsilci sürdürülebilirlik konusunda yetkindir. 5 yıldır firmada görev yapmaktadır. Markanın etik çalışma kuralları bağlamında tedarikçileriyle yaşadığı çatışmaları, gelişime açık hususlar ve ikilemler hakkında bilgi vermiştir.

Tablo 2
Marka 2 Hakkında Genel Bilgiler

Merkezi	Birleşik Krallık
Satış noktası sayısı	500 +
Hizmet alanı	Küresel
Ürünler	Hazır giyim ürünleri
Sürdürülebilirlik departmanı	Evet
Çalışan sayısı	10.000 +
Sosyal uygunluk	Sedex
Çevresel uygunluk	Kendi oluşturduğu etik çalışma kuralları
Türkiye tedarik yöntemi	Kendi satın alma ofisi
Bağımsız denetim firması kullanıyor mu?	Evet
Sürdürülebilirlik raporu var mı?	Hayır
Sürdürülebilirlik hedefleri var mı?	Evet

3.2.1.3. Marka 3

Marka 3 Almanya merkezli, kadın ve erkek giyim konusunda ağırlıklı Almanya olmak üzere Avrupa’da faaliyet gösteren bir firmadır. Kurumsal sosyal sorumluluk programları doğrultusunda hazır giyim imalatçılarının sosyal uygunluk şartlarını kontrol etmektedir. Marka bu amaçla Bsci standardı kullanmaktadır. Tedarikçi ön

değerlendirmeden geçmekte ve uygun olursa çalışılmaya başlanmaktadır. Çalışma süresince Bsci standardı kapsamında periyodik denetimler gerçekleştirilmektedir.

Marka 3 temsilcisi ile görüşme Skype üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşme ortama 35-40 dakika sürmüştür. Temsilci markada 5 yıldır görev yapmaktadır, sürdürülebilirlik sorumlusudur. Sosyal uygunluk konusunda yetkindir. Markanın sürdürülebilirlik bağlamında tedarikçileriyle yaşadığı çatışmalar konusunda detaylı bilgi vermiştir. Markanın özellikle sosyal uygunluk konusunda diğer markalardan daha katı politikalara sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3
Marka 3 Hakkında Genel Bilgiler

Merkezi	Almanya
Satış noktası sayısı	500 +
Hizmet alanı	Avrupa
Ürünler	Hazır giyim ürünleri
Çalışan sayısı	5.000 +
Sürdürülebilirlik departmanı	Evet
Sosyal uygunluk	BSCI
Çevresel uygunluk	Kendi oluşturduğu etik çalışma kuralları
Türkiye tedarik yöntemi	Kendi satın alma ofisi
Bağımsız denetim firması kullanıyor mu?	Evet
Sürdürülebilirlik raporu var mı?	Hayır
Sürdürülebilirlik hedefleri var mı?	Evet

3.2.1.4. Marka 4

Marka 4 bayan, erkek ve çocuk giyim konusunda perakende satış zincirleri bulunan küresel bir markadır. Sürdürülebilirlik konusunda çalışmaları sosyal ve çevresel boyutları kapsamaktadır. Hizmet aldıkları tedarikçilerin sosyal uygunluk şartlarının gözetiminde Sedex standardını uygulamaktadır. Tedarikçi ön değerlendirmesi gerçekleştirildikten sonra imalatçı ile çalışılmaya başlanmakta ve çalışma süresince Sedex kapsamında periyodik denetimler gerçekleştirilmektedir.

Marka 4 temsilcisi ile Skype üzerinden yaklaşık 40 dakikalık bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Temsilci markada 4 yıldır görev yapmaktadır, sosyal uygunluk

sorumlusudur. Geçmiş saha tecrübesi olması sebebiyle tedarikçileriyle yaşanan çatışmalar hakkında diğer markalarla yapılan görüşmelerde elde edilen bilgileri doğrulayıcı bilgiler elde edilmiştir.

Tablo 4
Marka 4 Hakkında Genel Bilgiler

Merkezi	İngiltere
Satış noktası sayısı	1400 +
Hizmet alanı	Küresel
Ürünler	Hazır giyim ürünleri
Çalışan sayısı	80.000 +
Sürdürülebilirlik departmanı	Evet
Sosyal uygunluk	Sedex
Çevresel uygunluk	Higg Index girişimini destekliyor
Türkiye tedarik yöntemi	Kendi satın alma ofisi
Bağımsız denetim firması kullanıyor mu?	Evet
Sürdürülebilirlik raporu var mı?	Evet
Sürdürülebilirlik hedefleri var mı?	Evet

3.2.1.5. Tedarikçi 1

Tedarikçi 1 bayan, erkek ve çocuk örme ve dokuma konfeksiyon ürünleri üreten ve İstanbul'da faaliyet gösteren bir hazır giyim tedarikçisidir. Modelhane, kesim, dikim, ütü ve paket üretim süreçlerinin hepsini bünyesinde barındırmaktadır. Ancak dikim, ütü ve paketleme süreçlerinde alt yüklenicilerden hizmet almaktadır. Firma Bsci, Sedex ve Ics onaylıdır. Tüm standartların periyodik denetimlerini üçüncü taraf bağımsız denetim firmaları gerçekleştirmektedir. Standart zorunlulukları kapsamında politika ve prosedür dokümantasyonu yapılmıştır.

Sosyal boyutlar ile ilgili yerel mevzuat kapsamındaki zorunlulukları azami ölçüde yerine getirmekte ve buna ek olarak sosyal uygunluk standartlarının ek şartlarını da uygulamaktadırlar.

Tedarikçi 1 temsilcisi ile görüşme Skype üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşmede tedarikçi tarafındaki görüş farklılıkları, sürdürülebilirlik bağlamında kısıtlar ve ikilemler hakkında detaylı bilgi elde edilmiştir. Görüşme yaklaşık 45 dakika

sürmüştür. Temsilci firmada bir buçuk senedir yönetim kademesinde görev yapmaktadır. Ancak geçmiş kariyer hayatında da benzer pozisyonlarda bulunmuştur. Markaların sürdürülebilirlik bağlamında beklentileri hakkında oldukça bilgi sahibidir.

Tablo 5
Tedarikçi 1 Hakkında Genel Bilgiler

Merkezi	İstanbul
Faaliyet alanı	Hazır giyim ürünleri
Ürün grupları	Bayan, erkek, çocuk örme ve dokuma
İşletmede yer alan prosesler	Modelhane, kesim, dikim, ütü paket
Çalışan sayısı	120 +
Sürdürülebilirlik departmanı	Yok
Sosyal uygunluk temsilcisi (İSG uzmanı)	Dışarıdan İSG uzmanı
Sosyal uygunluk	Sedex, BSCI, Ics
Çevresel uygunluk	Ulusal mevzuat kapsamında
Bağımsız denetim firması denetimi?	Evet
Sürdürülebilirlik raporu var mı?	Hayır
Sürdürülebilirlik hedefleri var mı?	Uygulanan standartlara uygunluk bağlamında hedefleri var.
Fason atölyelerle çalışıyor mu?	Evet
Fason atölyeler denetleniyor mu?	Bağımsız denetim firmaları tarafından

3.2.1.6. Tedarikçi 2

Tedarikçi 2 bayan ve erkek grubu örme ve dokuma konfeksiyon ürünleri üretmektedir. İstanbul'da faaliyet gösteren firma ağırlıklı olarak Batı Avrupa pazarına hizmet sağlamaktadır. Firma tasarımdan pakete tüm süreçleri kendi tesisinde yerine getirebilme kabiliyetine sahip bir tasarım imalatçısıdır. Ancak dikim, ütü ve paketleme süreçlerini çoğunlukla alt işverenlere taşere etmektedir.

Sedex ve Bsci standartlarında yeterliliği olup üçüncü taraf bağımsız denetim firmalarıyla süreci yürütmektedir. Standartlara uyum çerçevesinde sosyal uygunlukla ilgili çeşitli politikalar ve prosedürler oluşturmuş ve dokümante etmiştir. Ulusal mevzuat kapsamında yürürlükte olan yasalara azami ölçüde uygunluk göstermektedir. Ayrıca Bsci standardı uyarınca sosyal uygunlukla ilgili bir yönetim sistemi oluşturmuş ve idame ettirmektedir.

Tedarikçi 2 temsilcisi ile görüşme Skype üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşme yaklaşık 40 dakika sürmüş ve çatışmalar hakkında Tedarikçi 1'dekine benzer veriler elde edilmiştir. Temsilci firmanın yönetim kadrosunda yer alıp firmada 8 senedir görev yapmaktadır. Sürdürülebilirliğin sosyal uygunluk ayağında bilgi sahibidir. Yaşanan çatışmalara dair oldukça derinlemesine bilgi sağlanmıştır.

Tablo 6
Tedarikçi 2 Hakkında Genel Bilgiler

Merkezi	İstanbul
Faaliyet alanı	Hazır giyim ürünleri
Ürün grupları	Bayan, erkek örme ve dokuma
İşletmede yer alan prosesler	Tasarım, modelhane, kesim, dikim, ütü paket
Çalışan sayısı	90 +
Sürdürülebilirlik departmanı	Yok
Sosyal uygunluk temsilcisi (İSG uzmanı)	Dışarıdan İSG uzmanı
Sosyal uygunluk	Sedex, BSCI
Çevresel uygunluk	Ulusal mevzuat kapsamında
Bağımsız denetim firması denetimi?	Evet
Sürdürülebilirlik raporu var mı?	Hayır
Sürdürülebilirlik hedefleri var mı?	Hayır
Fason atölyelerle çalışıyor mu?	Evet
Fason atölyeler denetleniyor mu?	Bağımsız denetim firmaları tarafından

3.2.1.7. *Tedarikçi 3*

Tedarikçi 3 bayan ve erkek dokuma konfeksiyon ürünleri üreten ve İzmir'de faaliyet gösteren bir hazır giyim imalatçısıdır. Ağırlıklı Avrupa'daki markalara hizmet veren firma modelhane, kesim, dikim ve ütü paket süreçlerini yerine getirmektedir. Dikim, ütü ve paketleme süreçlerini özellikle yoğun dönemlerde alt yüklenicilere taşere etmektedir.

Firma Sedex standardında yeterliliğe sahiptir ve üçüncü taraf bir denetim firmasıyla periyodik denetimleri geçirmektedir. Sosyal uygunlukla ilgili politika ve prosedürleri oluşturmuş ve paydaşlara duyurusunu gerçekleştirmiştir.

Tedarikçi 3 temsilcisiyle görüşme Skype üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık 45 dakika süren görüşmede tedarikçi ve markalar arasında sürdürülebilirlik bağlamında çatışmalara dair önemli veriler elde edilmiştir. Tedarikçi 3 tekstil

mühendisidir ve iş yeri sahibidir. Sürdürülebilirlik çalışmalarının idari ve finansal boyutlarıyla ilgili de veri elde edilmiştir.

Tablo 7
Tedarikçi 3 Hakkında Genel Bilgiler

Merkezi	İzmir
Faaliyet alanı	Hazır giyim ürünleri
Ürün grupları	Bayan, erkek dokuma grubu
İşletmede yer alan prosesler	Modelhane, kesim, dikim, ütü paket
Çalışan sayısı	70 +
Sürdürülebilirlik departmanı	Yok
Sosyal uygunluk temsilcisi (İSG uzmanı)	Dışarıdan İSG uzmanı
Sosyal uygunluk	Sedex
Çevresel uygunluk	Ulusal mevzuat kapsamında
Bağımsız denetim firması denetimi?	Evet
Sürdürülebilirlik raporu var mı?	Hayır
Sürdürülebilirlik hedefleri var mı?	Hayır
Fason atölyelerle çalışıyor mu?	Evet
Fason atölyeler denetleniyor mu?	Bağımsız denetim firmaları tarafından

3.2.1.8. Tedarikçi 4

Tedarikçi 4 İstanbul'da faaliyet gösteren, bayan ve erkek dokuma ve örme dış giyim ürünleri üreten bir hazır giyim imalatçısıdır. Üretim sürecinin bir kısmını kendi tesisinde gerçekleştirip bir kısmında alt yüklenicilere taşere etmektedir.

Sedex ve Ics standartlarında yeterliliğe sahip olan firma periyodik denetimleri markanın belirlediği üçüncü taraf bir denetim firması ile gerçekleştirmektedir. Sosyal uygunluk konusunda yerel mevzuat ve standartların zorunluluklarını mümkün mertebe yerine getirmektedir. Periyodik denetimlerde ortaya çıkan uygunsuzluklar kapsamında hızla aksiyon alarak eksiklerini tamamlamaktadır.

Tedarikçi 4 temsilcisi ile görüşme Skype üzerinden gerçekleştirilmiş ve görüşme yaklaşık 45 dakika sürmüştür. Temsilci iş yeri sahibidir ve tekstil mühendisidir. İşin teknik ve idari boyutlarına oldukça hâkim olan katılımcı sürdürülebilirlik girişimleri hakkında tedarikçi tarafındaki algıları ve çatışmaları oldukça net ifade etmiştir.

Tablo 8
Tedarikçi 4 Hakkında Genel Bilgiler

Merkezi	İstanbul
Faaliyet alanı	Hazır giyim ürünleri
Ürün grupları	Bayan, erkek dokuma ve örme grubu
İşletmede yer alan prosesler	Modelhane, kesim, dikim, ütü paket
Çalışan sayısı	80 +
Sürdürülebilirlik departmanı	Yok
Sosyal uygunluk temsilcisi (İSG uzmanı)	Dışarıdan İSG uzmanı
Sosyal uygunluk	Sedex, Ics
Çevresel uygunluk	Ulusal mevzuat kapsamında
Bağımsız denetim firması denetimi?	Evet
Sürdürülebilirlik raporu var mı?	Hayır
Sürdürülebilirlik hedefleri var mı?	Hayır
Fason atölyelerle çalışıyor mu?	Evet
Fason atölyeler denetleniyor mu?	Bağımsız denetim firmaları tarafından

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Görüşmelerde, şirket içinde etik dışı ve yasalara aykırı uygulamaların olup olmadığı gibi hususların irdelenmesi ve tedarikçi tarafında katılımcıların genellikle yönetim pozisyonunda olan kişiler olmasından dolayı bu tarz sorulara cevap almakta sorunlar yaşanmıştır. Bu zorluğun bir nedeni, verilen bilgilerin bir şekilde müşterilere ulaşması veya şirket hakkında negatif bir intiba oluşması çekincesi olabilir. Bu sebeple görüşmelerin başında katılımcılar sorulara çoğunlukla olumlu cevap verme eğilimindeydiler. Bu sorunu aşmak için araştırmacı mülakat esnasında verilen bilgilerin sadece akademik amaçla kullanılacağını ve gizliliğin esas olduğunu yinelemiştir. Ancak bu durum yine de geçerli tüm verilere ulaşma konusunda sınırlılık yaratmış olabilir.

Bir diğer sınırlılık ise araştırma sorusunun sektör açısından hassas bir konu olması nedeniyle örnekleme sayısının yüksek sayıda olmamasıdır. Hem tedarikçi hem de marka ayağında görüşme için rastgele aday seçmekten ziyade çalışmaya katılmaya razı olan firmalarla görüşme yapılmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın tüm Türkiye için genelleştirilemeyeceğini vurgulamak önem arz etmektedir. Araştırmaya katılan tedarikçilerden üçü İstanbul biri ise İzmir’de faaliyet göstermektedir. Bu araştırmadaki bazı bulgular Türkiye’nin farklı bölgelerindeki benzersiz koşullar ve sosyo-ekonomik

şartlarla yakından ilişkili olabilir ve tüm Türk tekstil ve hazır giyim endüstrisi için genelleştirilemez.

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölüm, önerilen araştırma sorusunu cevaplamak için kullanılan ampirik prosedürün ayrıntısını sunmaktadır. Yöntem seçimini, örnekleme tekniklerini ve analiz yöntemini belirtir ve gerekçelendirir. Çalışmanın amacı göz önüne alındığında, görüşme ve doküman analizi gibi nitel araştırma yöntemleri seçilmiştir. Böylece konunun derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde araştırılması hedeflenmiştir.

3.4.1. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Bu araştırma için nitel görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, markalar ve tedarikçiler açısından sürdürülebilirliğin uygulanmasında yaşanan çatışmaların belirlenmesinde özellikle yararlıdır, çünkü çatışmaların tespit edilmesi için taraflara doğrudan sorular yöneltilir. Seçilen görüşme türü yarı yapılandırılmış görüşmedir. Yarı yapılandırılmış bir görüşmede sorular önceden belirlenmiştir, ancak görüşmeler öncesinde tamamen formüle edilmemiştir (May, 2011). Bu yöntem araştırmacının verilen bir cevaba dayanarak daha derinlemesine bilgi alabilmek için yeni sorular üretebilmesine olanak sağlar. Bu nedenle yarı yapılandırılmış bir yaklaşım kullanmak görüşmeciye ve katılımcılara daha fazla özgürlük sağlamanın etkili bir yoludur (May, 2011).

Bir görüşme kılavuzu Başlık 3.4.3.1.'de sunulmuştur. Bu rehberin kısa görüşme zamanını önceden yapılandırmak için kullanılması çok yararlı olmuş ve bu da görüşmelerden maksimum verim elde edilmesini sağlamıştır (Patton, 2002). Rehber, açık uçlu sorular içermektedir; ancak soru sorma sırası genelden özele gidecek şekilde düzenlenmiştir. İlk önce karşılıklı bir güven ilişkisi kurulması gerekmiştir. Çünkü ticari ilişkiler çok hassas olabilir. Bu yüzden doğrudan sorular sormamak için özen gösterilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce firma adının gizli tutulacağı ve elde edilen verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı özellikle vurgulanmıştır.

3.4.2. Analiz Birimi

Bu çalışma küresel marka ve tedarikçi ilişkileri bağlamında hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin uygulanmasındaki çatışmaları araştırmaktadır. Araştırmanın analiz birimi, küresel markalar ve hazır giyim tedarikçileridir. Çatışmalar, görüşme verilerine dayanılarak analiz edilmiştir. Paternleri belirlemek için araştırmacı, görüşmeler boyunca aynı konuların tekrarlanmasına odaklanmış ve bunları 12 başlık altında toplamıştır.

3.4.3. Veri Toplama Süreci

Markalar ve tedarikçilerin sürdürülebilirliğin uygulanmasında karşılaşılan çatışmaları ele alan kapsamlı araştırma sorusuna anlamlı cevaplar bulabilmek için altı adımlı bir görüşme sürecine dayalı görüşme kılavuzu oluşturulmuştur.

3.4.3.1. Ölçüm Aracı: Görüşme Kılavuzu

Görüşmenin net bir yapısını oluşturması amacıyla bir görüşme kılavuzu oluşturulmuştur. Her biri öncelikle bu araştırmanın önemli yönlerine odaklanan altı adım içermektedir. Görüşme sırasında katılımcılara görüşme kılavuzunda yer alan sorular verilmiştir. Tablo 1 ve Tablo 2, arkasındaki nedenler ve bazı örnek sorular da dâhil olmak üzere seçilen altı adımın görselleştirilmiş genel bir şablonunu içermektedir. Bu sorular açık uçlu olup görüşmenin gidiş hattına göre şekillendirilmiştir.

Tablo 9
Markayla Mülakat Kılavuzu

Adım	Sebeup	Örnek
Giriş	Sosyal bir iletişim kurulması, karşılıklı buzların erimesi, hazır giyimde sürdürülebilirlik konusuna giriş	Sürdürülebilirlik hakkında düşünceleriniz nelerdir? Marka olarak sürdürülebilirlik yaklaşımınız nedir? Sürdürülebilir hazır giyimi nasıl tanımlarsınız?
Markanın sürdürülebilirlik girişimleri	Markanın sürdürülebilirlik hakkında yaptığı çalışmalar, girişimler, yönetim ve pazarlamada sürdürülebilirliğin yeri nedir?	Markanızın sürdürülebilirlik hakkında girişimleri nelerdir? Küresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkılarınız nelerdir?
Tedarikçilerin seçimi konusunda sürdürülebilirliğin yeri	Markanın sürdürülebilirlik bağlamında tedarikçi değerlendirmesi yapıp yapmadığını anlamak, bunun için hangi yöntemleri kullanıyor? Bununla ilgili bir prosedürleri var mı?	Sürdürülebilir hazır giyim ürünü ile imalatçılar arasındaki ilişki sizce nedir? Tedarikçi değerlendirmesi yaparken sürdürülebilirlik boyutlarına dikkat ediyor musunuz? Tedarikçi değerlendirme prosedürünüzde sürdürülebilirliğin hangi unsurları yer alıyor? Tedarikçileri sosyal, çevresel açıdan ön denetime tabi tutuyor musunuz? Uyguladığınız bir uluslararası sosyal uyumluluk veya çevre standardı var mı?
Tedarikçilerin sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik koşullarını sürekli karşılamaının takibi	Tedarikçiyle çalışmaya devam edilmesi esnasında sosyal ve çevresel boyutlar hakkında markanın "etik çalışma kuralları" koşullarını sağlayıp sağlamadıkları denetleniyor mu? Denetleniyorsa nasıl?	Tedarikçiye haberli habersiz denetimler yapılıyor mu? Denetim sonucu eksiklerin düzeltilmesi için süre veriliyor mu? Koşulları sürekli sağlayamayan firmalara ne gibi yaptırımlar uygulanıyor?
Tedarikçinin sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik koşullarını sağlamasında markanın desteği	Marka tedarikçiye şartları sağlamasından dolayı premium fiyatlandırma yapıyor mu? Tedarikçinin yükünü paylaşıyor mu? Bu konuda gerekli eğitim, doküman bilgisi sağlıyor mu?	Tedarikçiye sosyal ve çevresel şartları karşılamaından doğan masrafların karşılanmasında premium ücret ödüyor musunuz? Bu yükü birlikte yükleniyor musunuz? Bu konuda eğitim veriyor musunuz? Yükümlülükleri içeren "etik çalışma kuralları" sağlıyor musunuz?
Çatışmaların tespiti	Markayla tedarikçi arasında sürdürülebilirliğin uygulanmasındaki çatışmalar nelerdir?	Tedarikçiler sizin taleplerinizden hangilerini karşılayamıyor? Neden karşılayamıyor? Tedarikçilerden ek olarak neler beklersiniz? Tedarikçiler beklentilerinizi teknik olarak karşılayabiliyor mu? Konu hakkında yeterli eğitimli personel var mı?

Tablo 10
Tedarikçiyle Mülakat Kılavuzu

Adım	Sebeup	Örnek
Giriş	Sosyal bir iletişim kurulması, karşılıklı buzların erimesi, hazır giyimde sürdürülebilirlik konusuna giriş	Sürdürülebilirlik hakkında düşünceleriniz nelerdir? Tedarikçi olarak sürdürülebilirlik yaklaşımınız nedir? Sürdürülebilir hazır giyimi nasıl tanımlarsınız?
Tedarikçinin sürdürülebilirlik girişimleri	Tedarikçinin sürdürülebilirlik hakkında yaptığı çalışmalar, girişimler, yönetim ve pazarlamada sürdürülebilirliğin yeri nedir?	Sürdürülebilirlik hakkında girişimleriniz nelerdir? Sosyal uygunluk, çevresel uygunluk hakkında çalışmalarınız nelerdir?
Markaların tedarikçiyle çalışmasında sürdürülebilirliğin yeri	Markalar sürdürülebilirlik bağlamında tedarikçi değerlendirmesi yapıyor mu? Bunun için hangi yöntemleri kullanıyor? Hangi standartlarda sertifikaları var?	Markalar tedarikçi değerlendirmesi yaparken sürdürülebilirlik boyutlarına dikkat ediyor mu? Tedarikçi değerlendirme prosedüründe sürdürülebilirliğin hangi unsurları yer alıyor? Markalar sosyal ve çevresel açıdan ön denetime tabi tutuyorlar mı? Yeterliliğine veya sertifikasına sahip olduğunuz bir uluslararası sosyal uyumluluk veya çevre standardı var mı?
Markaların sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik şartlarının sürekli karşılamaının takibi	Markalar çalışmaya devam edilmesi esnasında sosyal ve çevresel boyutlar hakkında "etik çalışma kuralları" koşullarına uyulup uyulmadığını denetleniyorlar mı? Denetleniyorlarsa nasıl?	Markalar haberli habersiz denetimler yapıyor mu? Ne sıklıkla denetim yapılıyor? Denetim sonucu eksiklerin düzeltilmesi için süre veriliyor mu? Koşulları sağlayamadığınız takdirde ne gibi yaptırımlar uygulanıyor?
Tedarikçinin sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik koşullarını sağlamasında markanın desteği	Marka tedarikçiye şartları sağlamasından dolayı premium fiyatlandırma yapıyor mu? Tedarikçinin yükünü paylaşıyor mu? Bu konuda gerekli eğitim, doküman bilgisi sağlıyor mu?	Markalar sosyal ve çevresel şartların karşılamaından doğan masrafların karşılanmasında premium ücret ödüyor mu? Bu yükü birlikte yükleniyorlar mı? Bu konuda eğitim veriyorlar mı? Yükümlülükleri içeren "etik çalışma kuralları" sağlıyor mu?
Çatışmaların tespiti	Markayla tedarikçi arasında sürdürülebilirliğin uygulanmasındaki çatışmalar nelerdir?	Markaların hangi taleplerini karşılayamıyorsunuz? Neden karşılayamıyorsunuz? Markalardan ek olarak neler beklersiniz? Sürdürülebilirlik hedefleri için teknik yetersizlikler yaşıyor musunuz? Konu hakkında yeterli eğitimli personeliniz var mı?

3.4.3.2. Veri Toplama

Veri toplama, 25 Mayıs – 7 Haziran 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin online yapılmasının sebebi, bu tarihlerde Türkiye ve tüm dünyada devam eden Covid-19 pandemi koşulları nedeniyle firmalardan bazılarının faaliyetlerini durdurması bazılarının ise evden çalışma uygulamasına geçmesidir.

Hem markalar hem de tedarikçilerin temsilcileriyle telefonla bağlantıya geçilmiş ve görüşme yapılacak tarihler belirlenmiştir. Tüm görüşmeler araştırmacı tarafından Skype programı üzerinden (4 küresel marka, 4 hazır giyim imalatçısı) gerçekleştirilmiştir. Genel olarak, veri toplama süreci sorunsuz bir şekilde ilerlemiş ve herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, gerektiği taktirde soruların yeniden düzenlenmesine veya ilgili konu hakkında derinlemesine tartışılmasına izin verdiği için seçilmiştir. Bu görüşme tekniğinde, görüşme esnasında soruların sırası, soruluş tarzı gibi değişiklikler yapılabilir. Araştırmacı, araştırma konusu bağlamında soru eklenebilir veya çıkarılabilir (Adams, 2015). Nitekim yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzu, konuşmanın akışa göre şekillenmesine imkân sağlamıştır. Bu nedenle her görüşme bir öncekinde değinilmemiş veya belli bir konuyu diğerine göre daha derinlemesine tartışmaya olanak sağlayacak şekilde kendiliğinden gelişen farklı sorular içermiştir. Ancak daha sonraki bir aşamada bulguları genelleştirebilmek ve başlıklar altında toplayabilmek için her görüşmede ilgili sorular yöneltilmiştir. Hem araştırmacının hem de katılımcıların anadili Türkçe olduğu için görüşmeler Türkçe gerçekleştirilmiştir.

3.4.3.3. Veri Analizi

Bu araştırmada anlaşılması gereken olgu markalar ve tedarikçiler açısından sürdürülebilirliğin uygulanmasında karşılaşılan çatışmalardır. Her iki tarafında sürdürülebilirlik koşullarının uygulanmasındaki pratik çıkarımlarına odaklanılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Betimsel analiz yönteminde veriler, önceden hazırlanmış temalar veya görüşmeler esnasında ortaya çıkan sorular veya boyutlar dikkate alınarak sunulabilmektedir. Betimsel

analizde amaç, bulguların düzenlenmiş ve değerlendirilmiş bir şekilde sunulmasıdır. Betimsel çözümlemede elde edilen veriler temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu çözümlemede, görüşme yapılan katılımcının görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtması amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Verilerin analizinde, katılımcıların görüşlerinin etik kurallar çerçevesinde ele alınabilmesi için katılımcılara Başlık 3.2.'de belirlenen kodlar verilmiştir. Elde edilen veriler ortak ya da benzer özellikler doğrultusunda bulgu başlıkları altında değerlendirilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1992). Katılımcıların kimliğinin gizli tutulması için bulgulara katılımcılar M 1 (Marka 1), T 1 (Tedarikçi 1) olarak kodlanmış ve bazı katılımcıların görüşleri bulgular ve değerlendirilmesi bölümünde doğrudan alıntılar yapılarak sunulmuştur.

3.4.4. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği

Güvenilirlik, bir ölçme aracının gerçekleştirilen farklı ölçümlerde birbirine benzeyen, kararlı sonuçlar elde etme kabiliyeti veya araştırma tekrar edildiğinde benzer bulguların elde edilebilme seviyesi olarak tanımlanabilir. Her ölçme işleminde oluşabilecek rastlantısal hataları en aza indiren ve farklı ölçümlerde yine benzer sonuçlar elde edilen bir ölçme aracı güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır (Sencer ve Sencer, 1978). Örneğin, belli kişilere farklı zamanlarda aynı soruları sorduğumuzda, benzer cevaplar alıyorsak sorularımız güvenilirlerdir (De Vaus, 1990). Araştırma konusu bağlamında sorular sorulduğunda alınan cevaplar her iki tarafta da tekrarlanmıştır.

Geçerlilik ölçülmek istenen olguyu ölçebilme olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle ölçüm aracının araştırmanın hedefine hizmet edip etmediği olarak ifade edilebilir (Parveen ve Showkat, 2017). Geçerlilik ölçüm aracının ölçülmesi amaçlanan olguyu başka bir özellikte karıştırmadan doğru ölçebilme seviyesi, ölçüm aracının geliştirildiği amaca yönelik olmasıdır (Ercan ve Kan, 2004). İki taraf arasında belli bir konuda yaklaşım farklarını, çatışmaları tespit etmek için en uygun yöntem doğrudan taraflarla veya temsilcileriyle görüşme yapmaktır. Araştırmada hazırlanan görüşme kılavuzu ikili görüşmelerin omurgasını oluşturmuş ve katılımcılara görüşme öncesinde sunulmuştur. Görüşmeler esnasında ilgili konuya detaylı bir giriş sağlayabilmekte yararlı olmuştur.

Tarafların araştırma sorusu bağlamında cevaplar vermelerine olanak sağlamıştır. Öte yandan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kapsamında hazırlanan sorular görüşmelerde kullanılmış ve böylece birbirine tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Görüşmelerde bazı münferit olaylar tespit edilmişse de tüm bu olaylar ilgili bulgu başlıkları içerisinde değerlendirilebilecek niteliktedir.

3.5. Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu başlıkta araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

3.5.1. Küresel Marka ve Tedarikçi İlişkilerine Yönelik Sürdürülebilirlik Uygulamalarındaki Çatışmalar

Bu bölüm, araştırma sorularına göre yapılandırılmış olup 8 derinlemesine görüşmenin bulgularını sunmaktadır. Bulgu başlıklarının belirlenmesinde tarafların vurguladıkları konular ve tarafların görüşmelerde bizzat kullandıkları sözcük ve sözcük grupları dikkate alınmıştır. Bulgu başlıklarında kullanılan kelimeler tarafların görüşmelerde ekseriyetle kullandıklarıyla özdeştir. Bu bağlamda bulguları 12 başlıkta toplamak mümkündür:

- Sürdürülebilirlik Denetimlerinin Tedarik Zincirindeki Kapsamı
- Şeffaflık
- Çok Sayıda Sürdürülebilirlik Standardının Olması
- İzlenebilirliğin Tüm Tedarik Zincirini Kapsamaması
- Markaların Tedarikçilerine Sadakati
- Fiyatlandırma Konusu
- Termin Konusunda Esnekliğin Düşük Olması
- Çalışma Süresi ve Fazla Mesai
- SGK Primlerinin Gerçek Ücret Üzerinden Ödenmemesi
- Parti Boyu Küçüldükçe Kayıpların Artması
- Ürün Kabul Toleranslarının Düşük Olması

- İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Bu başlıklar altında yer alan konular hem markalar hem de tedarikçiler açısından çatışmaları içermektedir. Her bir başlığı her iki taraf da kendi açısından değerlendirmiştir. Dolayısıyla bulguları markalar veya tedarikçiler açısından çatışmalar olarak iki farklı başlık altında toplamak uygun bulunmamıştır. Bundan ziyade mümkün olan durumlarda her iki tarafın da o başlık hakkındaki ifadelerine yer verilmiştir. Sonuçlar sürdürülebilirliğin uygulanması açısından bakış açısında ciddi çatışmaların varlığına işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen küresel marka ve hazır giyim imalatçılarının kurumsal sosyal sorumluluk programları bağlamında uygulandıkları sosyal ve çevresel uygunluk yöntemleri her birinin tanıtıcı tablolarında verilmiştir. Başlık 2.1.3.'de bahsi geçen standartlar hakkında genel bir bilgilendirme yapılmış ve Başlık 2.1.4.'te uygulanmasının takibine değinilmişti. Hazır giyim imalat sanayinde sürdürülebilirlik bağlamında yapılan denetimlerin çoğunlukla sosyal boyutla ilgili olduğuna da yine aynı başlıkta değinilmişti. Bu sebeple bulgu başlıkları daha çok sosyal boyutlara paralel olarak düzenlenmiştir. Temelinde bu standartların hepsi Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmeleri ve bildirimleri, Birleşmiş Milletler (BM) İş ve İnsan Hakları Rehber İlkelerinin işyerlerinde uygulanması esasına dayanmakla birlikte raporlama, denetim sıklıkları, ücretlendirme ve benzeri başlıklarda farklılıklar göstermektedir.

Bulgu başlıkları, bu standartlarda yer alan sosyal uygunluk konu başlıklarına göre düzenlenmemiştir. Çünkü bulgulardan şeffaflık, izlenebilirlik, kabul toleransı düşüklüğü, parti boyu küçüklüğü, termin süreleri gibi bazıları sosyal uygunluk kapsamındaki konu başlıklarına paralel değildir. Bundan ziyade görüşmeler esnasında vurgu yapılan tlar göz konular bulundurulmuştur.

Görüşmelerde markalar ve tedarikçiler görüş beyan ederken herhangi bir firma ismine değinmedikleri için görüşlerinin sürdürülebilirlik bağlamında ticari ilişkide bulundukları ilgili taraflar hakkında olduğunu değerlendirmek daha doğru olur. Yani bulgular içerisinde markalar veya tedarikçilerin sağladıkları veriler tarafların birbirlerine doğrudan atıflarını içermemektedir. Katılımcılar ticari ilişki içinde bulundukları firmalar

hakkında konuşmaktan veya doğrudan isim vermekten özellikle imtina etmişlerdir. Araştırmacı da bu hususta katılımcıların hassasiyetine saygı göstermiştir.

Görüşmelerde tüm markalar veya tedarikçilerin hemfikir oldukları ve görüşmelerde değindikleri konular hepsi için veya ilgili tarafın ismi kullanılarak ifade edilmiştir. Uygun olduğu durumlarda ilgili tarafların kodları parantez içinde ifade edilmiştir. Katılımcılardan birinin özellikle belirttiği hususlarda ilgili tarafın kodu belirtilmiştir. Öte yandan değerlendirmeler ayrı bir başlıkta değil ilgili bulgunun başlığı içinde ele alınmıştır.

3.5.1.1. Sürdürülebilirlik Denetimlerinin Tedarik Zincirindeki Kapsamı

Yapılan görüşmelerde, tüm markaların sürdürülebilirlik bağlamında hazır giyim imalat firmalarıyla bağlantı içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Markaların tümü (M1, M2, M3, M4) sosyal uygunluk kapsamında denetimler yapmakta veya bu süreci üçüncü taraf denetim firmalarıyla yürütmektedirler. Ayrıca nihai ürünler üzerinde çeşitli kimyasal testler yaptırarak ürünlerin yasaklı kimyasalları içerip içermediğini kontrol ettirmektedirler (M1, M2, M3, M4). Yine hazır giyim üretim tesislerinde İSG şartlarına uyulup uyulmadığı kontrol edilmektedir. Ancak bu tesisler çevresel açıdan sorun teşkil edecek oranda tehlikeli atık üretmedikleri için çevresel boyut açısından herhangi bir denetime tabi tutulmamaktadırlar (T1, T2, T3, T4).

Tedarikçi 3 ve 4, markaların ağırlıklı olarak hazır giyim üreticisine odaklandıklarını ve tedarik zincirinin üst akışına gereken önemi vermediklerini ifade etmiştir. Tekstil tedarik zinciri kapsamlı ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Gereffi ve Memedovic, 2003). Markalar hazır giyim imalat tesislerinde sosyal uygunlukla ilgili denetimler yapmaktadır, ancak M2 ve M4 tedarik zincirinin üst akışındaki diğer katmanları kapsama almamaktadır.

Tedarikçi 3 tekstil tedarik zincirinin farklı katmanlarında sürdürülebilirliğin farklı boyutlarıyla ilgili birçok problemlili alanla karşılaşılabilceğini ifade ediyor. Örneğin, tekstil terbiye işletmelerinde çevresel boyut çok büyük bir önem arz etmektedir.

Kullanılan kimyasalların sadece ürün üzerinde kalan eser miktarları değil aynı zamanda üretim esnasında kullanılan ve atık su arıtmaya gönderilen kısmı da dikkate alınmalıdır.

Görüşme yapılan markalardan M1 ve M3 tedarik zincirinin üst katmanlarında sürdürülebilirlik denetimleri yaptıklarını belirtmiştir. Bu denetimlerde elyaf üretim aşamasına kadar gidilmemektedir. Dolayısıyla markaların hiçbirisi (M1, M2, M3, M4) bu aşamada sürdürülebilirlik denetimleri yapmamaktadır. Ancak dikkatten kaçmamalıdır ki elyaf üretiminde özellikle yün elyafın ön terbiyesinde ve sentetik esaslı selülozik elyafın üretiminde ciddi çevresel kirlilikler söz konusudur. Aynı zamanda kumaş dokuma ve örme tesislerinde optimize edilmemiş makina parkurlarından dolayı ciddi manada enerji sarfıyatı söz konusudur (European IPPC Bureau, 2019).

Görüşmelere katılan markalar ve tedarikçilerden hazır giyim tedarik zincirinin tüm katmanlarının sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirmeye alınmadığı teyit edilmiştir. Bu ise sürdürülebilir üretim açısından çok büyük bir ikilem teşkil etmektedir. Tedarikçi 3 ve 4 sosyal uygunluk konusunda sadece hazır giyim imalat tesislerinin denetime alınmasını ve tedarik zincirinin üst akışının bu kapsamda olmamasını adil bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Sadece hazır giyim imalat tesislerinin ele alınması bütüncüllük açısından yetersiz ve tedarik zincirinde bulunan diğer tarafların değişime direnç göstermesine sebep olabilir (Fenwick vd. 2007).

Küresel markalar, Greenpeace gibi sivil toplum kuruluşlarının baskılarıyla tekstil terbiye işletmelerindeki kimyasal kullanımı ve deşarjiyla ilgili çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Michel ve Kaelble, 2020). Ancak tüm tedarik zincirinin sürdürülebilirlik bağlamında ele alınması oldukça uzun yıllar alacak gibi görünmektedir.

3.5.1.2. Şeffaflık

Markaların tümü (M1, M2, M3, M4), tedarikçilerin sosyal uygunluk kapsamında yapılan denetimlerde şeffaf olmayabildiklerini ifade etmektedirler. Bu hususa görüşme yapılan tüm marka temsilcileri değinmiştir. Çocuk işçi çalıştırmama, fazla mesailerin ödenmesi, çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması, göçmen işçilere yapılan farklı davranışlar, bankaya yatırılan ücretlerin gerçeği yansıtmaması gibi konularda

tedarikçilerin bilgi gizlediklerini, denetim esnasında gerçeği olandan farklı gösterdiklerini, denetim günü için özellikle hazırlık yapıp diğer günlerde karşılıklı anlaşılın şartlara uymadıklarını ifade etmektedirler. M1 bu konuda büyük hassasiyet göstermekte ve şeffaflık konusunda herhangi bir olumsuz durumda tedarikçiyle ilişkiyi doğrudan kesmektedir. M1, tedarikçilerine yaptıkları denetimlerde, gerektiği taktirde bilgisayar kayıtlarını inceleyerek beyan edilen kayıtları doğrulama yoluna gittiğini belirtmiştir.

Markalar (M1, M2, M3, M4) kullanılan kimyasalların MGBF (malzeme güvenlik bilgi formu) şartlarına uygun olarak kullanılmadığını, kişisel koruyucu donanımların çalışanlar tarafından kullanılmadığını, leke çıkartma odalarında uygulanması gereken şartların günlük çalışma koşullarında dikkate alınmadığını, hedef fiyatı tutturmak için sosyal uygunluk şartlarına uymayan alt yüklenicilere iş verildiğini ve benzer şekilde başta üzerinde anlaşmaya varılan markanın etik çalışma koşullarına uyulmadığını ancak uyuluyormuş gibi gösterilerek hakikatin gizlendiğini belirtmektedirler. Markaların tümü (M1, M2, M3, M4) her şeyin şeffaf olmasını, hiçbir şeyin gizlenmemesini talep etmektedir. Karşılıklı güvenin ancak bu şekilde tahsis edilebileceğine ve sürdürülebilirlik hedeflerine de karşılıklı güvenle ulaşılabilceğine vurgu yapmaktadırlar.

Tedarikçi 1 ve 2, mevcut piyasa şartlarının kendilerini bu şekilde davranmaya ittiğini belirtmektedir. Hazır giyim üretim piyasasında istihdam edilen çalışanların büyük bir kısmının ücretinin bankaya gerçek rakam üzerinden yatmadığını, asgari ücrete tekabül eden kısmın bankaya yatırılıp geri kalanının çalışana elden verildiğini iddia etmektedirler. Bu durumda çalışanlar hak ettikleri SGK primini alamamaktadırlar. İmalatçıların tümü (T1, T2, T3, T4) Türkiye'deki mevcut durumun bu olduğunu ve aksi durumda piyasada tutunamayacaklarını ifade etmektedirler. İş kaçırmamak için mecburen bazı koşulları olduğundan farklı gösterdiklerini belirtmektedirler.

Öte yandan mülakat edilen tedarikçilerin tümü (T1, T2, T3, T4) çalışanlara kişisel korunma donanımı (KKD) temin ettiklerini ancak çalışanların kendi inisiyatifleriyle bu donanımları kullanmadıklarını; hava koşulları, kullanım zorluğu veya başka sebepleri öne sürdüklerini ifade etmektedirler. T3, makinelerde bulunan iğne

siperliği gibi makine koruyucularının çalışanlar tarafından zorluk çıkardığı iddia edilerek kullanılmamadığını belirtmiştir. T4, leke çıkarma odalarında bulunan maskelerin kullanılıp kullanılmadığını sürekli kontrol etmek mümkün olmadığı için tercihin çalışanlara kaldığını ifade etmiştir. Tedarikçilerin tümü (T1, T2, T3, T4), markaların üzerlerinde çok baskı kurmalarından dolayı bazı şeyleri gizlemek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

3.5.1.3. Çok Sayıda Sürdürülebilirlik Standardının Olması

Bu bölümde bahsi geçen standartlar hazır giyim imalatçıları söz konusu olduğu için Başlık 2.1.3.'te de belirtildiği gibi sosyal boyutla ilgili olanlardır. Her marka farklı bir sürdürülebilirlik standardını uygulayabilmektedir. Yapılan görüşmelerde Marka 1 kendi geliştirdiği etik çalışma kurallarını, Marka 2 ve 4 Sedex, Marka 3 ise Bsci standardını kullandıkları bilgisini vermişlerdir. Tedarikçilerle yapılan görüşmelerde Fransız menşeili firmaların ICS, İngilizlerin Sedex, Almanların BSCI ve Amerikan menşeili firmaların SA8000 standartlarını benimsedikleri tespit edilmiştir. Ancak bunun yanında Marka 1 rneğinde olduğu gibi bazı küresel markalar kendi etik çalışma kuralları (code of conduct) kapsamında sosyal uygunluk değerlendirmesi de yapabilmektedir. Nitekim T1, hizmet verdikleri bir markanın kendi etik çalışma kuralları kapsamında denetimler yaptığını ifade etmiştir.

Özünde her bir standardın esası çalışanların sosyal haklarını korumak olmakla birlikte literatür araştırmalarından her birinin uygulanma yönteminin farklı olduğu görülmektedir. Örneğin BSCI standardı sosyal uygunluk kavramını bir yönetim sistemi şeklinde ele alırken diğer standartlar prosedürler ve iş talimatları içermekle birlikte yönetim sistemi mantığında değildir (Amfori, 2018). Bazı standartlar “geçme-kalma” kriterlerine sahipken diğerleri sadece durum değerlendirmesi yapıp kararı o tedarikçiyle çalışacak markaya bırakmaktadır (Sedex, 2019).

Elbette her bir marka hangi standardı uygulayacağı konusunda özgürdür. Ancak konuya tedarikçi açısından baktığımızda işin boyutu çok farklı noktalara varmaktadır. Tedarikçiler eğer farklı coğrafyalardan birçok markaya hizmet veriyorlarsa ki görüşmeye katılan tedarikçilerin hepsinin bu şekilde olduğu gözlemlenmiştir, bu takdirde her bir

müşterinin talep ettiği standarda uygunluğu yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu sebeple her bir standart için ayrı ayrı denetime girmek ve her bir denetim için ayrı ayrı hazırlık yapmak zorundadırlar. Böylece her bir denetim için ciddi miktarda bütçe, zaman ve emek tahsis etmektedirler. Bununla da kalmayıp her bir standart için takip (follow-up) denetimlerine girmeleri gerekir ve yine aynı şekilde bunun için de bütçe, zaman ve enerji harcamaktadırlar. Bu paragrafta geçen hususa tüm tedarikçiler değinmiştir ve hemfikirdirler (T1, T2, T3, T4). Hatta T2, yarı haberli ve habersiz iki denetim programının bir keresinde çakıştığını ve aynı gün iki denetçinin firmalarını denetlediğini ifade etmiştir. Gerek oda tahsis edilmesinde, gerekse diğer tüm denetim süreçlerinde büyük zorluk yaşadıklarını ifade etmiştir.

Bu husus emek, zaman ve finansal kaynakların israfı anlamına gelmektedir. Kaynakların israfı ise sürdürülebilirlik nosyonuna taban tabana zıt bir durum ortaya çıkarmaktadır. Tedarikçilerin tümü (T1, T2, T3, T4) denetim yorgunluğu denilen kavrama maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Tedarikçi 3 ve 4'ün bu soruna önerdiği çözüm ulusal veya uluslararası genel çerçeveli bir standart oluşturulmasıdır. Nitekim Başlık 2.1.3.'te değinilen SLCP (Social & Labor Convergence Program - Sosyal Uyum Programı) girişimi bu soruna bir cevap olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu tarz girişimlerin tüm sektöre yayılması zaman almaktadır.

3.5.1.4. İzlenebilirliğin Tüm Tedarik Zincirini Kapsamaması

İzlenebilirlik, sürdürülebilirliğin tüm tedarik zinciri boyunca gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemli bir husustur. Özellikle ürün bileşenlerinin üretimi esnasında sürdürülebilirlik şartlarının karşılanıp karşılanmadığını takip etmek nihai ürünün sürdürülebilir olduğu iddiasında büyük önem taşımaktadır. Örneğin, hazır giyim üreticisi sosyal uygunluk şartlarına uyum sağlıyor ve ürün son testlerde zararlı kimyasal eşik değerlerini karşılıyor olsa dahi ürün bileşenlerinin üst akışta üretimi esnasında bu şartlar karşılanmıyor olabilir (Agrawal ve Pal, 2019).

Marka 1 ve 3 izlenebilirlik konusunda çalışmaları olduğunu ancak bu konuda tedarik zincirinin tümünü kapsayan bir sisteme sahip olmadıklarını ifade ettiler. Ürün etiketlerinde hazır giyim imalatının yapıldığı ülkenin adı yer almakla birlikte ürün

barkodu okutulduğunda o ürüne ait tüm bileşenlerin en üst akışa kadar izlenebilirliğinin tedarik zincirinin mevcut kompleks yapısı bağlamında mümkün olmadığı belirtilmiştir (M1, M2, M3, M4).

Tedarikçilerle (T1, T2, T3, T4) yapılan görüşmelerde fermuar, dikiş ipliği ve düğme gibi ürün kalitesinde çok büyük etkiye sahip olan aksesuarlarında markaların seçici oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Ürün barkodlarında ürünü diken, ütüleyen, paketleyen hazır giyim imalat tesislerine dair izlenebilirlik söz konusu olmakla birlikte fason imalatçılara ait izlenebilirlik verilerine ulaşmanın pek mümkün olmadığı belirtilmiştir. Öte yandan kumaş üreticisi ve boyahanelerle ilgili izlenebilirlik verilerine bazı durumlarda ulaşılabileceği, ancak kumaşın yapısını oluşturan iplik ve elyaf üretimi gibi verilere ulaşmanın her zaman mümkün olmadığı bilgisi verilmiştir.

Tedarikçi 3 ve 4, sürdürülebilir bir ürün ürettiğini iddia eden markaların izlenebilirlik konusunda sadece hazır giyim imalat sürecinin değil tedarik zincirinin tümünü kapsayan bir çalışma yapmaları gerektiğini ifade etmiştir. Hatta bu konuya Tedarikçi 3 buzdağının görünen ve görünmeyen yanı metaforuyla açıklık getirmeye çalışmıştır. Markalar çoğunlukla hazır giyim tedarikçilerini denetlerken tedarik zincirinin üst akışını ihmal edebilmektedirler. İzlenebilirliğin sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutlarını da kapsayacak şekilde ele alınması sürdürülebilirlik kavramına yaklaşımdaki samimiyet açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak mevcut koşullarda bu konunun tam manasıyla yerine getirilmediği görüşmelerde görülmüştür.

3.5.1.5. Markaların Tedarikçilerine Sadakati

Görüşme yapılan markaların tümü (M1, M2, M3, M4), üretimlerini birden fazla ülkede gerçekleştirmektedir. Markalar, bu hususun ürün grubu bazında, fiyatlandırma konusunda veya ilgili ürün grubunda tedarikçi ülkenin ekspertizine göre değişkenlik gösterebildiğini ifade etmişlerdir. Görüşülen tedarikçilerin tümü (T1, T2, T3, T4) birden fazla markayla çalışarak üretim kapasitelerini dengeleme yolunda bir strateji izlemektedirler. Böylece herhangi bir müşteriyle yaşanacak olası bir anlaşmazlıkta üretim bandının boş kalması ihtimali bertaraf edilmeye çalışılmaktadır. Tedarikçiler geçmişte üretim kapasitesinin büyük bir kısmını belli bir markayla doldurma sonucu çeşitli

problemlerle karşılaştıklarını belirtiyorlar. Markaların bu avantajı kullanarak fiyat baskısı yaptığını ve bu sebeple müşteri kaybetmeye kadar giden sorunlar yaşandığını belirtiyorlar.

Tedarikçi 2'nin belirttiğine göre büyük bir müşterinin kaybedilmesi sonucu üretim bantları bir anda boşa çıkmış ve işçi çıkarmak zorunda kalınmıştır. Tedarikçi 4 böylesi durumlarla başa çıkabilmek için geçici işçi çalıştırdıklarını ifade ediyor. Ayrıca görüşülen tedarikçilerin tümü (T1, T2, T3, T4) üretim kapasitesini dengelemek için fason kesim, dikim, ütü paket tedariki yoluna gidiyorlar ki bu tesislerden bazılarının sosyal uygunluk hususunda yetersiz kalabildiğini belirtiyorlar.

Tüm bu hususlar görüldüğü gibi sürdürülebilirliğin sosyal boyutuyla çelişen durumlardır. Markalar, denetimlerle sosyal uygunluğun sağlanması için tedarikçiler üzerinde baskı kurarken öte yandan bu gibi istenmeyen bazı durumlara da sebebiyet verebilmektedirler.

3.5.1.6. Fiyatlandırma Konusu

Marka temsilcilerinin ürün tedarikinde fiyatlandırma yaparken dile getirdikleri faktörler günümüz hızlı moda kavramıyla birebir ilintilidir. Hızlı moda trendi tüm dünyada hazır giyim sektörüne hâkimdir. Hızlı modanın en önemli sonuçlarından biriye ürün fiyatlarındaki düşüşlerdir. Yılda birden fazla tekrar eden sezonlarla tüketici, ihtiyacından fazla ürün arzına maruz kalmaktadır. Bu ise orta segment ürün pazarında rekabet eden markaların fiyat baskısı altında kalmasına sebep olmaktadır (Caro ve Martínez-de-Albéniz, 2007).

Marka temsilcileri (M1, M2, M3, M4) pazarda rekabet edebilmeleri için ürün fiyatlarını makul seviyelerde tutmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Üretimde sosyal uygunluk, çevresel sorumluluk gibi sürdürülebilirlik parametrelerinin devreye girmesinin getirdiği ek maliyeti tedarikçiyle birlikte yüklenmek konusunda görüşülen firmalardan sadece Marka 3 elini taşın altına koyduğunu ifade etmiştir. Diğer markalar ise bu ek maliyetleri pazardaki rekabet şartlarından dolayı kısmen karşılamaktadırlar.

Tedarikçilerin sosyal uygunluk ve çevresel şartlara zaten doğal olarak uygunluk göstermeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Tedarikçiler (T1, T2, T3, T4) ise markalardan iş alabilmek için her geçen gün daha düşük fiyatlandırmalarla karşı karşıya kalmakta olduklarını ifade etmektedirler. Siparişi kaçırmamak için sürdürülebilirlikle ilgili sosyal ve çevresel şartların getirdiği ek maliyetlere rağmen rekabetçi fiyatlar vermek zorundadırlar. Mülakat edilen tedarikçilerin hepsi de (T1, T2, T3, T4) sürdürülebilirlik boyutlarında sağladıkları iyileştirmelerin kârlılıklarını artırmadığını ancak iş alma potansiyellerini artırdığını ifade etmektedirler.

Öte yandan fiyat baskısı, tedarikçi firmaların şeffaflık konusunda olumsuz davranmasına da sebep olabilmektedir. Tedarikçi firmalar bazı durumlarda sosyal uygunluk şartlarını karşılamayan alt yüklenicilere (fason kesim, dikim, ütü paket) daha ucuz işçilikten ötürü iş verebilmektedirler. Gizli bir şekilde geçici işçi çalıştırabilmektedir. Aksi takdirde fiyatı tutturamayarak siparişi ve müşteriye kaybetmekle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durumda da sürdürülebilirliğin kontrolü ile ilgili sorunlar ortaya çıkmaktadır. Tedarikçi 2 temsilcisi, geçmişte çalıştığı başka bir firmada fiyat tutturabilmek için aldıkları siparişin bir kısmını onaylı fasoncularında yaptırıp geri kalanını sosyal uygunluk denetimi geçirmeyen fasoncularda daha ucuza yaptırdıklarını ifade etmiştir.

Fiyatlandırma ile ilgili yaşanan diğer bir ikilem ise hedef fiyatı tutturmak için mevcut imkânların sınırlarının zorlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Tedarikçi 3 ve 4 Türkiye’de işçilik maliyetlerinin Bangladeş, Hindistan gibi ülkelere göre daha yüksek olduğunu ve maliyeti tutturmak ve siparişi kaçırmamak için çalışanlar üzerinde verimlilik baskısı oluşabildiğini ifade ediyorlar. Markalar ise siparişi veren taraf oldukları için üretimi nerede yaptıracakları konusunda gücü ellerinde tutmaktadırlar. Ancak tedarikçiler müşteriye ve siparişi kaçırmamak için bazen sınırları zorlamak durumunda kalabilmektedir. Bu şartlar altında, çalışanlardan kapasitelerinin üstünde çalışmaları beklenebilmektedir. Bu ise sürdürülebilirliğin sosyal ayağıyla oldukça tezat bir durum oluşturmaktadır.

Tedarikçi 3, markaların bir yandan sosyal uygunluk denetimleri yaparken öte yandan çalışanlar üzerinde performans baskısına farkında olmadan dolaylı olarak kendilerinin sebep olduklarını vurgulamıştır.

3.5.1.7. Termin Konusunda Esnekliğin Düşük Olması

Markalar (M1, M2, M3, M4) sezon ürünlerini perakende satış noktalarına vaat edilen zamanda gönderebilmeleri için tedarikçilerin üretim terminlerine birebir uymaları gerektiğini belirtmektedirler. Uyulmadığı takdirde cezai işlem uygulanmaktadır.

Tedarikçi 1'in belirttiği üzere, bazı durumlarda siparişin uçakla gönderilmesi ve hatta iptali bile söz konusu olabilmektedir. Siparişin uçakla gönderilmesi, lojistik araçları arasında en çok karbon salınımına sebep olan yöntem olması nedeniyle çevre kirliliğini artırmaktadır. Bu durum çevresel boyut açısından sorun meydana getirmektedir (Heidelberg vd, 2018). Öte yandan tedarikçilerin tümü (T1, T2, T3, T4), sipariş gecikmeden dolayı iptal edilirse üretilen ürünün ya ikinci kalite olarak satıldığını veya imha edildiğini ifade etmektedirler. Böylece kaynaklar, emek, zaman ve kullanılan enerji de israf olmaktadır.

Bu problemi aşmak için tedarikçiler fazla mesaiyle siparişi yetiştirme yoluna gitmektedirler (T1, T2, T3, T4). Ancak bu durumda resmi olarak izin verilen fazla mesai saatleri zaman zaman aşılabilmektedir. Örneğin, Türkiye'de günlük maksimum çalışma saati fazla mesaiyle birlikte 11 saat olmasına rağmen (İş Kanunu, 2003) mülakat edilen tedarikçilerin hepsi de (T1, T2, T3, T4) geçtiğimiz yıl içinde, siparişi yetiştirmek için bu süreyi aştıklarını ifade etmişlerdir.

Öte yandan yoğun (pik) dönemler konusu da bu başlık altında değerlendirilebilir. Yoğun dönemler yılın bazı aylarında üretimin diğer aylara göre kayda değer oranda artış gösterdiği zamanlardır (Acar vd., 2019). Yoğun dönemlerde üretim bandı siparişleri yetiştirmekte zorlanır ve bazı durumlarda gecikmeler yaşanabilir. Tedarikçiler (T1, T2, T3, T4) gecikmeler sonucu cezai işlemlerle karşılaşmamak için fazla mesai yaptıklarını ve bazı durumlarda günlük ve toplamda yıllık kanunen izin verilen fazla mesai sürelerini aşılabildiklerini ifade etmişlerdir. Sosyal uygunluk standartlarının çoğunda fazla mesai

sürelerinin aşılması kritik konulardır. Ancak hem siparişin zamanında yetiştirilmesi hem de sosyal uygunluk standartlarının koşullarına uyulabilmesi bazen pek mümkün olmayabilmektedir.

3.5.1.8. Çalışma Süresi ve Fazla Mesai

Uzun çalışma süreleri ve fazla mesai taraflar arasında çatışmaların yaşandığı bir diğer konudur. Hazır giyim sektöründe fazla mesai kavramı hem markalar hem de tedarikçiler tarafından dile getirilmiştir. Uzun çalışma saatleri ve düzenli fazla mesai gibi durumlar çalışanların yorulmasına, sosyal hayattan kopmalarına ve özellikle iş kazalarına sebebiyet verebilmektedir (Wong, 2019).

Markalar (M1, M2, M3, M4) geçmişte imalatçıların yerel mevzuatta geçen haftalık 45 saat çalışma süresi düzenlemesine (İş Kanunu, 2003) uygunluk göstermediklerini ancak kurumsal sosyal sorumluluk programları uygulayan markalarla çalışmaya başladıktan sonra bu konuda düzelme olduğunu ifade etmektedir. Markaların tümü (M1, M2, M3, M4) haftalık çalışma saatleri konusunda büyük önem gösterdiklerini ve imalatçıların zaman kayıt çizelgelerini denetimlerde mutlaka kontrol ettiklerini belirtmişler. Markalar (M1, M2, M3, M4) çalışma saatlerinin yasalara uygun olması ve çalışanların haklarını tam olarak alabilmeleri için hizmet aldıkları hazır giyim tedarikçilerinin parmak basma, kart basma veya yüz okuma gibi yöntemler kullanmalarını talep etmektedirler. Böylece çalışanların çalışma saatlerini takip edebilmektedirler.

Farklı bulgu başlıklarında belirtildiği gibi sezonsal veya sipariş yetiştirme gibi durumlarda fazla mesai söz konusu olmaktadır. Mevzuatta maksimum günlük mesai toplamda 11 saati, yıllıkta ise 270 saati geçmemelidir (İş Kanunu, 2003). Ancak tedarikçilerle (T1, T2, T3, T4) yapılan görüşmelerde sezonsal talep artışı ve siparişi zamanında yetiştirme zorunluluğu gibi durumlardan dolayı bu konuya uyum sağlayamadıkları tespit edilmiştir.

3.5.1.9. SGK Primlerinin Gerçek Ücret Üzerinden Ödenmemesi

Hazır giyim imalat sektörü emek yoğun bir iş koludur. Bazı üretim süreçleri otomatikleştirilmiş olsa da (dikim, kesim ve ütü pakette kullanılan farklı tipteki otomatlar) üretimin büyük bir kısmı insan gücüyle yürütülmektedir (Simon, Druckman, 2019). Dolayısıyla ürün maliyetinin en önemli bileşenlerinden biri çalışanlara ödenen ücrettir.

Görüşme yapılan marka temsilcilerinin tümü (M1, M2, M3, M4), SGK primlerinin gerçek ücret üzerinden ödenmesi hususunda Türkiye hazır giyim imalat sektöründe ciddi bir problem olduğunu belirtmişlerdir. Belli başlı bazı kurumsal hazır giyim tedarikçileri hariç orta ölçekli ve küçük ölçekli imalatçılarda bu problemin yaygın olduğu ifade edilmiştir. Fason imalatçılarda ise SGK primleri hiç ödenmeyen çalışanların bile olduğu, ancak markaların bu tarz imalatçılarla çalışmayı doğrudan kestikleri belirtilmiştir.

Marka 1, 2 ve 4 SGK priminin asgari ücret üzerinden ödenmesi konusunda bir noktaya kadar toleranslı davrandıklarını, çünkü bu hususun Türkiye’de çok yaygın olduğunu ifade etmişlerdir. Denetimlerle bu husus bir uygunsuzluk olarak raporlara kaydedilmekte ve firmalara düzeltici faaliyet tavsiye edilmektedir. Bu hususun bir sonraki periyodik denetime kadar çözüme kavuşturulması beklenmekte, ancak markaların birçoğu bu bulguyu kırmızıçizgi olarak kabul etmedikleri için maalesef tedarikçiler bu konuda iyileştirme yapmaktan kaçınmaktadırlar.

Marka 3 ise bu konuda tolerans göstermemektedir. Tedarikçi ön değerlendirmesinde ve üretim sürecindeki denetimlerde tüm çalışanların SGK dökümlerini incelediklerini ve eğer fazla mesaiyle ödenen ücret arasında farklılık tespit ederlerse imalatçıyla çalışmayı kestiklerini ifade etmiştir. Hatta imalatçıların birden fazla kayıt tuttuklarını, kayıtlardan resmi olanının çalışana asgari ücret üzerinden ödenen ücreti, diğerinin ise fazla mesailerle birlikte gerçek ücreti içerdiğini belirtmiştir. Bunu tespit etmek için denetim yapılan imalatçının bilgisayar kayıtlarının, eğer var ise mesai takip sistemlerinin (parmak basma, kart okutma) incelendiğini ifade etmiştir.

Tedarikçilerle (T1, T2, T3, T4) yapılan görüşmelerde hazır giyim imalat firmalarının bünyesinde olabildiğinde az işçi çalıştırma ve dikim gibi emek yoğun süreçleri alt işverenlere yaptırma yoluna gittikleri bilgisi elde edilmiştir. Böylece çalışanların ücretleri haricinde SGK primleri, kıdem tazminatları gibi ödeneklerin yükünü hafifleterek piyasa koşullarına uyum sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Diğer başlıklarda da bahsi geçtiği gibi yoğun dönemlerde fazla mesai yapma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu husus görüşülen tüm tedarikçiler (T1, T2, T3, T4) tarafından dile getirilmiştir. Fazla mesailer ise çalışanın SGK primini, ödenen vergi ve kıdem tazminatını artırmaktadır. Tedarikçiler gerçek ücret üzerinden ödeme yapıldığı takdirde devlete ödenen oranın kayda değer miktarda yükseldiğini ve rekabet etme güçlerini azalttığını belirtmektedirler. Tedarikçilerin tümü (T1, T2, T3, T4) hazır giyim imalat sektöründe genel teamülün maaşın asgari ücret üzerinden ödenmesi, geri kalan kısım ve fazla mesailerin elden ödenmesi şeklinde olduğunu ifade etmişlerdir.

3.5.1.10. Parti Boyu Küçüldükçe Kayıpların Artması

Hızlı moda konseptiyle sezonların çoğalması ve sipariş adetlerinin küçülmesiyle üretim kaynaklarında büyük israflar meydana geldiği hususuna literatür taramasında karşılaşılmıştır (European IPPC Bureau, 2019).

Kumaşların terbiye tesislerinde işlem görmesi hususu ele alındığında ise konunun çevresel kirlilik boyutunun çok daha ciddi boyutlarda olduğu açıkça görülmektedir. Düşük sipariş adetleri üretimde su, kimyasallar, boyar madde gibi birçok kaynağın israfına sebep olmaktadır. Boyama makineleri belli bir miktarda ürünün boyanmasına yönelik imal edildikleri için düşük miktarlarda üretim yapıldığı takdirde yine aynı oranda su, kimyasal ve enerji kullanmakta, dolayısıyla ciddi oranda israfa sebep olunmaktadır. Yine baskılı ürünlerde, düşük metrajlı üretimlerde fire oranları ciddi oranda artmaktadır. Aynı zamanda su, enerji, emek, boyarmadde ve kimyasal kayıplarına sebep olmaktadır. Bu konuyla ilgili teknik detaylara Avrupa Birliği IPPC Bürosunun hazırladığı Tekstil Sanayii için En Uygun Teknikler (BAT) Referans Dokümanı detaylı şekilde yer verilmiştir (European IPPC Bureau, 2019).

Mülakat edilen tüm tedarikçiler (T1, T2, T3, T4) düşük sipariş adetlerinin hazır giyim üretim bantlarında kısa periyotlu ayar değişikliklerine, bant verimliliğinin düşmesine, bantta çalışan işçilerin modele alışma evresinde fire oranlarının yüksek olmasına sebebiyet verdiğini belirtmiştir. Tedarikçi 2'nin değındığı üzere siparişin hazır giyim imalatçısının müşteri temsilcisi tarafından yönetilmesi sürecinde de büyük emek sarf edilmektedir. Tedarikçi 1, düşük sipariş adetlerinde daha yüksek fiyatlandırma yapabildiğini belirtmiştir. Ne var ki bu durum üretim esnasında yaşanan hammadde ve enerji israfını kompanse etmemektedir.

Marka 3 ve 4 bazı ürün gruplarında düşük adetli siparişler geçtiklerini, bunun müşteri talebine göre şekillendiğini ifade etmiştir. Öte yandan markaların tümü (M1, M2, M3, M4), değışen müşteri beklentilerinin düşük adetli üretime sebebiyet verdiğini belirtmiştir.

3.5.1.11. Ürün Kabul Toleranslarının Düşük Olması

Markalar ürün boya haslıkları, dikiş kalitesi ve aksesuar kalitesi gibi konularda belirli standartlarına sahiptirler. Bu şartların sağlanması hususunda üçüncü taraf test/muayene kurumlarıyla çalışmaktadırlar. Ürünlerin sevkiyat öncesi kalite kontrolleri yapılır, eşik değıerler karşılanıyorsa ürün kabul edilir (Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Derneğı, 2002). Görüşülen tedarikçiler (T2, T3, T4) bazı durumlarda ürün kabul kriterleri konusunda esneme yapılmadığını ve dolayısıyla ikinci kalite ürün oranının yükseldiğini ifade etmiştir. Bu ise hammadde, enerji, emek ve zaman israfına sebep olmaktadır (Kozlowski, 2012).

Ürünlerde rengin tam tutturulması istenmektedir, ancak bu durumda enerji ve su sarfiyatı ciddi manada artmaktadır. Tedarikçilerin (T1, T3, T4) ifadesine göre ton farkı müşterilerin çok kaprisli oldukları ve bu sebeple reklamasyon kestikleri bir konudur. T4 rengin tam tutturulmasının bazı durumlarda oldukça güç olduğunu, çünkü laboratuvar ortamıyla işletme şartları aynı olmadığını belirtmiştir. Böylece numune boyaması ile işletmede boyamada farklılıklar meydana gelebilmektedir.

Tedarikçi 3, işletme şartlarında gerçekleştirilen boyamalarda istenen rengi tutturma çalışmalarının bazen tekrar boyamayı gerektirdiğini ve böylece su, enerji, kimyasal kullanımının arttığını belirtmiştir. Türkiye Tekstil Sanayicileri Derneğinin yayınladığı “Tekstil Sanayii için En Uygun Teknikler (BAT) Referans Dokümanı”da bunu doğrulamaktadır: Manuel olarak kumanda edilen sistemlerde, nihai üründe istenen renge yakın nüansı elde etmek için boyarmaddenin büyük kısmı ilk aşamada verilmektedir. Bunu, nihai renk nüansını yakalamak için küçük miktarlarda boyarmadde ilavelerinin yapıldığı birkaç nüanslama işlemi takip etmektedir. Tutturulması zor olan renkler, her ilavede soğutma ve yeniden ısıtma da yapılaraktan ard arda tekrarlanan nüanslama ilaveleri gerektirebilmektedirler. Tüm bu bahsi geçen hususlar hem çevre kirliliğine hem de kaynakların israfına sebep olmaktadır (Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Derneği, 2002).

Bazı durumlarda markalar kendileri için üretilen ürünlerin ikinci kalitelerinin dahi ihracat fazlası olarak satılmasına izin vermemektedirler. Marka 1, 3 ve 4 bu konuda çok hassas olduklarını özellikle belirtmiştir. Tedarikçiler (T2, T3, T4) bu gibi durumlarda ürünleri uzunca bir süre depolarında tuttuklarını, eğer marka izin verirse kendi çalışanlarına sattıklarını veya bazı durumlarda imha etmek zorunda bile kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu ise çevresel boyut açısından atık oluşumuna ve ekonomik manada hammadde, enerji, emek ve zamanın israfına sebep olmaktadır. Tedarikçi 3’ün belirttiği üzere, hatalı üretimden kaynaklanan üretim performansı sebebiyle çalışanlar sorumlu tutulabilmektedir. Bu ise sürdürülebilirliğin sosyal ayağıyla ters düşen durumlara sebebiyet vermektedir.

3.5.1.12. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

İş sağlığı ve güvenliği tüm markaların sosyal uygunluk denetimlerinin en önemli konu başlıklarından birini teşkil etmektedir. Hazır giyim tedarikçilerinin her şeyden önce yerel mevzuata uygun şekilde iş sağlığı ve güvenliği şartlarını yerine getirmesi beklenmekte ve bazı durumlarda markanın etik çalışmaya kuralları veya uyguladığı standart bağlamında ek gereklilikleri yerine getirmesi beklenmektedir (Morimoto, 2005).

Markalar (M1, M2, M3, M4), hazır giyim imalatçılarının genellikle dokümantasyon konusunda ulusal mevzuat şartlarını karşıladıklarını, ancak uygulamada yetersizlikler olduğunu belirtmektedirler. Marka 2 ve 3 temsilcileri, iş sağlığı güvenliği eğitimlerinin verildiğine, kişisel koruyucu teçhizatın çalışanlara teslim edildiğine, makinelerin gerekli koruyucu ekipmanlarının olduğuna ancak uygulama esnasında birçoğunun kullanılmadığına özellikle vurgu yapmışlardır. Markalar (M1, M2, M3, M4), çalışan emniyet ve sağlığını doğrudan ilgilendiren hususlarda sıfır tolerans politikası uygulamakta, uygulamada daha az tehlike arz eden bazı hususlarda ise daha toleranslı olduklarını söylemişlerdir. Ancak ilgili uygunsuzlukların düzeltilmesi için takip denetimleri gerçekleştirdiklerini de eklemişlerdir.

Tedarikçiler (T1, T2, T3, T4), hazır giyim imalat sektöründe çalışanların eğitim seviyesinin düşük olduğunu ve iş sağlığı güvenliği ile ilgili konularda her ne kadar önlem alsalar da çalışanları sürekli gözetleyemedikleri için bazı durumlarda uygunsuz davranışların oluşabildiğini ifade etmektedirler. Özellikle maske, eldiven, gözlük gibi kişisel koruyucu teçhizatın kullanılmasında, göz koruyucu siperi gibi makine aksamının takılı tutulması gibi konularda çalışanların disiplinsiz davranabildiklerini belirtmektedirler.

Tedarikçi 1, overlok makinelerinde çalışan personele göz koruyucuları operasyon esnasında kullanmaları için ödüllü teşvik programı yaptıklarını ancak buna rağmen çalışanların bu konuda özensiz davrandığını ifade etmiştir. Tedarikçi 2, çalışanların leke çıkarma odasında kişisel koruyucu teçhizatı kullanmamaları durumunda disiplin uygulaması yaptıklarını ancak bu durumun çalıştıkları markalar tarafından doğru karşılanmadığını ifade etmiştir. Tedarikçilerin tümü (T1, T2, T3, T4) bu konuda yaptırımları olmadığını ifade etmektedirler.

Markaların (M1, M2, M3, M4) dile getirdiği bir diğer önemli konu ise yapı kullanma izin belgesi, iş yeri açma ve çalışma ruhsatı ve işyeri itfaiye raporu hakkındadır. Marka 1, özellikle İstanbul, Bursa ve İzmir gibi metropollerde hazır giyim imalatçıları ve fason imalatçıların çalışanlara yakın olması sebebiyle şehir merkezinde meskûn mahallerde işyeri açtıklarını ve bu gibi durumlarda binaların işyeri açmaya elverişli olmayabildiğini ifade etmiştir. Böylece firma çalışma ruhsatı ve itfaiye raporu

alamamaktadır. Böyle durumlarda firmalar kaçak veya geçici izin belgesiyle çalışmaktadır. Markalar (M1, M2, M3, M4) çalışanların güvenliği için bu durumunun büyük bir tehlike arz ettiğini belirtmektedir, ancak mevcut durum birçok hazır giyim atölyesi için geçerli olduğu için Marka 2 ve 4 toleranslı davrandıklarını belirtmişlerdir.

Tedarikçiler (T1, T2, T3, T4) bu sorunun genel olarak sektörünün tümünü ilgilendirdiğini açıkça kabul etmektedir. Ancak çalışanlara yakın olması, trafik sorunu veya benzeri sebepleri öne sürmektedirler. Sorunun çözümü için şehir merkezlerine yakın sanayi sitelerinin artırılması gerektiğini belirtmektedirler.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin tam anlamıyla uygulanabilmesi için markalarla tedarikçilerin aynı dili konuşması, birbirlerini anlamaları, süreci işbirliği içinde yürütmeleri, yaşanan aksaklıkları çözmeleri, çatışma ve ikilemleri her iki tarafın da menfaatine uygun olacak şekilde ortak bir zeminde çözmeleri önem arz etmektedir.

Literatür taraması aşamasında hazır giyim imalat sektöründe sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun önemli olduğu tespit edilmişti. Sosyal uygunluğun hazır giyim üretim sürecinde temin edilebilmesi için kullanılan standartların içeriğindeki ana başlıklar da Başlık 2.1.3.'te verilmişti. Yapılan görüşmeler sonucu taraflar arasında çatışmalara sebep olan konulardan bazılarının bu başlıklarla veya içerikleriyle örtüştüğü tespit edilmiştir. Yani standart maddelerinin uygulamaya geçirilmesi esnasında yine bu başlıklardan bazılarıyla ilgili çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu bulguları şu şekilde sıralayabiliriz:.

- Şeffaflık – Standartlardaki etik iş davranışı, şeffaflık başlıklarıyla;
- İzlenebilirliğin Tüm Tedarik Zincirini Kapsamaması – Standartlardaki izlenebilirlik başlığıyla;
- Çalışma Süresi ve Fazla Mesai – Standartlardaki insana yakışır çalışma saatleri başlığıyla;
- SGK Primlerinin Gerçek Ücret Üzerinden Ödenmemesi – Standartlardaki adil ücret başlığıyla;
- İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları – standartlardaki iş sağlığı ve güvenliği başlıklarıyla örtüşmektedir.

Ancak tüm diğer bulgular, görüşmeler esnasında markalar veya tedarikçilerin dile getirdikleri hususlardır. Bu bulgular bahsi geçen standart maddeleriyle doğrudan alakalı değildir. Bunlar ise aşağıdaki şekildedir:

- Sürdürülebilirlik Denetimlerinin Tedarik Zincirindeki Kapsamı
- Çok Sayıda Sürdürülebilirlik Standardının Olması
- Fiyatlandırma Konusu

- Markaların Tedarikçilerine Sadakati
- Termin Konusunda Esnekliğin Düşük Olması
- Parti Boyu Küçüldükçe Kayıpların Artması
- Ürün Kabul Toleranslarının Düşük Olması

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan şeffaflık, izlenebilirliğin tüm tedarik zincirini kapsamaması, çalışma süresi ve fazla mesai, sgk primlerinin gerçek ücret üzerinden ödenmemesi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları başlıkları hem standart başlıklarında hem de literatürde geçmektedir. (Başlık 2.1.3 ve başlık 2.2)

Sürdürülebilirlik denetimlerinin tedarik zincirindeki kapsamı, parti boyu küçüldükçe kayıpların artması, ürün kabul toleranslarının düşük olması konuları ise gerek Avrupa birliğinin hazırladığı dokümanda (European IPPC Bureau, 2019) gerekse Türkiye Tekstil Sanayicileri Derneğinin yayınladığı “Tekstil Sanayii için En Uygun Teknikler (BAT) Referans Dokümanı”da (Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Derneği, 2002) farklı açılardan ele alınmıştır.

Fiyatlandırma konusu, markaların tedarikçilerine sadakati ve termin konusunda esnekliğin düşük olması başlıkları ise bu araştırma kapsamında yapılan görüşmeler esnasında belirlenmiş hususlardır. Böylece bu çalışmayla hazır giyim sektöründe sürdürülebilirliğin uygulanmasında yaşanan sorunlara farklı açılardan ışık tutacak bulgular elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular sürdürülebilirliğin üç boyutu bağlamında değerlendirildiğinde, sınıflandırma aşağıdaki gibi olacaktır:

Ekonomik boyut:

- İzlenebilirliğin Tüm Tedarik Zincirini Kapsamaması
- Sürdürülebilirlik Denetimlerinin Tedarik Zincirindeki Kapsamı
- Çok Sayıda Sürdürülebilirlik Standardının Olması
- Fiyatlandırma Konusu
- Markaların Tedarikçilerine Sadakati

Sosyal boyut:

- Şeffaflık
- Çalışma Süresi ve Fazla Mesai
- SGK Primlerinin Gerçek Ücret Üzerinden Ödenmemesi
- İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Çevresel boyut:

- Termin Konusunda Esnekliğin Düşük Olması
- Parti Boyu Küçüldükçe Kayıpların Artması
- Ürün Kabul Toleranslarının Düşük Olması

Diğer yandan sektörde sürdürülebilirliğin uygulanması amacıyla yapılan çalışmalar daha çok markalar tarafından yürütülmekte (Nayak, 2019) ve hazır giyim tedarik zincirinin sadece bir kısmını kapsamaktadır. Bu konuda bazı küresel markalar başı çekmekte ve diğerleri gelişmeler ışığında onları izlemektedir. Ancak çalışma boyunca, önemine binaen birkaç yerde yinelendiği üzere, hazır giyim sektörü kompleks, çok katmanlı ve küresel anlamda adeta bir ağ gibi birbirine geçmiş bir tedarik zinciridir (Gereffi ve Memedovic, 2003). Küresel sürdürülebilir büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde sektörün tüm oyuncularının işbirliği yapması bu açıdan büyük önem arz etmektedir.

Sürdürülebilirlik uygulamalarında yaşanan çatışmalar konusunda az sayıda çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu konuda bir araştırma önerisi yapılabilir:

- Markalar ile tedarik zincirinin üst akışta yer alan elyaf üreticileri, iplik üreticileri, kumaş üreticileri, terbiye tesisleri, parça boyama tesisleri gibi taraflarıyla sürdürülebilirlik bağlamında yaşanan çatışmaların araştırılması birçok noktaya ışık tutacaktır. Özellikle terbiye tesisleri çevresel boyutta ciddi problemler yaratmaktadır. Kimyasalların kullanımı, yönetimi ve bertarafı hususunda mevzuat kapsamındaki zorunluluklar haricinde, markaların sürdürülebilirlik girişimlerini destekleyen çalışmalar yapılması gerekmektedir. Elyaf üretiminde de çevresel boyut açısından ciddi riskler bulunmaktadır (Michel ve Kaelble, 2020). Yine kumaş üretiminde enerji tasarrufu vasıtasıyla kaynakların korunabilmesi söz konusudur (European IPPC Bureau, 2019). Hazır giyim üretim tesislerinde sürdürülebilirliğin

sosyal boyutu daha önemli olmakla birlikte tedarik zincirinin üst akışına gittikçe çevresel boyut çok daha büyük bir önem kazanmaktadır. Tedarik zincirinin bu üst akışıyla ilgili çatışmaları ele alan bir çalışma çevresel boyut açısından neler yapılabileceğine ışık tutacaktır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adams, W. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. 10.1002/9781119171386.ch19.
- Acar, B., Yaman, Ö., Çakır, G., Mutlutürk, H., Topal, F., Sali, S. (2019). Tekstil Ve Hazır Giyim Sektöründe Çalışan Genç Yetişkin Kadın İşçilerin Çalışma Sebepleri Ve Aile İlişkileri. Turkish Studies. 14. 3083-3103. 10.29228/TurkishStudies.25861.
- Amfori. (2018, Temmuz). Amfori BSCI Sistem Kitapçığı 2018, <https://www.amfori.org/sites/default/files/amfori%20BSCI%20System%20Manual%20Turkish%20Full%20version.pdf>. (Erişim Tarihi: 12.06.2020).
- Agrawal, T.K. ve R. Pal. (2019, Mart). Traceability in Textile and Clothing Supply Chains: Classifying Implementation Factors and Information Sets via Delphi Study. Sustainability. 11(6) doi: 10.3390/su11061698.
- Aleksandar, G. ve Milovanov, O. (2017). Brand Strategies in the Era of Sustainability. Interdisciplinary Description of Complex Systems. 15. 78-88. 10.7906/indecs.15.1.6.
- Arpat, B., Y. Yeşil ve N. Öter. (2014). Tekstil Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri Hakkında Çalışan Algıları ve Farkındalığı. Asos Journal. 281-318.
- Baier, D., T. M. Rausch ve T. F. Wagner. (2020). The Drivers of Sustainable Apparel and Sportswear Consumption: A Segmented Kano Perspective. Sustainability. 12, 2788; doi:10.3390/su12072788.
- Bakoglu, R., Bekar, E., Akay, E., Akay, I. Kursun, B., Saygan, F. (2015). It.tL.2015 International Conference On Sustainable Development 12 -15 November 2015, Belgrade www.wicds.eu Sustainability Awareness on Campus: The Case of Marmara University.

- Barnea, A. ve Rubin, A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. *J. Bus. Ethics*, 97, 71–86.
- Bick, R., E. Halsey ve C. Ekenga. (2018). The Global Environmental Injustice of Fast Fashion. *Environmental Health*. 17(1), 92. doi: 10.1186/s12940-018-0433-7.
- Bogdan, R. ve S. K. Biklen. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boje, D. ve Khan, F. (2009). Story-Branding by Empire Entrepreneurs: Nike, Child Labour, and Pakistan's Soccer Ball Industry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 22. 9-24. 10.1080/08276331.2009.10593439.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bustamante, R. (16.06.2020). 2025 Or Bust: Patagonia's Carbon Neutrality Goal. <https://www.patagonia.com> (Erişim Tarihi: 12.06.2020).
- Caro, F. ve V. Martínez-de-Albéniz. (2007). Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities. In *Retail Supply Chain Management*, ADB: Springer US. Claudio, 237-264.
- Cho, E., Gupta, S., Kim, Youn-Kyung. (2015). Style Consumption: Its Drivers and Role in Sustainable Apparel Consumption: Style consumption. *International Journal of Consumer Studies*. 39. n/a-n/a. 10.1111/ijcs.12185.
- Claudio, L. (2007). Waste Couture: Environmental Impact of the Clothing Industry. *Environmental Health Perspectives*. *Environmental Health Perspect* 115(9): 449–454. doi: 10.1289/ehp.115-a449.
- Coser, L.A. (1967). *Continuities in the Study of Social Conflict*. Pp. x, 272. New York: Free Press, doi.org/10.1177/000271626837700167.

- Curwen, L., J. Park ve A. Sarkar. (2013). Challenges and Solutions of Sustainable Apparel Product Development: A Case Study of Eileen Fisher. Clothing and Textiles Research Journal. 31, 32-47. doi: 10.1177/0887302X12472724.
- Çevre Kanunu. (09/08/1983). Kanun No: 2872, T.C. Resmi Gazete No: 30621.
- Dawkins, C.E. (2016). A Test of Labor Union Social Responsibility: Effects on Union Member Attachment. Bus. Soc., 55, 214–245
- De Vaus, D. (2002). Surveys in Social Research. (5 edition). Australia: Routledge.
- Dickson, M. ve Eckman, M. (2006). Social Responsibility: The Concept As Defined by Apparel and Textile Scholars. Clothing and Textiles Research Journal. 24. 178-191. 10.1177/0887302X06293031.
- Donaghey, J. ve J. Reinecke. (2017). When Industrial Democracy Meets Corporate Social Responsibility – A Comparison of the Bangladesh Accord and Alliance as Responses to the Rana Plaza Disaster. BJIR. 56/1, 14-42, doi.org/10.1111/bjir.12242.
- Doorey, D.J. (2011). The Transparent Supply Chain: from Resistance to Implementation at Nike and Levi-Strauss. Journal of Business Ethics, Vol. 103, No. 4, syf. 547-603
- Dünya Ticaret Örgütü. (2019). World Trade Report 2019. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr19_e.htm (Erişim: 14 Haziran, 2020).
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). Towards The Circular Economy - Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. (Ellen MacArthur Foundation/2019), <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

- Ercan, İ. ve İ. Kan. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi. 30(3), 211-216. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uutfd/issue/35255/391149>
- Euronews. (2019, 14 Haziran). Chanel Rejects Synthetic Chemicals in Switch to Eco-Silk Alternative. <https://www.euronews.com> (Erişim Tarihi: 12.06.2020).
- European Commission. (2018, 10 Ekim). The Commission Protects Europeans from Hazardous Chemicals in Clothing and Textile Items. https://ec.europa.eu/growth/content/commission-protects-europeans-hazardous-chemicals-clothing-and-textile-items_en (Erişim Tarihi: 12.06.2020).
- European IPPC Bureau. (2019, Aralık). Best Available Techniques (BAT) Reference Document for the Textiles Industry. Industrial Emissions Directive 2010/75/EU (Integrated Pollution Prevention and Control). https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/2020-01/TXT_bref_D1_1.pdf.
- Evers, K. (2004). Codes of Conduct. Standards for Ethics in Research.
- Farra, E. (26.03.2020). Are Plant-Derived Materials the Future of Fast Fashion H&M Makes Clothes from Pineapple Leaves, Orange Peels, and Algae. <https://www.vogue.com> (Erişim Tarihi: 12.06.2020).
- Fenwick C. (2007). Labour and Labour-Related Laws in Micro and Small Enterprises: Innovative Regulatory Approaches Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment. ILO SEED Working Paper 81, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_093618.pdf , Access 25.02.2012.
- Fletcher, K. (2012). Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys. Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys. Fashion Practice, 1:2. 271-274. doi: 10.4324/9781849772778

- Francis, T. ve T. Hoefel. (2018). True Gen: Generation Z and its Implications for Companies. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> adresinden 13.06.2020 tarihinde alınmıştır.
- Frank, D., Chrysochou, P., Mitkidis, P. (2019). Human Decision-Making Biases in the Moral Dilemmas of Autonomous Vehicles. *Sci Rep* 9, 13080 <https://doi.org/10.1038/s41598-019-49411-7>
- Gereffi, G. ve O. Memedovic. (2003). The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. (Vienna: United Nations Industrial Development Organization). https://www.researchgate.net/publication/228150738_The_Global_Apparel_Value_Chain_What_Prospects_for_Upgrading_by_Developing_Countries
- Gereffi, G. ve Frederick, S. (2010). The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries. The World Bank, Policy Research Working Paper Series.
- Ghiatau, M. (2019). Ethical Dilemmas in the Academic Context. 445-454. [10.15405/epsbs.2019.08.03.53](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.03.53).
- Gillet-Monjarret, C. ve Rivière-Giordano, G. (2017). Sustainability Assurance: A Literature Review. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 23. 11. [10.3917/cca.232.0011](https://doi.org/10.3917/cca.232.0011).
- Gjerdrum Pedersen, E. R. ve W. Gwozdz. (2014). From Resistance to Opportunity-Seeking: Strategic Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility in the Nordic Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*. 119(2), 245-264 . <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1630-5>
- Greenpeace. (16.06.2020). Detox My Fashion. <https://www.greenpeace.org/international/act/detox> (Erişim Tarihi: 12.06.2020).
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri. (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Heidelberg, I., I. Bern ve I. Hannover . (2018). Ecological Transport Information Tool for Worldwide Transports - Methodology and Data Update 2018. EcoTransIT World Initiative (EWI), 84-91, https://www.ecotransit.org/download/EcoTransIT_World_Methodology_Data_Update_2018.pdf.
- ICS Initiative for Compliance and Sustainability. Hakkımızda. <https://ics-asso.org/tr/hikayemiz> (Erişim Tarihi: 14.06.2020).
- İhkib: İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kurallar ve Kaideler. <https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2019/09/04/1-kurumsal-sosyal-sorumluluk-kurallar-ve-kaideler-201909041035170760-D872B.pdf> .
- İstanbul Sanayi Odası. (2012). Garment Manufacturing Industry - İstanbul Chamber of Industry Professional Committees' Sector Strategies for Development Project Towards EU Membership Process. http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/Garment_Manufacturing_Industry_EN-685.pdf (Erişim: 14 Haziran, 2020).
- İş Kanunu. (22.5.2003). Kanun No: 4857, T.C. Resmi Gazete Sayı: 29717.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (20/06/2012). Kanun No: 6331, T.C. Resmi Gazete No: 28339.
- İtkip. (2013). Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Durum Raporu. <https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2017/01/17/mdgf-hazirgiyimde-kss-raporu-2012-201701171639340703-1E7D6.pdf>.
- Kaikobad, N. ve Zafar, Md., Bhuiyan, Md Z., Zobaida, H., Daizy, A. (2015). Sustainable and Ethical Fashion: The Environmental and Morality Issues. IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS). 20. 17-22. 10.9790/0837-20811722.
- Kakavá, C. (2002). Opposition in Modern Greek Discourse: Cultural and Contextual Constraints. Journal of Pragmatics 34(10-11). 1537-1568.

- Knight, J. (2011). Doubts and Dilemmas with Double Degree Programs. In: Globalisation and Internationalisation of Higher Education [online monograph]. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). Vol. 8, No 2, pp. 297-312. UOC. [Accessed: dd/mm/yy]. <<http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v8n2-knight/v8n2-knight-eng>> ISSN 1698-580X
- Kozlowski, A. ve K. Klein. (2012). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, And Emergent Processes. Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. 3-90.
- Kozlowski, A., C. Searcy ve M. Bardecki. (2018). The reDesign Canvas: Fashion Design as a Tool for Sustainability. Journal of Cleaner Production. 183, 194-207, doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.014 .
- Kozlowski, A., M. Bardecki ve C. Searcy. (2012). Environmental Impacts in the Fashion Industry: a Life-cycle and Stakeholder Framework. Journal of Corporate Citizenship. 15-34. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2012.sp.00004 .
- Kunt, V. ve H. Zobu. (2011). Harnessing Sustainable Linkages for SEMs in Turkey's Textile Sector. Diagnostic Study Report. Ankara: UNIDO.
- Locher, Miriam A. (2004). Power and Politeness in Action: Disagreements in Oral Communication. Berlin: Walter de Gruyter.
- MacDonald, S. (2012). The World Bids Farewell to the Multifiber Arrangement. United States Department of Agriculture, Economic Research Service. 1-6, doi: 10.22004/ag.econ.128294.
- Major, J. S. ve V. Steele. (2019). Fashion Industry. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/art/fashion-industry>.

- Martinko, K. (Mayıs 2019). Urban Outfitters is Launching a Clothing Rental Company. <https://www.treehugger.com/soon-youll-be-able-rent-clothes-urban-outfitters-4857154>
- May, T. (2011). Social Research: Issues, Methods and Process. Birleşik Krallık: McGraw - Hill Education
- Mc Kinsey Global Institute. (2003). Turkey: Making The Productivity and Growth Breakthrough. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/turkey-making-the-productivity-and-growth-breakthrough> (Erişim: 13 Haziran, 2020)
- McBeath, B. (2020). The Ethical Supply Chain Practitioner—Part Two: Labor and Ethical Business Practices. <http://www.clresearch.com/research/detail.cfm?guid=5321A952-9438-563E-DADE-43B16448A075>
- Michel, F. ve S. Kaelble. (2020). Detoxing The Fashion Industry. Zdhc Publications: Amsterdam, 6.
- Morimoto, R., Ash, J., Hope, C. (2005). Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice. Journal of Business Ethics. 62. 315-325. 10.1007/s10551-005-0274-5.
- Nayak, R. (2019). A Review of Recent Trends in Sustainable Fashion and Textile Production. Current Trends in Fashion Technology & Textile Engineering. 4. 10.19080/CTFTTE.2019.04.555648.
- North, A. (2013, 14 Mayıs). Dhaka Rana Plaza Collapse: Pressure Tells on Retailers and Government. BBC Haber. <https://www.bbc.com/news/world-asia-22525431> (Erişim Tarihi: 13.06.2020)
- Oelze, N. (2017). Sustainable Supply Chain Management Implementation—Enablers and Barriers in the Textile Industry. Sustainability. 9.1435.10.3390/su 9081435.

- Öngüt, Ç. E. (2007). Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu. DPT İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No: DPT: 2703. 34-35.
- Pal, D. (2010). Of Disagreement. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1676631> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1676631>
- Parveen, H. ve N. Showkat. (2017). Validity, Reliability, Generalizability. e-PG Path. https://www.researchgate.net/publication/319128421_VValidity_Reliability_Generalizability
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Pedersen, E.R.G. ve W. Gwozdz. (2013). From Resistance to Opportunity-Seeking: Strategic Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility in the Nordic Fashion Industry. Journal of Business Ethics 119(2): 1-20. doi: 10.1007/s10551-013-1630-5 .
- Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I., Lima Rodrigues, L. (2018). The Engagement of Auditors in the Reporting of Corporate Social Responsibility Information. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 10.1002/csr.1656.
- Rice, P. ve D. Ezzy. (1999). Qualitative Research Methods: A Health Focus. Melbourne: Oxford University Press.
- Roberts, J. ve Cayla, Julien. (2009). Global branding. 10.4135/9780857021007.n17.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Bursa: MKM Yayınları.
- SAI. (2020). ANNEX B: Relevant Social Compliance Standards, Standard Organisations. <http://sustainablesourcingguide.saiplatform.org/annexes/annex-b-relevant-social-compliance-standards-standard-organisations>.

- Satınalma B2B Sektör Dergisi. (2019). Tekstil ve Hazır Giyim Sektörlerinin Gündemi Çevreci ve Sürdürülebilir Üretim. <https://satinalmadergisi.com/tekstil-ve-hazir-giyim-sektorlerinin-gundemi-cevreci-ve-surdurulebilir-uretim/>
- Scaturro, S. (2008). “Eco-tech Fashion: Rationalizing Technology in Sustainable Fashion. Fashion Theory The Journal of Dress Body & Culture. 12(4), 469-488, doi: 10.2752/175174108X346940 .
- Sedex. (2019, Mayıs). Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) Best Practice Guidance Version 6.1. <https://cdn.sedex.com/wp-content/uploads/2019/05/SMETA-6.1-Best-Practice-Guidance.pdf>.
- Sedex. About Us, <https://www.sedex.com/about-us> (Erişim Tarihi: 14.06.2020).
- Sencer, M. ve Y. Sencer. (1978). Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- SLCP. (2020). <https://slconvergence.org/about-us/>
- Simon, M., Druckman, A., (2019). Higher Wages for Sustainable Development Employment and Carbon Effects of Paying a Living Wage in Global Apparel Supply Chains. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.01.007>
- Smith, C. G. 1966. A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict. Administrative Science Quarterly 10(4): 504-529.
- Sosyal Güvenlik Kurumu, Kayıtdışı İstihdam Oranı, http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam/kayitdisi_istihdam_oranlari/kayitdisi_istihdam_orani. (Erişim Tarihi: 21.06.2020).
- Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. (31/5/2006). Kanun No: 5510, T.C. Resmi Gazete Sayı: 28661.
- Sourcing Journal. (2019). 2019 Transparency Report. Cotton Incorporated/2019 <https://sourcingjournal.com/report/2019-transparency-report>.

- Sourcing Journal. (2019, Kasım). 5 Key Driving Forces of Sustainability. <https://sourcingjournal.com>, (Erişim Tarihi: 12.06.2020)
- Stoughton, A. ve J. Ludema. (2012). The Driving Forces of Sustainability. Journal of Organizational Change Management. 25, 501-517. doi: 10.1108/09534811211239191.
- Strähle, J. ve V. Müller. (2017). Green Fashion Retail. Springer. Singapore. 7-26 14.
- Şenses, F. (1994). Labor Market Responses to Structural Adjustment and Institutional Pressures: The Turkish Case. METU Studies in Development. 21(3), 405-48.
- Taş, H. Y. (2012). Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 1(1), 61-80, <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423902296.pdf>
- T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü. (2016). Sektörel Atık Kılavuzları, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü, ODTÜ Çevre Mühendisliği Bölümü: Ankara.
- T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (23 Ağustos 2020). <https://ailevecalisma.gov.tr/sendikalar/isci-isveren/>
- Tekstil Sektöründe Entegre Kirlilik Önleme ve Kontrol Tebliği (14 Aralık 2011). T.C. Resmi Gazete Sayı: 28142.
- TTSİS. (2019). Denetim Yorgunluğu İçin Akılcı Bir Girişim: SLCP. <http://www.tekstilisveren.org.tr/haberler/denetim-yorgunlugu-icin-akilci-bir-girisim-slcp>
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. <https://sozluk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 11.06.2020).
- Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Derneği. (2002). Tekstil Sanayii için En Uygun Teknikler (BAT) Referans Dokümanı. https://webdosya.csb.gov.tr/db/ippc/editordosya/BREF_Tekstil_Sanayii_2002_TR.pdf.

- Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği. (2017, Nisan). Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilir Trendler. Uludağ Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Ar-Ge ve Pazara Giriş Şubesi. <http://www.uib.org.tr/tr/kbfile/surdurulebilirlik-raporu-nisan-2017>. (Erişim Tarihi: 12.06.2020).
- Wan Jan, W. S. (2006). Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*. 6. 176 - 184. 10.1002/pa.227.
- Welch, D. (2018). After Paris: Transitions for Sustainable Consumption. Stanley Centre Analysis and New Insights. 1-2: 31-44, doi.org/10.1080/15487733.2018.1560861 10.
- Wong K, Chan AHS, Ngan SC. (2019). The Effect of Long Working Hours and Overtime on Occupational Health: A Meta-Analysis of Evidence from 1998 to 2018. *Int J Environ Res Public Health*. 2019;16(12):2102. doi:10.3390/ijerph16122102
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoruk, E. (2009). Labor Discipline in the Informal Economy: The Semi-formal Professional Code of Istanbul's Urban Apparel Factory. *Berkeley Journal of Sociology*, 53.