




SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE’DE BİRLEŞMİŞ MİLLETLER GLOBAL COMPACT PROGRAMI KATILIMCISI FİRMALAR ÜZERİNE BİR İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi Dikran M. ZENGİNKUZUCU * 

ÖZET

Son otuz yılda, bir yandan gözlenen teknolojik, iletişimsel ve bilimsel yenilikler diğer yandan dünyanın karşılaştığı yeni sorunlar ile uluslararası toplumun duyarlılıkları küresel sürdürülebilirlik sorunları dünya gündemine taşımıştır. 2000 yılında kurulan BM Global Compact programı başta şirketler olmak üzere toplumsal ve ekonomik gelişmede rol alan ulusal ve uluslararası oluşumların sürdürülebilirlik ilke ve amaçlarına uyum için gönüllü adımlar atmasını isteyen ve düzenli raporlamalarına dayalı bir küresel ağ oluşturmaktadır. Bu çalışma BM sürdürülebilirlik programına Türkiye’den katılan firmaların güdülerini anlamaya yöneliktir ve bu alanda çalışmalara bir giriş olma amacı taşımaktadır. Bu araştırma sekiz firma ile derinlemesine yüz yüze görüşme ve internet üzerinden anket yöntemleri ile yürütülmüştür. Bulgular Türkiye’deki firmaların stratejik bilinç, stratejik yönlendirme ve strateji oluşturma aşamalarında sürdürülebilirlik anlayışına sahip olduklarını ancak strateji uygulama ve içselleştirme ile raporlama ve iletişim süreçlerinde eksik kaldığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Küresel yönetim, Küreselleşme, Stratejik yönetim, Sürdürülebilir kalkınma, Birleşmiş Milletler Global Compact.

Jel Sınıflandırması: Q01, Q56, F60.

A SURVEY ON THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT PARTICIPANT COMPANIES IN TURKEY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY STRATEGIES

ABSTRACT

In the last thirty years, global sustainability issues have been raised on the world agenda as a result of technological, communicative and scientific innovations in one hand, and new global problems and emerging sensitivities of the international community on the other hand. Established in 2000, UN Global Compact creates a global network based on voluntary participation primarily of companies and other local and international institutions playing role in the social and economic development, requires

* İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, 34510, e-mail: dikranzenginkuzucu@esenyurt.edu.tr

Makale Geçmişi/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 11 Aralık / December 2018

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 5 Mayıs / May 2019

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 30 Eylül / September 2019

them to take voluntary steps for complying with sustainability principles and goals, finally requests them to report their activities periodically. This study is conducted by deepened face to face interview and online survey methods with eight companies. Findings has been interpreted as the companies in Turkey hold sustainability consciousness in strategical awareness, strategical guidance and strategic formulation process, however, fail to satisfy strategical implementation and integration process as well as reporting and communication.

Keywords: *Global governance, Globalization, Strategical management, Sustainable development, United Nations Global Compact.*

Jel Classification: *Q01, Q56, F60.*

1. GİRİŞ

Sürdürülebilir kalkınma üzerine yapılan çok sayıda tanımı toplumsal ve ekonomik sistemin günümüz gereksinimlerinin gelecek kuşakların gereksinimlerinin karşılanmasını tehlikeye atmaksızın karşılanabilmesi şeklinde özetlemek olanaklıdır (Mısırdalı Yangil ve Dil Şahin, 2017: 138). Bu çerçevede sürdürülebilir kalkınma küresel yönetim anlamında ele alınsa da uluslararası hükümetlerin ve örgütlerin ötesinde işletmeler, sivil toplum kuruluşları, iş ve işçi örgütleri ve sendikaları ile akademik çevreler gibi birçok paydaşı içerdiği bilinmektedir. Birleşmiş Milletler (BM)'in Global Compact (UNGC) ismini taşıyan sürdürülebilir kalkınma programına göre iş dünyası ve uluslararası aktörler sürdürülebilir bir kalkınma ve dünya için birlikte çalışacaklardır (UN, 2018: 2). Ancak, yoğun rekabet koşulları, kar baskıları altındaki ve gittikçe azalan doğal kaynaklara dayanarak faaliyetlerini sürdüren işletmelerin günümüz dünyasında sürdürülebilir bir değer yaratırken kendi çıkarlarını toplum çıkarları ile bütünleştirerek gelecek kuşakların da yaşam hakkını gözetmeleri başat önem arz etmektedir (Özgül, 2018: 8).

Bu çalışmanın amacı öncelikle Türkiye'den UNGC programına gönüllü olarak katılmış şirket ve işletmelerin güdüleme kaynaklarını anlayabilmektir. Çalışmanın ikinci odak noktası ise UNGC katılımcısı işletmelerde sürdürülebilirlik ilkelerinin içselleştirilme oranıdır. Bu anlamda çalışma ülkemizde kısıtlı olan sürdürülebilirlik çalışmalarına katkı ve bundan sonraki çalışmalar için giriş niteliği taşımayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümü amaç ve kısıtları belirtecektir. İkinci bölümde sürdürülebilirlik ve BM Global Compact programı hakkında genel yazın taramasına yer verilecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde sürdürülebilirlik politikaların firmaların stratejik uygulama süreçleriyle bütünleştirilmesi ve içselleştirilmesi tartışılacaktır. Dördüncü bölümde elde edilen bulgular yorumlanacak ve son bölümde sonuçlar ve değerlendirmeler paylaşılacaktır.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BİRLEŞMİŞ MİLLETLER GLOBAL COMPACT PROGRAMI

2.1. Sürdürülebilirlik

Küreselleşme, nüfus artışı ve dünya tüketiminin artışı son yıllarda kıt kaynakların doğru kullanımı ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Bir yandan teknolojik gelişmeler, üretim yöntemlerindeki değişim ve bilimsel yenilikler diğer yandan dünyanın karşılaştığı yeni sorunlar ve uluslararası toplumun duyarlılıkları küresel ölçütte yeni politikaları ve bu politikaların yönetiminde yeni yaklaşım ve kurumları gündeme taşımıştır. Kitlesele ve bilinçsiz tüketimin ortaya çıkardığı çevre kirliliği, iklim değişimi gibi doğal sorunlar ile küreselleşen üretimin ve politikanın gündeme taşıdığı çalışma koşulları, eşitsizlik ve yozlaşma gibi toplumsal sorunlar giderek artan oranda sürdürülebilirlik kaygılarını tetiklemiştir ve küresel gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Küresel sorunların ise küresel düzeyde çözüm çabalarına ve politikalara gereksinimi bulunmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramının başta çevre ve nüfus alanındaki küresel gelişmeler çerçevesinde 1960'lerden itibaren dünya gündemine girdiği görülmektedir (Yeni, 2014: 183-185; İncedayı, 2004) 1972'de Massachusetts Institute of Technology içerisinde bir grup bilim adamının Roma Grubu için hazırlamış oldukları "Büyümenin Sınırları" başlıklı raporda sınırsız ve kontrol dışı büyüme ile dünyanın kısıtlı kaynakları arasındaki çelişki ilk kez gündeme getirilmiştir (Meadows, Meadows, Randers, ve Behrens III, 1972). 1987 tarihli "Ortak Geleceğimiz" başlıklı sürdürülebilir kalkınmayı bugünün gereksinimlerini gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılayabilme yeteneklerini riske atmadan karşılayan kalkınma şeklinde tanımlayan Brundtland raporundan (UN, 1987) bu yana ise sürdürülebilir kalkınma uluslararası toplumun ve BM'nin ana politikalarından biri haline gelmiştir. Küresel Sürdürülebilir Kalkınma yolunda belirleyici dönüm noktası 1992'de Rio'da toplanan BM Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda (UNCED) katılımcı hükümetlerin uyumlu bir eylem planı için sürdürülebilir kalkınma hedefleri belirleme üzerine anlaşmaya varmaları olmuştur (UNCED, 1992). BM'nin küresel bir sürdürülebilir kalkınma programını zamanın BM Genel Sekreteri Kofi Annan 1999'da Davos'taki Dünya Ekonomik Zirvesi'nde duyurdu. Global Compact ismini taşıyan bu programa göre iş dünyası ve uluslararası aktörler birlikte ortak değerler ve ilkeler çerçevesinde küresel pazara daha insancıl bir görünüm kazandırmak için çalışacaklardır (UNGC, 2017: 6).

2.2. Birleşmiş Milletler Global Compact Programı

Küreselleşmenin etkileri hakkında kaygıların yükseldiği bir ortamda, BM Genel Sekreteri Kofi Annan 31 Ocak 1999'da Dünya Ekonomik Forumu toplantısı sırasında küresel iş dünyası liderlerine yeni bir küresel program önerisi getirdi. Global Compact adını taşıyan bu programda şirketler BM kuruluşları, işçi ve hükümet-dışı örgütlenmeler ve diğer sivil toplum savunucularıyla daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi için birlikte eylemi ve ortaklığı teşvik ediyordu. Bir ortak küresel vatandaşlık ya da sorumluluk hareketi olarak da kabul edilebilecek bu program tamamen başta

şirketlerin ve iş dünyasının ardından da diğer aktörlerin farkındalıkları ve gönüllülükleri üzerine kurulu bir anlayış ile BM sürdürülebilirlik ilkelerinin özellikle şirketler ve iş dünyası tarafından içselleştirilmesi ve ana faaliyetlerine bütünleştirilmesi amacını taşımaktadır (MAS Business, 2019, s. 4-5).

2.2.1. Küresel Sürdürülebilirlik İlkeleri ve Hedefleri

2000 yılında yürürlüğe giren UNGC programı iş dünyası ve diğer uzun vadeli faaliyet ve stratejilerini insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yozlaşmanın önlenmesi alanlarında on evrensel ilke ile uyumlaştırmaya çağırılmaktadır (UNGC, 2017: 5). Bu ilkeler şöyledir:

A. İnsan Hakları

İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.

B. Çalışma Koşulları

İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.

İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli

C. Çevre

İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.

İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.

D. Yozlaşmanın önlenmesi

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

Program yerel ve uluslararası alanda faaliyet gösteren ticari işletmelerin, iş örgütlerinin, sendikaların, kamu kuruluşlarının, belediyelerin, sivil toplum örgütlerinin ve akademik kuruluşların gönüllü katılımına dayanmaktadır.

2015 yılında ise BM üyesi 193 devlet bu ilkeler çerçevesinde herkes için daha iyi bir geleceğe ulaşmak üzere 15 yıllık bir süreci kapsayan “2030 Gündemi”ni kabul etmişlerdir. Bu gündem aşağıdaki gibi on yedi sürdürülebilir kalkınma hedefini içermektedir:

1. Yoksulluğun tüm biçimlerinin her yerde ortadan kaldırılması
2. Açlığa sona erdirilmesi, gıda güvenliği ve daha iyi beslenme güvencesinin sağlanması; sürdürülebilir tarımın desteklenmesi

3. Sağlıklı yaşamların güvence altına alınması ve her yaşta esenliğin desteklenmesi
4. Kapsayıcı ve eşitlikçi, nitelikli eğitimin güvence altına alınması ve herkes için yaşam boyu öğrenimin desteklenmesi
5. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve tüm kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesi
6. Herkes için suyun ve sıhhi koşulların erişilebilirliği ve sürdürülebilir yönetiminin güvence altına alınması
7. Herkesin uygun fiyatlı, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişiminin güvence altına alınması
8. Kesintisiz, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin, tam ve üretken istihdamın ve herkes için insana yakışır işlerin desteklenmesi
9. Dayanıklı altyapıların inşası, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmenin desteklenmesi ve yenilikçiliğin güçlendirilmesi
10. Ülkeler içinde ve arasında eşitsizliklerin azaltılması
11. Şehirlerin ve insan yerleşimlerinin kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir kılınması
12. Sürdürülebilir tüketim ve üretim kalıplarının güvence altına alınması
13. İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele konusunda acilen eyleme geçilmesi
14. Sürdürülebilir kalkınma için okyanuslar, denizler ve deniz kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir kullanımı
15. Karasal ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımının korunması, geliştirilmesi ve desteklenmesi, ormanların sürdürülebilir yönetimi, çölleşme ile mücadele, karasal bozulmanın durdurulması ve iyileştirilmesi ve biyoçeşitlilik kaybının engellenmesi
16. Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumların desteklenmesi, herkes için adalet erişiminin sağlanması ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların inşası
17. Uygulama araçlarının güçlendirilmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Ortaklığın canlandırılması

Bu on yedi hedefi 2030'a kadar gerçekleştirmek üzere çok sayıda alt gösterge belirlenmiştir (UN, 2017). Küresel ölçekte belirlenmiş bu hedefler ve göstergeler ulusal hükümetlerin programı haline gelmesi ve katılımcılar tarafından içselleştirilerek sürdürülebilirliğe dayalı stratejik planlarının bir parçası haline gelmesi amaçlanmaktadır (UNGC, 2015: 21). Bu şekilde paydaşların ve katılımcıların performansı öncelikle ulusal hedeflerin başarılmasına ve bu yolla 2030'da küresel hedeflere ulaşılmasında ana rolü oynayacaktır. UNGC katılımcıları bu on yedi hedeften seçtiklerini uygulamakta ve bu göstergeler ya da kendi seçtikleri göstergeler ile raporlamaktadırlar. Öte yandan Global Reporting

Initiative (GRI) gibi uluslararası raporlama standartları da kullanımları için katılımcılara sunulmaktadır (GRI, 2018).

2.2.2. Birleşmiş Milletler Global Compact Programına Katılım

UNGC programına şirketler, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), ulusal ve uluslararası iş örgütleri, ulusal ve uluslararası sendikalar, belediyeler, kamu kurumları, ulusal ve uluslararası hükümet dışı örgütler (NGO), vakıflar ve akademik kurumlar gönüllü olarak katılmaktadırlar. Şirketler büyüklüklerine ve cirolarına göre belli bir katılım payı ödeyerek “katılımcı” veya “imzacı” statüsünde programa dahil olabilmektedirler. Bu iki statünün arasında UNGC eğitimlere, kılavuzlara ve etkinliklerine erişim ve faydalanma düzeyi gibi farklar bulunmaktadır (UNGC, 2018a: 9-10). UNGC programının küresel çapta 13.329 katılımcısı olduğunu görülmektedir (22 Kasım 2018 itibari ile). Bunlardan şirket ve KOBİ’lerin sayısı 9949’a ulaşmaktadır. İş örgütleriyle birlikte bu sayı 10456’yı bulmaktadır ki bu da toplam katılımcıların %78’inden fazlasını oluşturmaktadır. Türkiye’de ise toplam katılımcı sayısı 226 iken bunların 142’sini şirket ve KOBİ’ler oluşturmaktadır (UNGC, 2018b).

Her ne kadar genelde sürdürülebilir kalkınma ve özelde UNGC hakkında geniş bir uluslararası literatür oluşmuşsa da (Montaldo, 2013; Singh, 2016) şirketlerin UNGC programına katılımı ile ilke ve hedeflerine uyma iradeleri hakkında çalışmalar oldukça az ve sınırlıdır (Ortas, Álvarez ve Garayar, 2015). Benzer şekilde Türkiye’de de UNGC programı üzerine araştırmalar henüz çok kısıtlı olduğu görülmektedir.

Berger ve diğerleri (2007: 137) şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluklarının tamamen akılcı ve ekonomik güdülerle oluştuğunu söylemişlerdir. Buna koşut şekilde, kurumsal sosyal sorumluluk konusuna araçsalci yaklaşımlar şirketlerin ekonomik, sosyal ve yönetsel gelişmişlikleri ile mali performansları arasındaki bağlantıya odaklanmışlardır. Bu bağlamda şirketlerin özendirici mali güdüler ile sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerine katıldıkları, ekonomik anlamda başarısızlık durumunda ya da mali güdülerin olmadığı yerde şirketlerin sürdürülebilir kalkınma veya çevre konularına eğilmeyecekleri iddia edilmiştir (Schaltegger ve Synnestvedt, 2002: 345-346).

Bu anlamda şirketlerin UNGC programına girişlerindeki güdülemenin kısa vadede tanınırlık ve karlılık mı uzun vadede varlığını toplumsal çevresi içerisinde sürdürebilme bilinci mi olduğu düşünülmelidir. İlki söz konusu olduğunda bu katılım daha çok Fiss ve Zajac’ın (2006: 1175) da işaret ettiği gibi “dış beklentilerle uyum içeriğe yönelik olmaktan çok gösterişe yönelik olacak ve örgüt içi ilk ilişkiler büyük ölçüde değişmeden kalacaktır” ve bu süreçte değişmeden geri dönüşler yaşanacaktır. Öte yandan, ikinci yaklaşımın örgüt bağlamında uygulanması durumunda anlayışın, fikrin ve örgüt kültürünün değişimi görülecektir. Bu durumda ise içselleştirme araçlarını ve nasıl sorusunu sormak gerekmektedir (Vigneau ve Moon, 2015: 473).

3. YÖNTEM

Türkiye’de işletmelerin UNGC programına tanınırlık, reklam ve kısa vadede karlılık güdüleriyle şekilsel olarak mı katıldıkları yoksa uzun vadeli sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde strateji olarak mı anlamlandırdıkları çerçevesinde bir değerlendirme yapabilmek için şirketlerin ve işletmelerin UNGC ilke ve hedeflerini işletme içerisinde içselleştirme uygulamalarına bakmanın belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın hipotezi şöyledir;

Ho: Türkiye’de UNGC katılımcısı şirketler ve işletmeler programın ilke ve hedeflerini içselleştirmektedirler ve uygulamaya koymaktadırlar.

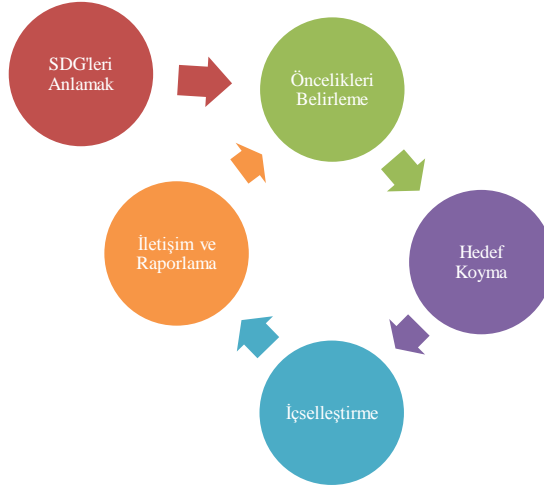
Bu hipotezin olumlanması Türkiye’de şirketlerin ve işletmelerin UNGC programını uzun vadeli sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde stratejik olarak gördükleri sonucuna vardıracağıdır. Bu hipotezin reddedilmesi ise Türkiye’de şirketlerin ve işletmelerin UNGC programını kısa vadeli şirket çıkarları ve ekonomik fayda açısından gösterişsel ve şekilsel olarak değerlendirdikleri sonucuna götürmektedir.

Çalışmada nitel ve nicel veriler kullanılacaktır. Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çerçevesinde UNGC programına katılımın bir şirket için stratejik dönüşüm gerektireceği göz önünde bulundurularak stratejik planlama sürecinin aşamalarının ne ölçüde gerçekleştirildiği tespit edilmeye çalışılacak ve ulaşılan aşama bir şirket için açıklanan stratejinin üst yönetim aşamasında göstermelik mi kaldığını alt katmanlara yaygınlaştırılıp işlevsel mi olduğu anlaşılmasına çalışılacaktır.

Bir şirketin iç çevresinde yapılacak araştırma üç aşamada değerlendirmek doğru olacaktır. Bu çerçevede şirket ve işletme stratejinin kabulü ve desteklenmesi açısından üst düzey yönetim, uygulamaya geçirme bakımından orta düzey yönetim ve operasyonel açıdan uygulama ve içselleşmeyi gösterme bakımından alt düzey çalışanlar olarak ele alınacaktır.

Üst Düzey yöneticiler stratejik bilinci yaratan yöneticiler olarak Yönetim Kurulu/CEO/Genel Müdür seviyesinde ele alınacaktır ve stratejiyi kimin belirlediği, amaç ve beklentiler, stratejik ve dönüşümcü liderlik kapasitesi ile stratejiye sahip çıkılma derecesi tespit edilmeye çalışılacaktır. Orta düzeyde stratejinin uygulanması bakımından eşgüdümleme ve yaygınlaştırma üzerinde durulacaktır. Bu aşamada firmaların yapılarına göre değişim yönetimi, insan kaynakları ya da kalite bölümleri ile ilgilenilebilir. Ayrıca işletmenin yapısına göre pazarlama bölümü de değerlendirmeye dahil edilebilir. Alt düzeyde ise tüm şirket çalışanlarının UNGC ilke ve hedeflerini tanıma ve içselleştirme oranları tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu seviyede yalnızca beyaz yaka çalışanların değil mavi yaka çalışanların da program ve sürdürülebilirlik stratejisi hakkında bilgi sahibi olmaları, içselleştirmeleri ve tüm seviyelerde günlük karar ve davranışlarda sürdürülebilirlik hedeflerinin göz önünde tutulması aranacaktır. UNGC çerçevesinde sürdürülebilirlik hedeflerinin (SDG) işletmelerde hayata geçirilmesi ve içselleştirilmesi sürecinde geçirilmesi öngörülen aşamalar Şekil 1’deki gibi gösterilmiştir (UNGC, 2015: 5).

Şekil 1 - SDG İçselleştirme Süreci



İşletmelerde stratejik süreç ise genel olarak Şekil 2'deki gösterilebilir (Ülgen ve Mirza, 2004).

Şekil 2 - Stratejik Sürecin Aşamaları



Bu çerçevede UNGC hedeflerinin işletme tarafından strateji haline getirilmesi ve içselleştirmesi süreçleri Tablo 1'deki gibi örtüştürülerek değerlendirilebilir:

Tablo 1- Stratejik Uygulama ve İçselleştirme Süreçleri

SDG'leri anlamak	→ ←	Stratejik bilinç
Öncelikleri belirleme	→ ←	Stratejik yönlendirme
Hedef koyma	→ ←	Strateji oluşturma
İçselleştirme	→ ←	Stratejik uygulama

Bu çerçevede araştırmanın konusu ve amacı bakımından şu aşamalara odaklanılacaktır;

Stratejik Bilinç – UNGC'ye katılım kararının alınışı şekli ve kararın ardındaki güdüleme ve beklentiler incelenecektir.

Stratejik Yönlendirme – Özellikle şirketlerin misyon, vizyon, temel değerler ve etik kurallarında UNGC'ye yapılan atıflar ve şirket stratejisi ile sürdürülebilirliğin ilişkilendirilmesine bakılacaktır.

Strateji Oluşturma – Şirket amaç ve hedefleri içerisinde UNGC hedeflerinin ne oranda ölçüldüğü ve anahtar performans kriteri (KPI) olarak tanımlandığı öğrenilmeye çalışılacaktır. Ayrıca sektörlere göre ilgili kalite standartlarına ve belgelerine sahip olmak da bir gösterge olarak hesaplanacaktır.

Stratejik uygulama - Bu aşamada ise UNGC ilke ve hedeflerinin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve şirket kültürü haline dönüşü ölçülmeye çalışılacaktır.

Son olarak etkin raporlama ve toplumsal iletişim işletmenin sürdürülebilirlik politikalarını ve UNGC ilkelerini stratejisinin ve kimliğinin bir parçası olarak gördüğünün ve yaydığının bir göstergesi olarak göz önüne alınacaktır.

Ho'ı kabul etmek için en az üçüncü aşamaya geçmiş olmak aranacaktır. Bu çerçevede;

1. aşamada kalmak – UNGC'ye katılımı tanıtmak, mali ve benzeri güdülerle hareket edildiği, sürdürülebilirlik ilkelerinin işletmenin uzun vadeli stratejisi haline dönüşemediği,

2. aşamada kalmak - UNGC'ye katılımı stratejinin üst yönetim seviyesinde kaldığı ve geri dönüldüğü,

3. aşamada kalmak – UNGC ilke ve hedeflerinin içselleştirilmesi açısından uzun vadeli stratejik adımların atıldığı,

4. aşamaya ulaşmak - UNGC'ye katılımın şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejisi haline getirildiği ve işletme kültürü olarak içselleştirildiği şeklinde değerlendirilecektir.

Bu çalışma çerçevesinde katılımcı işletmelerin üst düzey yöneticileri veya UNGC programından sorumlu insan kaynakları ya da sürdürülebilirlik departmanı yöneticileri ile yapılan anket, telefon ve yüz yüze görüşmelerde Tablo 2'deki şu göstergelere bakılmıştır:

Tablo 2 - Sürdürülebilirlik Stratejisi Oluşturma Göstergeleri

Stratejik Bilinç			
Başlık	Soru	Soru formatı	Beklenti
Katılım kararı	Firmanın UNGC programına katılımı kim tarafından önerilmiştir?	Çoktan seçmeli	Firma içi seçenekler
Paydaş ilişkileri	UNGC katılırken hangi paydaşlarla birlikte karar alındı?	Evet/Hayır	8 paydaştan 4'ü
Stratejik farkındalık	UNGC programı dünyada sürdürülebilir kalkınma açısından önemlidir.	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
	UNGC programına katılmak Firmanın sürdürülebilirliği açısından yararlıdır.	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
	Firmaların ve diğer kurumların UNGC programına katılımları ülke ve bölgesel sürdürülebilir kalkınma için yararlıdır.	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
Güdüleme	Katılımındaki amaç ve gerekçeler nelerdi?	Ölçeklendirilmiş (1-5)	Sürdürülebilirlik öğeleri yüksek, pazarlama güdüsü düşük
Stratejik Yönlendirme			
Başlık	Soru	Soru formatı	Beklenti
Stratejik Plan	UNGC stratejik planın parçası	Evet/Hayır	Evet
Strateji Belgeleri	Strateji belgelerinde doğrudan atıf	Evet/Hayır (çok seçenek)	Evet

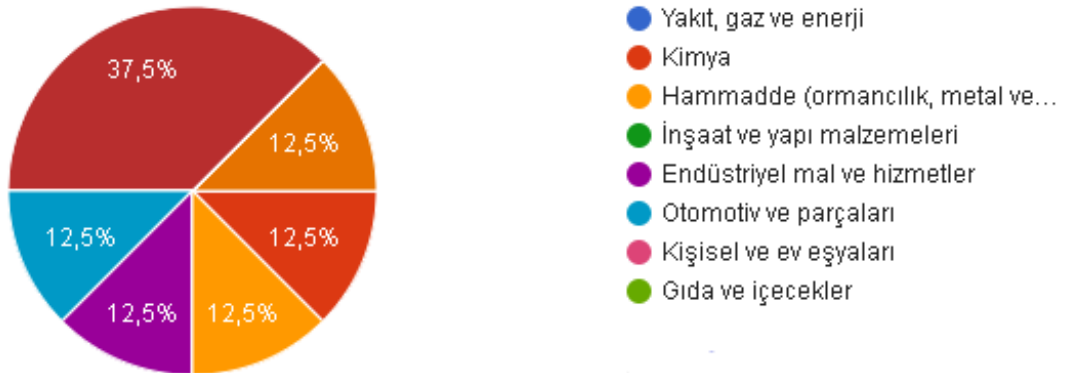
	Strateji belgelerinde dolaylı atıf (sürdürülebilirlik, çevre vb.)	Evet/Hayır (çok seçenek)	Evet
Faydacılık	UNGC programı yerel düzeyde mevzuata uyum açısından yararlı olmaktadır.	Ölçeklendirilmiş (1-5)	1 - 3 arası
	UNGC kazan-kazan anlayışı ile Firmanın tanıtım, satış, pazarlama gibi faaliyetlerinde faydalı olmaktadır.	Ölçeklendirilmiş (1-5)	1 - 3 arası
Strateji Oluşturma			
Başlık	Soru	Soru formatı	Beklenti
Hedef seçimi	Seçilen hedefler	Çoktan seçmeli (17 hedef)	5 ve üzeri
	Hedef seçerken izlenen yöntem	Çoktan seçmeli	Firma içi seçenekler (5+)
Hedeflerin KPI'ya dönüşmesi	Belirlenen KPI sayısı	Çoktan seçmeli (17 hedef)	Her bir hedef için 3 ve üzeri
	Hedeflerin değer akışı içerisindeki yeri	Çoktan seçmeli (7 aşama)	3+
	Tedarikçiler için belirlenen KPI	Evet/Hayır	Evet
Entegrasyon	UNGC hedeflerimiz firmanın karlılığını arttırmasına faydalı olmuştur.	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
Kalite belgeleri	Firmanın sahip olduğu ya da alım aşamasında olduğu kalite belgeleri	Çoktan seçmeli (7 belge)	3 ve üzeri
Strateji Uygulama			
Başlık	Soru	Soru formatı	Beklenti
KPI atamaları	Belirlenen KPI'ların hangi düzey çalışanlara atandığı	Evet/Hayır (çok seçenek)	Beyaz ve Mavi Yaka için Evet
Bilinirlik	UNGC hedefleri firmanın tüm çalışanları tarafından bilinmektedir.	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
Entegrasyon	UNGC hedefleri firmanın günlük kararlarında etken olmaktadır.	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
	UNGC hedefleri firmanın günlük faaliyetlerimde göz önünde tutuyorum	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
Raporlama - İletişim			
Başlık	Soru	Soru formatı	Beklenti
Raporlama dönemi	sıklık	Çoktan seçmeli	Yılda bir ya da daha az
Rapor kim tarafından hazırlanıyor?	Firma içi/Danışman	Çoktan seçmeli	Firma içi seçenekler
Raporlama şekli	Rapor formatı	Çoktan seçmeli	Özel format seçenekleri
Şeffaflık anlayışı	BM Global Compact programına katılım sonrası Firmanın şeffaflığı arttı	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
Paydaş ilişkileri	BM Global Compact programına katılım sonrası Firmanın paydaşları ile ilişkileri gelişti	Ölçeklendirilmiş (1-5)	4 ve üzeri
Paylaşım	Toplum ve paydaşlarla paylaşım yöntemi	Çoktan seçmeli (5 yöntem)	En az üç

4. BULGULAR

4.1. Firma Profili

Çalışma sırasında görüşülen sekiz firmanın dördü şirket dördü KOBİ sınıfına girmektedir. Firmaların üçü şahıs firması, üçü ticari ortaklık iken biri ticari anonim şirket, biri de halka açık şirkettir. Firmaların dördünün yıllık cirosu 1.000.000 ile 4.999.999 USD arasında iken üçünün cirosu daha yüksektir. Üç firma 100 çalışandan az, üç firma 100-1000 çalışan arası, iki firma ise 1000 çalışandan fazlasını istihdam etmektedir. Firmaların ikisinde yabancı yatırım vardır ancak yabancı payın oranının yüzde elliden düşük olduğu belirtilmiştir. Firmaların hiçbirisi yabancı bir ana şirkete bağlı değildir. Firmaların altısının ihracatı vardır ancak bunlardan sadece ikisinin yurtdışı satışları toplam cirosunun %50'sinden fazladır. İhracatta en büyük pazar Avrupa ve Kuzey Amerika'dır. Bu çerçevede çalışmaya katılan firmaların yabancı ortak ya da müşteri etkisiyle UNGC programına katılmamış oldukları anlaşılabilmektedir. Bu firmaların yarısının hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği diğer yarısının ise sanayi üretimi yaptıkları görülmektedir (Şekil 3).

Şekil 3 - Katılımcı Firmaların Sektörel Dağılımı



4.2. Stratejik Bilinç

Çalışmaya katılan firmaların altısı UNGC programına katılım önerisinin ana firma, firma sahibi ya da üst düzey yönetici tarafından geldiğini belirtmiş, biri ise orta düzey bir yöneticinin önerisi ile programa katılmıştır. Katılımcıların sadece biri sektöre örgütünden gelen öneri ile programa katılmıştır.

İşletmeler programa katılım kararında paydaşlardan genelde hissedar ve çalışanları ile birlikte karar verdiklerini belirtirlerken bu paydaşlara ek olarak biri sivil toplum kuruluşları ve müşteri ile birlikte biri ise sendika ile birlikte karar aldıklarını belirtmiştir. Bu durumda sadece bir firma dört paydaşıyla birlikte UNGC programına katılma kararı almıştır.

Çalışmaya katılan firmalar UNGC programının küresel, bölgesel ve ülkenin sürdürülebilir kalkınması açısından ve firmanın kendi sürdürülebilirliği açısından önemli olduğunu düşündüklerini göstermişlerdir.

Son olarak, bu firmalar UNGC programına katılım amaç ve gerekçelerini açıklarken sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk amaçlarına öncelik tanıdıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan en yüksek oranı sağlayan amaç ve gerekçe firmanın uluslararası alanda tanınırlığının artması olmuştur.

Tablo 3 - Stratejik Bilince Yönelik Anket Sonuçları

<i>Soru</i>	<i>Beklenti</i>	<i>Şirket A</i>	<i>Şirket B</i>	<i>Şirket C</i>	<i>Şirket D</i>	<i>Şirket E</i>	<i>Şirket F</i>	<i>Şirket G</i>	<i>Şirket H</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Değerlendirme</i>
Firmanın UNGC programına katılımı kim tarafından önerilmiştir?	Firma içi seçenekler	E	E	E	H	E	E	H	E	6/8	Kabul
UNGC katılırken hangi paydaşlarla birlikte karar alındı?	8 paydaş-tan 4'ü	1	1/8	4/8	2/8	2/8	2/8	0/8	1/8	1/8	Ret
UNGC programı dünyada sürdürülebilir kalkınma açısından önemlidir.	4 ve üzeri	3	4	4	5	3	5	3	5	5/8	Kabul
UNGC programına katılmak Firmanın sürdürülebilirliği açısından yararlıdır.	4 ve üzeri	4	3	4	5	4	5	2	5	6/8	Kabul
Firmaların ve diğer kurumların UNGC programına katılımları ülke ve bölgesel sürdürülebilir kalkınma için yararlıdır.	4 ve üzeri	3	4	4	5	4	5	2	5	6/8	Kabul
Katılımındaki amaç ve gerekçeler nelerdi?	Sürdürülebilirlik öğeleri yüksek (≥ 20), pazarlama güdüsü düşük (≤ 15)	20-9	20-14	28-15	30-15	8-7	30-13	20-10	21-12	7/8	Kabul

Bu çerçevede firmaların UNGC programına katılımlarında sürdürülebilirlik güdülerıyla hareket ettikleri kabul edilmiştir (Tablo 3).

4.3. Stratejik Yönlendirme

UNGC programı, çalışmaya katılan firmalardan biri hariç tümünün uzun vadeli stratejik planlarının bir parçasını oluşturmaktadır.

Firmaların stratejik plan, misyon, vizyon, etik kod, amaç ve hedefler ile kalite politikası gibi strateji belgelerinde UNGC ilkelerine doğrudan ya da dolaylı (sürdürülebilirlik, çevre bilinci, fırsat

eşitliği vb.) atıf yapıldığı görülmüştür (Tablo 4). Özellikle işletmelerin kalite politika belgeleri ve etik kodların daha fazla misyon ve vizyonlarında atıf yapmaları dikkat çekmektedir.

Tablo 4- UNGC Ve Hedeflerine Strateji Belgelerinde Atıf Yapan Firma Sayısı

	Doğrudan atıf	Dolaylı atıf
Stratejik Plan	3	5
Misyon	5	5
Vizyon	5	5
Etik Kod	4	5
Amaç ve Hedefler	5	6
Kalite Politikası	4	5

Öte yandan bir firmanın UNGC'nin firma stratejisinin bir parçası olduğunu belirtmesine karşın hiçbir strateji belgesinde doğrudan ya da dolaylı atıfta bulunmaması nedeniyle UNGC'nin firma stratejisinin bir parçasını oluşturmadığı sonucuna varılmış ve bu şekilde değerlendirilmiştir.

Son olarak, firmaların UNGC programına katılımında yerel mevzuata uyum ya da satış, pazarlama, tanınırlıklarını arttırmak gibi güdüler ile hareket etmedikleri görülmektedir.

Tablo 5 - Stratejik Yönlendirmeye Yönelik Anket Sonuçları

<i>Soru</i>	<i>Beklenti</i>	Şirket A	Şirket B	Şirket C	Şirket D	Şirket E	Şirket F	Şirket G	Şirket H	Sonuç	Değerlendirme
UNGC stratejik planın parçası	Evet	H	E	E	E	E	E	E	E	7/8	Kabul
Strateji belgelerinde doğrudan atıf	4 ve üstü	0	1	6	6	4	6	3	0	4/8	Kabul
Strateji belgelerinde dolaylı atıf (sürdürülebilirlik, çevre vb.)	4 ve üstü	6	1	6	6	1	6	5	0	5/8	Kabul
UNGC programı yerel düzeyde mevzuata uyum açısından yararlı olmaktadır.	1 - 3 arası	2	2	4	5	5	3	3	5	4/8	Kabul

UNGC kazan-kazan anlayışı ile Firmanın tanıtım, satış, pazarlama gibi faaliyetlerinde faydalı olmaktadır. 1 - 3 arası 2 2 4 5 3 4 2 5 4/8 Kabul

Bu çerçevede, Tablo 5'te görüldüğü gibi katılımcı firmaların UNGC programını ve hedeflerini stratejik belgelerine aldıkları ve sürdürülebilirlik hedeflerinin firmaların stratejik yönlendirmesinin bir parçası haline getirildiği kabul edilmiştir.

4.4. Strateji Oluşturma

Çalışmanın katılımcı firmalarının beşi, beş ve daha fazla sayıda UNGC hedefi üzerine raporlama yapmaktadır. Bu firmaların altısı raporlama yaptığı UNGC hedeflerini üst yönetim seçimi ya da firma içi değerlendirme ile belirlerken iki firma için seçim danışmanlar tarafından yapılmıştır.

Öte yandan, katılımcı firmalardan sadece biri raporlama yaptığı her bir UNGC hedefi için en az üç firma içi KPI belirlediğini bildirmiş, iki firma ise cevap vermemiştir. Firmaların üçü tedarikçileri için en az bir UNGC hedefini KPI olarak belirlemiştir.

Çalışmaya katılan firmaların UNGC hedeflerini içeren KPI'ları beş firmada değer akışı içerisinde belirtilen yedi aşamadan (hammadde, tedarikçiler, giriş lojistik, şirket faaliyetleri ve üretim, dağıtım, ürün kullanımı, ürün hayat sonu) en az üç aşamayı kapsamaktadır. Beş katılımcı firma en az üç kalite belgesine sahiptir. Öte yandan, bu firmalar ağırlıklı olarak UNGC programı uygulamalarının şirketin karlılığına katkısının olmadığını düşünmektedirler.

Tablo 6 – Strateji Oluşturmaya Yönelik Anket Sonuçları

<i>Soru</i>	<i>Beklenti</i>	<i>Şirket A</i>	<i>Şirket B</i>	<i>Şirket C</i>	<i>Şirket D</i>	<i>Şirket E</i>	<i>Şirket F</i>	<i>Şirket G</i>	<i>Şirket H</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Değerlendirme</i>
Seçilen hedefler	5 ve üzeri	9	3	4	7	6	11	2	7	5/8	Kabul
Hedef seçerken izlenen yöntem	Firma içi seçenekler	H	E	H	E	E	E	E	E	6/8	Kabul
Belirlenen KPI sayısı	Her bir hedef için 3 ve üzeri	4/9	0/3	4/4	1/7	1/6	0/11	0/2	0/7	1/8	Ret
Tedarikçiler için belirlenen KPI	Evet	H	H	E	H	H	E	H	E	3/8	Ret
Hedeflerin değer akışı içerisindeki yeri	3 ve üzeri	1	1	3	7	5	4	1	4	5/8	Kabul
UNGC hedeflerimiz firmanın karlılığını arttırmasına faydalı olmuştur.	4 ve üzeri	2	2	3	5	3	3	1	5	2/8	Ret
Firmanın sahip olduğu ya da alım aşamasında olduğu kalite belgeleri	3 ve üzeri	5	0	0	5	2	7	3	3	5/8	Kabul

Bu çerçevede, sorgulanan yedi ölçütten dördünün karşılandığı görülmüştür (Tablo 6). Bu çerçevede katılımcı firmalarda UNGC programı hedeflerinin strateji oluşturma aşamasının geçildiği

kabul edilmiştir. Öte yandan özellikle alt seviye çalışanların KPI'larının belirlenmesinde ve dış paydaşlarla ilişkilerde sürdürülebilirlik hedeflerine dikkat etmede eksiklikler görülmüştür.

4.5. Strateji Uygulama

Çalışmanın katılımcı firmalarında UNGC hedeflerinin beyaz yaka ve yönetim seviyeleri için KPI'ya dönüştürülürken mavi yaka çalışanlar için sadece üç firmanın KPI belirlediği görülmüştür.

Çalışmaya katılan firmalar UNGC programının ve hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından bilindiğini belirtirlerken, UNGC hedeflerinin firmanın günlük kararlarında etkin olmadığı görülmüştür. Firma içi günlük faaliyetlerde UNGC hedeflerinin göz önünde tutulması konusunda ise olumsuz olarak kabul edilecek bir sonuç tespit edilmiştir.

Tablo 7 - Strateji Uygulamaya Yönelik Anket Sonuçları

<i>Soru</i>	<i>Beklenti</i>	<i>Şirket A</i>	<i>Şirket B</i>	<i>Şirket C</i>	<i>Şirket D</i>	<i>Şirket E</i>	<i>Şirket F</i>	<i>Şirket G</i>	<i>Şirket H</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Değerlendirme</i>
Belirlenen KPI'ların hangi düzey çalışanlara atandığı	Beyaz ve Mavi Yaka için Evet	H	H	H	E	E	H	H	E	3/8	Ret
UNGC hedefleri firmanın tüm çalışanları tarafından bilinmektedir.	4 ve üzeri	1	4	4	5	3	4	1	5	5/8	Kabul
UNGC hedefleri firmanın günlük kararlarında etkin olmaktadır.	4 ve üzeri	4	3	3	4	3	2	1	5	3/8	Ret
UNGC hedefleri firmanın günlük faaliyetlerimde göz önünde tutuyorum	4 ve üzeri	3	4	3	5	3	2	2	5	4/8	Ret

Bu çerçevede UNGC programı ve hedeflerinin uygulama aşamasında alt seviyelere indiği ve günlük faaliyetler ile kararlarda göz önüne alındığı görülememiştir (Tablo 7). Bu durumda UNGC programının tüm çalışanlar tarafından tanınır olduğu, içselleştirildiği ve örgüt kültürü haline dönüştüğü kabul edilmemiştir.

4.6. Raporlama ve İletişim

Çalışmanın katılımcı firmalarının biri dışında tümü yılda bir raporlama yaptığını belirtmiştir. Diğer katılımcı ise yılda birden daha uzun dönemlerde raporlama yapmaktadır. Bu firmaların yarısı raporlarını kendi hazırlarken diğer yarısı için danışman tarafından rapor hazırlanmaktadır. Firmaların üçü kendi hazırladığı yeni bir format ile sürdürülebilirlik raporlarını hazırlarken birinin rapor formatı danışmanı tarafından hazırlanmıştır. Üç katılımcı firma GRI ya da bir başka evrensel format kullanmaktadır. Bir katılımcı firma ise daha önce kullandığı formatlarda raporlama yapmaya devam ettiğini bildirmiştir.

Çalışmanın katılımcı firmaların yedisi internet sitesi üzerinden sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi verirken, üçü sosyal medya kullanmaktadır.

Katılımcıların dördü sürdürülebilirlik raporlamasının firmanın şeffaflığını arttığı görüşünde iken sadece iki katılımcı raporlamanın paydaş ilişkilerine katkı sağladığını düşünmektedir.

Tablo 8 – Raporlama ve İletişime Yönelik Anket Sonuçları

<i>Soru</i>	<i>Beklenti</i>	<i>Şirket A</i>	<i>Şirket B</i>	<i>Şirket C</i>	<i>Şirket D</i>	<i>Şirket E</i>	<i>Şirket F</i>	<i>Şirket G</i>	<i>Şirket H</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Değerlendirme</i>
Raporlama sıklığı	Yılda bir ya da daha az	E	H	E	E	E	E	E	E	7/8	Kabul
Rapor kim tarafından hazırlanıyor?	Firma içi seçenekler	H	E	H	H	E	H	E	E	4/8	Kabul
Raporlama şekli	Özel format seçenekleri	E	H	E	H	E	E	E	E	6/8	Kabul
BM Global Compact programına katılım sonrası Firmanın şeffaflığı arttı	4 ve üzeri	2	2	4	5	3	4	2	5	4/8	Kabul
BM Global Compact programına katılım sonrası Firmanın paydaşları ile ilişkileri gelişti	4 ve üzeri	2	2	3	5	3	4	2	5	3/8	Ret
Toplum ve paydaşlarla paylaşım yöntemi	En az üç	2	2	1	2	3	2	2	0	1/8	Ret

Bu çerçevede, Şekil 8’de özetlendiği gibi katılımcı firmaların düzenli raporlama yaptıkları ve raporların firma içinde sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik özel bir formatta hazırlandığı görülmektedir. Raporlamaların amaca yönelik olduğu saptanabilmektedir ancak iletişim anlamında firmalar paydaşları ve toplum ile sürdürülebilirlik alanında temas kurmakta beklenen düzeyde değillerdir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu çalışmada küresel sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin işletmelerin stratejilerinin bir parçası haline getirmeleri UNGC programı çerçevesinde incelenmiştir. Sürdürülebilirlik 1987 Brundtland raporunda “bugünün gereksinimlerini gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılayabilme yeteneklerini riske atmadan karşılayan kalkınma” olarak tanımlanmıştır. Uluslararası örgütler, hükümetler gibi küresel aktörlerin yanı sıra özel aktörlerin de katılımını gerektiren küresel sürdürülebilirlik gibi bir konuda BM 2000 yılında başlattığı programı sürece şirketlerin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, iş örgütlerinin, sendikaların, kamu kuruluşlarının, belediyelerin, vakıfların, hükümetler dışı örgütlerin ve akademik kuruluşların gönüllü katılımını sağlamıştır. UNGC insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yozlaşmanın önlenmesi alanlarında 10 sürdürülebilirlik ilkesi ve buna koşut olarak 17 sürdürülebilir kalkınma hedefi belirlemiştir. UNGC programına gönüllü katılan işletmeler ve

kurumlar bu hedeflerden kendi seçtiklerini kurum stratejileriyle bütünleştirerek raporlarlar. Bu programın ve sürecin ana amacı bu ilke ve hedeflerin katılımcılar tarafından içselleştirilmeleridir.

UNGC programı sürdürülebilirlik hedeflerinin içselleştirilmesi için SDG'leri anlamak, öncelikleri tanımlamak, hedefleri koymak, içselleştirmek ve raporlamak şeklinde beş aşamalı bir süreç öngörmektedir. Bunun yanı sıra stratejik sürecin dört aşaması stratejik bilinç, stratejik yöneltme, strateji oluşturma ve stratejik uygulama olarak özetlenebilir.

Bu çalışmanın ana amacı Türkiye'deki işletmelerin küresel sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik bir BM programına katılırken ana güdülerini anlayabilmektir. Bu çerçevede literatürde iki varsayım öne sürülmüştür. Bunlardan ilki işletmelerin bugünleri kadar geleceklerini de düşünmeleri gerekliliği ile toplumsal ve çevresel sorumluluklarının farkında olmaları gereğinin altını çizerken diğer bir anlayışa göre işletmelerin akılcı davranış göstereceği ve karlılıklarına olumlu etki görmedikleri durumda sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk politikalarına devam etmeyecekleri varsayılmaktadır. Bu çalışmanın ana eksenini Türkiye'de işletmelerin UNGC programına tanınırlık, reklam ve kısa vadede karlılık güdülerıyla şekilsel olarak mı katıldıkları yoksa uzun vadeli sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde stratejik olarak mı gördükleridir.

Bu amaçla sekiz işletme ile yürütülen araştırmada Türkiye'de firmaların sürdürülebilirlik hedeflerini içselleştirme ve sürdürülebilirlik stratejisi uygulama süreçlerinde vardıkları aşama anlaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın vardığı sonuçlara göre katılan firmaların sürdürülebilirlik hedefleri koyma ve strateji oluşturma aşamasına geldikleri anlaşılmış ancak sürdürülebilirlik stratejisinin içselleştirilmiş olduğu doğrulanamamıştır.

Bu çerçevede sürdürülebilirlik ilke ve hedeflerinin üst yönetim tarafından benimsendiği, firmaların strateji belgelerine girdiği, KPI olarak tanımlandığı tespit edilmiştir. Ancak işletmeler içerisinde alt düzeye indikçe sürdürülebilirlik KPI'larının azaldığı görülebilmektedir. Öte yandan, günlük faaliyet ve kararlarda sürdürülebilirlik hedeflerinin dikkate alınmasındaki eksiklik bu ilkelerin içselleştirilme eksikliğini göstermektedir.

Sürdürülebilirlik işletme içi bir sorun olmadığı göz önünde tutulduğunda çalışmanın katılımcı firmalarının sürdürülebilirlik çalışmalarına dış çevreyi ve özellikle de tedarikçi ve müşterileri katmamaları ciddi bir sorun olarak görünmektedir.

Son olarak, raporlama ve iletişim sürdürülebilirlik çalışmalarında başat bir öneme sahip süreçlerden birisidir. Raporlama ve iletişim hem iç disiplin hem de şeffaflık açısından belirleyici bir etmendir. Sürdürülebilirlik çalışmalarını duyurmalarında firmaların internet siteleri dışında fazla bir yöntem kullanmadıkları tespit edilmiştir. Bu çerçevede sosyal medya ile tedarikçi ve müşteriler ile bire

bir yöntemlerin geliştirilmesi faydalı olabilecektir. Ayrıca GRI gibi küresel sürdürülebilirlik raporlama araçlarının kullanılması da geliştirici olacaktır.

KAYNAKÇA

- Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M. (2007). Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue. *California Management Review*(49), 132-157.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2005). Firm Self-regulation through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic versus Substantive Implementation. *First Annual Conference on Institutional Mechanisms for Industry Self-Regulation*. Hanover: Dartmouth University. Ağustos 15, 2018 tarihinde <https://pdfs.semanticscholar.org/2959/0e7e58376755594f9eda60b9f6176fc09aca.pdf> adresinden alındı
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2011). Corporations and Citizenship in new Institutions of Global Governance. C. Crouch, & C. Maclean içinde, *Corporations and citizenship* (s. 203-24). Oxford: OUP.
- Doğan, N. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Kuramsal ve Ampirik Araştırmalar. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 201-216.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193.
- GCNT. (2018, 11 22). *İş Dünyası için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri*. <http://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact-hakkinda/is-dunyasi-icin-surdurulebilir-kalkinma-hedefleri/> adresinden alındı
- GRI [Global Reporting Initiative]. (2018). *GRI Standarts glossary*. Amsterdam: GRI.
- İncedayı, D. (2004, Temmuz - Ağustos). Çevresel Duyarlık Bağlamında Davranış Biçimi Olarak "Sürdürülebilirlik". *Mimarlık Dergisi*, 318. 11 22, 2018 tarihinde <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=30&RecID=732> adresinden alındı
- MAS Business. (2019). *Guide to the Global Compact*. 06 25, 2019 tarihinde <http://www.mas-business.com/docs/global%20compact%20guide.pdf> adresinden alındı
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens III, W. (1972). *The Limits to Growth*. New York: Universe Book. 11 22, 2018 tarihinde <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf> adresinden alındı

- Mısırdalı Yangil, F., & Dil Şahin, M. (2017). Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelerin Misyon ve Vizyon. *IASOS Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi 21-23 Eylül 2017* (s. 135 - 151). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Montaldo, C. (2013). *Literature Review Sustainable Development - Approaches for Rural Development and Poverty Alleviation & Community*. Wonju: Yonsei University.
- Moravcsik, A. (2009). Robert Keohane as Political Theorist. H. V. Milner, & A. Moravcsik içinde, *Power, Interdependence and Nonstate Actors in World Politics* (s. 243-63). Princeton: Princeton University Press.
- Morgenthau, H. J. (1948). *Politics among Nations*. New York: Knopf.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs.
- Nye, J. S. (2004, February). The Concept of Power in the Study of International Relations. *Background*, 7(4), s. 179 - 194.
- Ortas, E., Alvarez, I., & Garayar, A. (2015). The Environmental, Social, Governance, and Financial Performance Effects on Companies that Adopt the United Nations Global Compact. *Sustainability*(7), 1932-56. doi:10.3390/su7021932
- Ortas, E., Álvarez, I., & Garayar, A. (2015). The Environmental, Social, Governance, and Financial Performance Effects on Companies that Adopt the United Nations Global Compact. *Sustainability*(7), 1932-1956. doi:doi:10.3390/su7021932
- Özgül, B. (2018). Türk İhracat Şirketleri Sürdürülebilirlik İfadeleri Üzerine. *Istanbul Management Journal*, 29(84), 7-30.
- Rugie, J. G. (2004). Reconstituting the Global Public Domain: Issues, Actors and Practices. *European Journal of International Relations*, 10(4), 499-531.
- Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The Link between 'Green' and Economic Success: Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. *Journal of Environmental Management*(65), 339-346.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2012). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implication for the Firm, Governance and Democracy. H. Corsten, & S. Roth içinde, *Nachhaltigkeit* (s. 15-50). Wiesbaden: Springer.
- Shaffer, G. C., & Pollack, M. A. (2010). Hard vs. Soft Law: Alternatives, Complements, and Antagonists in International Governance. *Minnesota Law Review*, 94(706), 706-99. Ağustos 15, 2018 tarihinde http://www.minnesotalawreview.org/wp-content/uploads/2011/08/ShafferPollack_MLR.pdf adresinden alındı

- Simpson, D., Power, D., & Klassen, R. (2012). When One Size does not Fit All: A Problem of Fit rather than Failure for Voluntary Management Standards. *Journal of Business Ethics*, 110(1), 85-95. doi:10.1007/s10551-011-1149-6
- Singh, S. (2016). Sustainable Development: A Literature Review. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(6), 63-69.
- UN. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. UN. Ağustos 15, 2018 tarihinde <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> adresinden alındı
- UN. (2017, 7 6). GA Res A/71/L.75. 11 26, 2018 tarihinde <https://undocs.org/A/RES/71/313> adresinden alındı
- UN. (2018). *Transforming Partnerships for the SDG's*. New York.
- UNCED. (1992). *United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro 3 - 14 January 1992*. UN. Ağustos 15, 2018 tarihinde <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> adresinden alındı
- UNGC. (2015). *SDG Compass*. 11 26, 2018 tarihinde https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf adresinden alındı
- UNGC. (2017). *Making Global Goals Local Business - A New Era for Responsible Business*. New York: UN. Ağustos 15, 2018 tarihinde <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/MGGLB-2017-UNGA.pdf> adresinden alındı
- UNGC. (2018, Ağustos 15). <https://www.unglobalcompact.org/> adresinden alındı
- UNGC. (2018, 11 22). *Our Participants*. https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc adresinden alındı
- UNGC. (2018). *United Nations Global Compact A Call to Action for Sustainable Business*. UNGC. 11 25, 2018 tarihinde <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC-Value-Proposition.pdf> adresinden alındı
- Vigneau, L. H., & Moon, J. (2015). How do Firms Comply with International Sustainability Standards? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 469-486.
- Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 181-208.