

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ŞİRKETLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ STRATEJİK OLARAK GÜNDEME GETİREN DİNAMİKLER

Melek YURDAKUL¹

Öz

İklim krizi ve küresel ısınmayla beraber sürdürülebilirlik konusunun her geçen gün önemi artmakta ve işletmelerin gündeminde kendine yer bulmaktadır. Sürdürülebilirliği harekete geçirmek için dış bağların önemi açık olmakla beraber sürdürülebilirlik yönünde işletme içinden bir aksiyon gelmediği sürece sürdürülebilirlik dönüşümünün başarısından bahsetmek mümkün değildir. Sürdürülebilirlik konusunun şirketin operasyon ve yönetim düzeyinde kendine yer bulması, bu konunun stratejik olarak ele alınmasına bağlıdır. Bu bakımdan sürdürülebilirliği stratejik olarak ele almanın önemi açık olmasına rağmen literatürde stratejik olarak şirketleri sürdürülebilirliğe iten dinamiklerin neler olduğu belirsizliğini korumaya devam etmektedir. Bu araştırmanın ortaya çıkış nedeni bu dinamikleri kapsamlı olarak açıklamak ve ortaya çıkarmaktır. Sürdürülebilirlik stratejilerini ortaya çıkaran dinamikleri belirlemek amacıyla sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, uluslararası alanda geçerli ve önemli bir saygınlığa sahip olması nedeniyle WoS (Web of Science) ve Scopus veri tabanları tercih edilmiştir. İlgili anahtar kelimeler kullanılarak araştırma kapsamına uygun olduğu belirlenen on bir makale detaylı olarak değerlendirilmiştir. Araştırma bulgusunda şirketleri harekete geçiren iç ve dış dinamikler olduğu bu dinamikler içerisinde paydaşların özellikle önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda literatürde, pazar unsurunun ve yasal düzenlemelerin şirketlerin sürdürülebilirlik kararları üzerinde önemli bir paya sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre şirketler müşteri, tüketici, tedarikçi beklentilerinden ve toplumsal baskılardan etkilenmekte, pazarın çekici etkisi ya da rekabet unsuru şirketleri tetiklemekte ve yasal düzenlemeler sürdürülebilirlik kararlarını şirket gündemine getirmektedir. Bununla beraber ilgili alanda gerçekleştirilen araştırmalar, dış dinamikler ile karşılaştırıldığında çoklukla sürdürülebilirliği harekete geçiren iç dinamiklere odaklanmaktadır. Araştırma, ilgili literatürün özlu sentezini ortaya koyması itibarıyla araştırmacılara katkı sunarken dinamiklerin kapsamlı olarak belirlenmesi sürdürülebilirliğin yaygınlaşması yönünde aksiyon almak isteyen karar alıcılar için katkı potansiyeli taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik Stratejisi, Dinamikler, Sistematik Literatür İncelemesi.*

JEL Kodları: *M10, M14, M11, Q01.*

Başvuru: 30.08.2023 **Kabul:** 21.02.2024

¹ Dr.Öğr.Üyesi, İstinye Üniversitesi, melek.yurdakul@istinye.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-9334>

DYNAMICS THAT STRATEGICALLY BRING SUSTAINABILITY TO THE AGENDA IN COMPANIES²

Abstract

With the climate crisis and global warming, the importance of sustainability is increasing day by day and it is on the agenda of businesses. Although the importance of external ties to mobilize sustainability is clear, it is not possible to talk about the success of sustainability transformation unless there is an internal action towards sustainability. The fact that the issue of sustainability finds its place at the operational and management level of the company depends on the strategic approach to this issue. In this respect, although the importance of strategically addressing sustainability is clear, the dynamics that strategically push companies towards sustainability remain unclear in the literature. The reason for the emergence of this research is to explain and reveal these dynamics comprehensively. A systematic literature review was conducted to identify the dynamics that reveal sustainability strategies. In this context, WoS (Web of Science) and Scopus databases were preferred as they are internationally valid and highly respected. Eleven papers, which were determined to be suitable for the scope of the research by using the relevant keywords, were evaluated in detail. In the research finding, it is seen that there are internal and external dynamics that mobilize companies and that stakeholders have a particularly important place within these dynamics. At the same time, it has been determined in the literature that the market factor and legal regulations have an important share in the sustainability decisions of companies. Accordingly, companies are affected by customer, consumer, supplier expectations and social pressures, the push effect of the market or the competitive factor triggers companies and legal regulations bring sustainability decisions to the agenda of companies. However, compared to external dynamics, research in the related field mostly focuses on internal dynamics that drive sustainability. While the research contributes to researchers as it presents a concise synthesis of the relevant literature, the comprehensive identification of the dynamics has the potential to contribute to decision makers who want to take action towards the spread of sustainability.

Keywords: Sustainability, Sustainability Strategy, Dynamics, Systematic Literature Review.

JEL Codes: M10, M14, M11, Q01.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

² The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

1987 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde faaliyet gösteren Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, sürdürülebilirlik kavramını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılamak olarak tanımlamaktadır (WCED, 1987). Sürdürülebilirliğin sağlanması ve küresel ısınmanın önlenmesi amacıyla 2015 yılında düzenlenen Paris İklim Zirvesi'nde, uzun vadeli sıcaklık artışı hedefinin sanayi öncesi döneme göre 1,5oC ile sınırlandırılmasına karar verilmiştir (United Nations, 2015). Bu hedef sistematik bir dönüşümü gerektirirken ülkelerin sürdürülebilirlik çerçevesinde sorumluluk üstlenmesi ve aksiyon alması beklenmektedir. Aynı zamanda Paris İklim Zirvesinde kabul edilen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi, iklim değişikliği ile mücadele, sosyal refah ve kalkınma, ekonomik eşitsizliklerin ortadan kaldırılması ve yoksulluğun ortadan kaldırılması konularını kapsamaktadır. Buna göre ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik alanlarını destekleyen 17 hedef belirlenmiştir.

Paris İklim Zirvesi kararları ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri bazı sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Sürdürülebilirlik dönüşümüne Avrupa Birliği (AB) öncülük etmeye çalışmakta ve böylece doğrudan ve dolaylı olarak diğer ülkeleri ve şirketleri etkilemektedir. Sürdürülebilirlik konusunun genel olarak şirketler için yeni bir gündem olduğu (Yurdakul, 2023) ve bu nedenle bu dönüşümün belirsizlikler taşıdığı söylenebilir. Sürdürülebilirliğin başarısında çok taraflı katılım ve uzun vadeli bakış açısı gereklidir. Bunun gerçekleşmesi ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması sürdürülebilirliğin yaygınlaşmasıyla mümkündür. Bu bakımdan, şirketlerde sürdürülebilirliği ortaya çıkaran motivasyonları belirlemek önemlidir. Bununla beraber şirketleri sürdürülebilirlik karar ve uygulamalarına neyin motive ettiği konusunda literatürde belirsizlik vardır (Gajanayake vd., 2023). Bu eksikliği gidermek için gerçekleştirilen bu araştırma, şirketlerde sürdürülebilirlik stratejilerini gündeme getiren dinamikleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirliğin stratejik olarak ele alınması paydaş teorisine dayandırılmıştır. Araştırma çıktılarının, şirketleri sürdürülebilirliğe yönelik motive eden dinamiklere açıklık getirmesi itibarıyla literatüre katkı sunması beklenmektedir. Diğer taraftan sürdürülebilirliğin şirket karar ve uygulamalarında yayılması yönünde karar alıcılara rehber olma potansiyeline sahiptir.

Sürdürülebilirlik, işletme yönetiminin tamamının katılımıyla mümkün olabilir. Sürdürülebilirliğin stratejik düzeyde ele alınmadan şirketin diğer fonksiyonlarına nüfuz etmesi ve beklenen performansı yaratması mümkün değildir. Sürdürülebilirliği stratejik olarak ele alma gerekliliği, sürdürülebilirlik odaklı stratejileri motive eden dinamiklerin neler olduğu sorusuna cevap vermeyi gerekli kılmaktadır. Araştırma sorusunun cevaplanmasına ve amacının gerçekleştirilmesine yönelik nitel araştırma yöntemlerinden biri olan sistematik literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Sistematik literatür incelemesi geniş bir literatürün özlü sentezini sunması (Torracco, 2016) itibarıyla avantajlıdır. Araştırma sürecinin ilk aşamasında, inceleme planı oluşturulmuştur, bu plana uygun olarak veri toplama ve analiz sürecine geçilmiştir. Veri toplamak için WoS ve Scopus veri tabanları tercih edilmiştir. Kitchenham (2004)

tarafından önerilen adımlara uygun olarak veri seti oluşturulmuş ve veriler sentezlenmiştir. Son aşamada ise araştırma süreci raporlanmıştır. Araştırma bulgusuna göre sürdürülebilirlik stratejilerini gündeme getiren ve etkileyen dinamikler genel anlamda işletme içi ve dışı olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. İşletme içi dinamiklerin stratejik ve organizasyonel olmak üzere iki alt boyutu belirlenirken işletme dışı dinamikler pazar ve düzenlemeler alt boyutu olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde öncelikle literatür kapsamında sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik stratejisi kavramları ele alınmaktadır. Sonraki bölümlerde araştırma amacının gerçekleştirilmesi için kullanılan yöntem ve analiz bulgularına son olarak sonuç ve tartışma bölümüne yer verilmiştir.

1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kavramı, insan düşünce ve eyleminin eski ve yaygın bir ilkesidir. Antik çağlardan beri insanlar bu ilke tarafından yönlendirilmekte ve doğayla uyum içinde yaşamayı gerektirmektedir. Kavram ilk defa 18. yüzyılın başlarında ormancılıkta kullanılmış ve o zamandan beri sürekli değişime uğramıştır (Just, 2020). Sürdürülebilirliği bir 'nesne' olarak ele almak yerine çok türlü yorumlara açık bir grup vaade dayanan çeşitli bir program olarak değerlendirmek gerekir. Sürdürülebilirlik, ifade çoğulluğunu kucaklayabilen ve buna değer verebilen bununla birlikte ortak gezegenimizde ortak insani deneyimin çok önemli ve temel yönlerini tanıyabilen bir "akıl" biçimi gerektirir. Aynı zamanda bu kavram, toplumun çıkarlarına ilişkin genişletilmiş bir kavramı içerir; insan topluluğunun varlığını korumak, çıkarlarımıza hizmet eden komüniter ve feminist önerinin biyotik topluluğa uzantısı ile mümkündür. Bu parçası olduğumuz insan toplumundaki ilişkileri korumanın ve onarmanın yanı sıra eleştirel bir bilinçle ve insan oluşumuna ve değişime açıklıkla yapılmalıdır. Ayrıca, sürdürülebilirlik, dünya gezegeni üzerindeki kolektif etkilerimiz için insan sorumluluğu açısından bazı kilit konuları ifade eder. İnsanın canlı sistemine üyeliği hayatın tamamına karşı bazı görevlerinin olduğu anlamını taşır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik bu gezegende yaşamı bir süre daha sürdürmenin değerine bağlılığı asgari düzeyde içermelidir (Parker, 2014).

Girişimcilerin çevre ve toplum üzerinde neden oldukları etkiler açığa çıktıkça sürdürülebilirlik konusu daha da önem kazanmaktadır (Just, 2020). Sürdürülebilirliğin insana yüklediği kilit bazı sorumluluklara karşın sanayileşmenin yarattığı yaşam tarzına ve beraberinde getirdiği kimliğe sahip birçok kişi için ekonomiyi yeniden düzenlemeye yönelik derin bir yeşil yaklaşım oldukça zorlayıcı gözükmektedir. Diğer taraftan birçok yeşil girişimci için ekolojik kriz, kar elde etmek için büyük fırsatlar sunmaktadır ve sürdürülebilirlik aksiyonunun itici bir gücü olabilmektedir (Cato, 2012; Just, 2020). Kuruluşların girdiler için doğal çevreye bağımlı olduğu ve örgütsel eylemlerin geri bildirim döngüleri yoluyla doğal çevreye doğrudan etkilediği göz önüne alındığında, sistemik bir sürdürülebilirlik yönetimi perspektifinin merkezinde kuruluşlar ve doğal çevre arasındaki karşılıklı bağımlılık yer alır (Starik ve Kanashiro, 2013).

Kuruluşların sürdürülebilir iş modellerine geçişinde kapsamlı ve geçerli bir yaklaşımın olduğu henüz söylenemez (Just, 2020) ancak Cato (2012) iş dünyasında iki farklı ama tamamlayıcı yeşil yaklaşım olduğunu ileri sürmektedir. Birinci yaklaşıma göre işletme monolit değildir ve gezegeni koruma konusunda endişe duyan birçok insanı içerir. Bu yaklaşım kapitalizmin doğasına ya da mülkiyet ve yönetim modeline önemli ölçüde meydan okumadan faaliyetlerini olabildiğince sürdürülebilir kılmak için sanayi ve ticaretle uğraşanlarla birlikte çalışmayı yeterli bulur. Aynı temel yapı içinde verimlilik odaklı teknoloji ve düşük etki anlayışı doğal kapitalizm olarak adlandırılır. Teknoloji kavramı, ilerleme ve gelişme bakış açısıyla değerlendirildiğinde sanayileşme süreciyle yaşanan problemlerin nedeni sanayileşmede değil teknolojinin kalitesinde olduğu anlaşılır; buna göre mevcut teknolojilerin daha temiz ve sofistike olanlarla değiştirilmesi gerekliliği ortaya çıkar. Bu yaklaşım, iklim değişikliği ve biyoçeşitlilik gibi sorunların çözümünde teknolojik çözümlere vurgu yapar (Heikkurinen ve Ruuska, 2021). İkinci yaklaşım çağdaş ekonomiye egemen kusurlu iş modelinden farklı olarak alternatif ekonomik örgütlenme modelleri inşa etmeyi içermektedir. Bu yaklaşım kapitalizmin dayandığı iş modelinin sonunun geldiğini kabul etmektedir. Diğer taraftan, iş modelleri sadece mevcut işleyiş biçimleri çok zararlı olduğu için değil, daha da önemlisi fosil kaynakların yakın gelecekte tamamen bulunamayacak olması nedeniyle değişmelidir. Ayrıca bazı ekonomistler fosil kaynakların maliyet artışının kaçınılmaz kıldığı ekonomik yapılara hazırlık için daha sürdürülebilir üretim ve dağıtım sistemlerini desteklemektedir (Cato, 2012).

Elkington (1999)'a göre kapitalizmin sürdürülebilir olup olmadığı henüz netlik kazanmamakla birlikte sosyal ve düzenleyici baskılar sayesinde ortaya çıkan serbest girişimcilik modeli sürdürülebilirlik dönüşümünde umut vericidir. Kurumsal sürdürülebilirliğin şekillenmesinde ve geliştirilmesinde çevre, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutların birlikte ele alınması ve yönetilmesi gerekir. Sürdürülebilirliğin en önemli zorluğu teknik olmaktan ziyade stratejik niteliktedir. Şirket stratejileriyle uyumlu olmayan sürdürülebilirlik teknikleri, şirketin rekabet avantajı yaratma ve sürdürme kapasitesini azaltabilir (Cavaleri ve Shabana, 2018). Buna göre, sürdürülebilirlik, boyutlar ve stratejiler tarafından geliştirildiğinde verimli döngüler oluşturabilen çok boyutlu ve birbirine bağlı bir kavrama dönüşebilir (Hueske ve Guenther, 2021).

1.2. Şirketlerde Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Teorik Çerçevesi

Şirketlerde sürdürülebilirlik karar ve uygulamaların ortaya çıkmasında etkili teorilerden biri paydaş teorisi ve bu araştırmanın ortaya çıkmasında bu teori etkili olmuştur. Paydaş kavramı, 1980'lerde R. Edward Freeman tarafından ortaya atıldı. Paydaş, şirket faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden etkilenen gruplardır. Paydaş teorisi bir şirketin çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve şirketle ilişkili olan herkesle ilişkileri vurgulayan kapitalist bir görüştür. Kavram etik, sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularını kapsar; kurumsal sosyal sorumluluk, piyasa ekonomisi ve sosyal sözleşme teorilerinde olduğu gibi bir organizasyon yönetimini ahlak ve değerler odağıyla ele alır (Freeman vd., 2010). Geleneksel görüşte şirket sahipleri ve hissedarları önemlidir. Ancak paydaş teorisi şirketlerin tek başına hissedar karını

maksimize etme anlayışını kabul etmez bunun yerine şirketleri içinde bulunduğu çevreyle ele alır ve tüm gruplar için fayda yaratan bir yaklaşımı benimser. Bu teoriye göre içinde bulunduğu çevrenin dikkate alınması ve gözetilmesi şirket amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gereklidir (Van der Laan Smith vd., 2005). Buna göre şirketlerin varlıklarını korumaları ve devam etmeleri paydaş gruplarının dikkate alınmasıyla ilgilidir. Şirketlerin uzun vadeli paydaş değeri yaratabilmesi, iş yapmanın etik, sosyal, çevresel, ekonomik ve kültürel taraftarlarına odaklanan bir sürdürülebilirlik stratejisi ile mümkündür (Ashrafi vd., 2019).

Stratejik olarak sürdürülebilirlik dönüşümü için Hueske ve Günther (2021) üç adımdan oluşan bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre öncelikle sürdürülebilirlik, inovasyon ile desteklenmelidir. Sürdürülebilir inovasyonun özellikleri bu aşamada belirlenmelidir. Bu kapsamda inovasyon hangi sürdürülebilirlik boyutlarını ele alıyor, diğer sürdürülebilirlik boyutları üzerindeki olası etkiler nelerdir, inovasyon uygulamasının başarısı nasıl ölçülebilir sorularına yanıt verilmelidir. Bu yaklaşımın ikinci adımında sürdürülebilir inovasyon için dinamiklerin ve engellerin belirlenmesi gerekir. Bariyer ve itici güç analizi hakkında farklı pozisyonlarda kimlerden bilgi alınabilir, örgüt içi ve dışı alt kategorileriyle ilgili engeller ve itici güçler nelerdir, bu engeller ve itici güçler uygulamayı nasıl etkiler sorularına odaklanılmalı ve cevap aranmalıdır. Son adımda sürdürülebilir inovasyonlar için uygulama stratejilerinin belirlenmesi gerekir. Sürdürülebilirlik dönüşümünü etkileyen engellerden hangisine öncelik verilmelidir, hangi dinamiklerden kolayca yararlanılabilir, Süreci iyileştirmek için uygun stratejiler nelerdir, bu stratejilerin başarısı nasıl ölçülür soruları bu aşamada cevaplanmalıdır.

Sürdürülebilirlik dönüşümünde Resta vd. (2016) şirketlerin çevresel performansını iyileştirmeye yönelik bir yönetim sistemi önermektedir. Bu yönetim sistemi dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada şirketler çevresel performanslarını dinamik bir bakış açısıyla izlemeli, değerlendirmeleri yapmalı ve karar dayanakları için doğru bilgi elde etmelidir. İkinci aşamada, çevresel etkiyi azaltmak için hangi faaliyetin ve/veya mekanik tesisin iyileştirilmesi veya değiştirilmesi gerektiği belirlenmeli hem kısa hem de uzun vadede maliyet tasarrufu sağlamaya yönelik aksiyon alınmalı, sürdürülebilirlik için iş vakası geliştirilmelidir. Üçüncü aşamada sürdürülebilirlik için stratejiler tanımlanmalı ve bir şirketin sürdürülebilir gelişimi teşvik edilmelidir ve son aşamada sürdürülebilir bir imaj yaratılmalıdır. Humphreys vd. (2003)'ne göre şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını belirleyen iki temel strateji vardır. Literatürde geniş bir kabule sahip bu stratejiler proaktif ve reaktif sürdürülebilirlik stratejileridir. Proaktif sürdürülebilirlik stratejisinde çevresel ve sosyal kaygılar yönetimin tamamının bir parçasıdır. Kurumsal proaktif sürdürülebilirlik stratejileri vizyoner, uzun vadeli planlama süreçleriyle ilişkili kurumsal reaktif sürdürülebilirlik stratejileri kısa vadede gelişen ve ifade edilen sosyal ve çevresel sorunlara tepki verir (Nwoba vd., 2021). Reaktif sürdürülebilirlik stratejisinde şirketlerin sürdürülebilirlik karar ve uygulamaları çevresel düzenlemelerin belirlediği düzeydedir. Bu şirketler karar ve yatırımlarında düzenlemelerin ötesine geçmezler, düzenlemelere uyum sağlamak esastır.

Farklı çalışmalardan esinlenerek Baumgartner ve Ebner (2010) kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini içe dönük, dışa dönük, muhafazakâr ve vizyoner olarak belirlemiştir. İçe dönük strateji, risk azaltma stratejisi olarak da isimlendirilmekte ve işletmenin riskten kaçınmak için çevresel ve sosyal yönlerle ilgili yasa ve standartlara odaklanmasını ifade eder. Dışa dönük strateji, meşrulaştırıcı strateji olarak da isimlendirilmekte ve işletmenin dış ilişkilere odaklanmasını ifade etmektedir. Saldırgan dışa dönük bir strateji piyasa ile etkileşime girer, piyasa koşullarını değiştirmeye çalışır ve yeni sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde pazar fırsatı yaratmayı amaçlar. Muhafazakar strateji, verimlilik stratejisi olarak da isimlendirilmekte ve eko-verimliliğe ve daha temiz üretime odaklanmayı ifade etmektedir. Vizyoner strateji, holistik sürdürülebilirlik stratejisi olarak isimlendirilmekte ve işletmenin tüm faaliyetlerinde sürdürülebilirlik konularına odaklanmayı ifade etmektedir. Rekabet avantajı, farklılaşma ve inovasyon yoluyla müşterilere ve paydaşlara benzersiz avantaj sunarak elde edilebilir. Sommer (2012) tarafından yapılan araştırmaya göre ise riskleri azaltmak için sürdürülebilirlik konusunu savunma stratejileri kapsamında ele alınan çok ötesindedir. Diğer taraftan, sürdürülebilirlik stratejileri belirlenirken öncelikle dikkate alınması ve tasarlanması gereken sürdürülebilirlik konularının oluşturulması gerekmektedir (Baumgartner ve Ebner, 2010). Bu konular Elkington (1999) tarafından literatüre kazandırılan TBL (Triple Bottom Line)'den hareketler üç boyutta ele alınabilir.

- i. Ekonomik sürdürülebilirlik; bir kuruluşun hem paydaşlarının ekonomik koşulları hem de yerel, ulusal ve küresel düzeylerdeki ekonomik sistemler üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Bu boyut paydaşlar arasındaki sermaye akışını ve bir kuruluşun toplum genelindeki ekonomik etkilerini ele alır. Bu boyut kapsamında ekonomik performans, piyasa varlığı, dolaylı ekonomik etkiler, satın alma uygulamaları, yolsuzlukla mücadele, rekabete aykırı davranış, vergi konularını kapsar.
- ii. Çevresel sürdürülebilirlik; bir kuruluşun toprak, hava, su ve eko sistemlerin dahil olduğu canlı ve cansız doğal sistemleri üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Bu boyut kapsamında malzemeler, enerji, su ve atık sular, biyoçeşitlilik, emisyonlar, atık, çevresel uyum, tedarikçilerin çevresel değerlendirmesi konuları yer alır.
- iii. Sosyal sürdürülebilirlik; bir kuruluşun faaliyet gösterdiği sosyal sistemler üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Bu boyut kapsamında istihdam, iş gücü/yönetim ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve öğrenim, çeşitlilik ve fırsat eşitliği, ayrımcılığın önlenmesi, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı, çocuk işçilik, zorla ve cebren çalıştırma, güvenlik uygulamaları, yerli halk hakları, insan hakları değerlendirmesi, yerel topluluklar, tedarikçilerin sosyal değerlendirmesi, kamu politikası, müşteri sağlığı ve güvenliği, pazarlama ve etiketleme, müşteri gizliliği sosyo-ekonomik uyum konularını kapsamaktadır.

2. YÖNTEM

Sürdürülebilirlik stratejilerini gündeme getiren dinamikleri belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden sistematik literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu bilimsel yöntem, sistematik bir sürecin izlenmesini gerektirir ve kapsamlı literatür taramasına dayanır. Yöntem, alınan kararları, prosedürleri ve sonuçları belgeyerek ön yargıyı en aza indirmeyi amaçlayan tekrarlanabilir, bilimsel ve şeffaf bir süreci ifade eder (Cook vd., 1997). Odak konusu, en geniş literatür ile ele alınır. Araştırma sürecinin yönergeler ve standartlara sahip olması sistematik bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Bilimsel yöntem, aşamaları olan bir literatür incelemesidir; araştırma sonuçlarının filtrelenmesi, analizinin yapılması, kalitesi ile kanıt düzeyinin belirlenmesi, bulguların yorumlanması ve raporlanması adımlarından oluşmaktadır (Synder, 2019). Bu araştırma kapsamında sistematik literatür incelemesi (I) araştırma planın belirlenmesi, (II) araştırmanın gerçekleştirilmesi ve (III) raporlaştırma adımlarından oluşmaktadır (Kitchenham, 2004).

- I. Araştırma planın belirlenmesi: bu kapsamda araştırmanın neden yapıldığı, amacı ve soruları açık ve net olarak belirlenmiştir. Bu araştırma sürdürülebilirliği stratejik olarak gündeme getiren dinamiklerin ne olduğu sorusuna cevap bulmak için ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda sürdürülebilirliği stratejik olarak gündeme getiren dinamikleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu aşamada araştırma amaç ve sorusuna uygun olarak arama terimleri ve veri tabanları üzerinde çalışılmıştır. Bunun için ön literatür incelemesi yapılmıştır. İlgili literatürde araştırma kapsamına uygun birbiriyle benzerlik gösteren kelimeler ve veri toplanması için literatürde kapsamlı, güvenilirliği ve geçerliliği kabul gören veri tabanları incelenmiştir.
- II. Araştırmanın gerçekleştirilmesi: bu aşamada öncelikle bir arama stratejisi oluşturulmuştur. Arama stratejisi kaynak materyallerinin ve hangi yayınlardan faydalanacağını belirlemek ve araştırma sorusuna yönelik arama terimlerinin oluşturulmasını kapsamaktadır (Kitchenham, 2004). Veri için WoS ve Scopus veri tabanları tercih edilmiştir. Bu veri tabanları kapsamlı, geçerli ve güvenilir niteliklere sahip olması nedeniyle tercih edilmiştir (Ellegaard ve Wallin, 2015). Literatür incelemesine dayalı olarak arama terimleri “sustainability strategy” or “sustainability strategies” and driver or dynamic or determinant or trigger olarak belirlenmiştir. Herhangi bir zaman sınırlaması yapılmadan, işletme yönetimi alanı seçeneği seçilerek dergi makaleleri ilgili anahtar kelimelerle taranmıştır. Zaman sınırlaması yapılmamasının nedeni işletme düzeyinde sürdürülebilirlik strateji konusu odağında araştırmanın görece kısıtlı olmasıdır. Bu kısıttan dolayı arama terimiyle ilgili tüm dokümanlara ulaşmak hedeflenmektedir. Arama stratejisi oluşturulduktan sonra tarama sürecine geçilmiştir. 2023 Haziran ayında gerçekleştirilen bu taramaya uygun olarak 55 makaleyi içeren veri havuzu oluşmuştur. Makalelerin incelemesinde dahil etme ve hariç tutma kriterleri uygulanmıştır. Dahil etme kriterleri kavramların özet, başlık ya da anahtar kelimelerde yer alması, yayının makale olması, işletme düzeyinde gerçekleştirilmesi ve araştırma kapsamının, bu araştırmanın amacına uygun olması olarak belirlenmiştir. Hariç tutma kriterleri anahtar kelimelerin metindeki

ağırlığının çok düşük olması (sadece bir iki yerde bahsinin geçmesi), araştırma kapsamına uygun olmaması, erişime açık olmaması ve her iki veri tabanında tekrarlanan makaleler olmasıdır. Öncelikle veri havuzunda yer alan makaleler listelenmiştir ve özet bölümünün, başlığın ve anahtar kelimelerinin incelenmesiyle başlanmıştır. Makale niteliği taşımayan dokümanların elenmesiyle veri sayısı 49'a düşmüştür. Birbirini tekrarlayan makalelerin sayısı 13 olarak belirlenmiştir. Erişime açık olmayan 3 yayın listeden çıkarılmıştır. Araştırma amacına net olarak uygun olmayan 8 makalenin elenmesiyle veri sayısı 25'e inmiştir. Özet incelemesi sürecinde kararsızlığa neden olan makalelerle ilgili karar, tam metnin incelenmesi aşamasına bırakılmıştır. Tam metin incelemesinde anahtar kelimelerin metnin bir iki yerinde geçmesi nedeniyle 9, araştırmanın kapsamına uygun olmaması nedeniyle 5 makale elenmiştir. Makalelerin belirlenen kriterlere göre değerlendirilmesi sonucunda incelemeye konu 11 makale kalmıştır. Bu makaleler doğrudan bu araştırma kapsamı ve amacıyla uyumludur. Hariç tutulan makalelerin önemli bir bölümü her iki endekste kendini tekrarlayan çalışmalar olmuştur. Veri seti oluşturulduktan sonra araştırma sorusunu yanıtlamak için oluşturulan sınıflandırmaya uygun olarak veri çekme sürecine geçilmiştir (Tablo 1). Verilere ilişkin betimsel ve içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz kapsamında araştırma yöntemi, araştırmanın yılı ve bulguları paylaşılmıştır. İçerik analizi kapsamında veriler temalara uygun kategorilere ayrılarak sentezlenmiştir (Tablo 2). Kategorilerin oluşturulmasında tümevarımsal bir yaklaşım izlenmiştir; buna göre birbiriyle benzerlik taşıyan iki ya da daha fazla kod temalara uygun olarak bir araya getirilmiş ve kategoriler ortaya çıkarılmıştır. Tematik kodlama benzerlik ve farklılıklarına göre birbiriyle ilişkili olan kodların gruplanmasıyla gerçekleştirilir. Kategorizasyonda iki ilke izlenmiştir; bunlar iç ve dış tutarlılıktır. İç tutarlılık temaların dayandığı veri setinin anlamlı ilişki kurma derecesidir. Dış tutarlılık ortaya çıkan temaların araştırmada elde edilen verileri anlamlı olarak açıklayabilme derecesidir. İç tutarlılığa göre her bir kodun temalara uygunluğu dış tutarlılığa göre her bir temanın anlamlı bütün oluşturup oluşturmadığı gözden geçirilmiştir. (Baltacı, 2019).

III. Son aşamada araştırma sürecinin her aşaması detaylı olarak raporlanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırma kapsamında incelenen makalelerin odak konusu şirketlerin sürdürülebilirlik stratejisini etkileyen öncülleri araştırmak ve ortaya koymaktır. İlgili veri tabanlarında yapılan incelemelere göre literatürde bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmaların görece az olduğu gözlenmiştir. Gerçekleştirilen araştırmaların %82'sinin 2015 yılı sonrasına ait olduğu ve %73'ünün nitel yöntemlere dayalı olduğu belirlenmiştir. Detaylı olarak incelenen makaleler sınıflandırmaya uygun olarak Tablo 1'de özetlenmiştir. Bulgular bölümü, veri setinde yer alan makale bulgularının bu araştırma kapsamına uygun olarak ortaya konması ve devamında bu bulguların sentezlenmesi şeklinde devam etmektedir.

Nwoba vd. (2021) tarafından yapılan araştırmaya göre yönetsel kurumsal bağlar Nijeryalı şirketlerin kurumsal proaktif ve reaktif sürdürülebilirlik stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Hükümet yetkilileri, düzenleyici yetkililer, diğer şirketlerin üst düzey yöneticileri ve yerel topluluk liderleriyle gerçekleştirilen idari bağlar gelişmekte olan piyasalarda faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini tetiklemektedir. Üst düzey yöneticilerin kilit kurumsal aktörlerle ilişkileri sosyal ve çevresel sorunlar hakkında pazar istihbaratı ve bilgisi sağlayarak sürdürülebilirlik stratejisini desteklemektedir. Şirketlerin proaktif ve reaktif sürdürülebilirlik stratejilerini uygulaması gelişmekte olan pazarlarda pazar performansı elde etmesini, böylece sosyal ve çevresel sorunları ele almasını sağlar. Gajanayake vd. (2023) tarafından Avustralya’da sürdürülebilirlik stratejilerini ortaya çıkaran faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmada doğru şeyi yapmak ve ahlaki/etik vicdan şirketlerin çevresel önlem almasında önemli etkenler olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada şirket büyüklüğü itici güçlerin açıklanmasında önemli bir farklılığa neden olmaktadır. Orta ve büyük şirketler için strateji/organizasyon politikaları/yönetmelikler en yüksek sürdürülebilirlik stratejileri tetikleyicisi olmuştur. Ahlak ve etik vicdan küçük şirketlerde daha büyük role sahip çıkmıştır. Araştırma bulguları şirket sahipleri ve yöneticiler kapsamında ele alındığında bazı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Şirket sahipleri açısından sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesinde en önemli tetikleyici müşteri talepleriyle yöneticiler için iş stratejisi/organizasyonel politikalar olmuştur. Bu yöneticilerin yukarıdan aşağıya bildirilen strateji ve politikaları takip etme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Adams vd. (2023) tarafından Avustralya’da sürdürülebilirlik stratejilerini ortaya çıkaran dinamikleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmada üst yönetim direktifleri sürdürülebilirliği yönlendirmede önemli bir motivasyon kaynağı olarak belirlenmiştir. Araştırmaya göre hedefler merkezi üst yönetim tarafından genel hatları ile belirlenmekte yerel operasyon koşulları dikkate alınarak yerel amaçlar oluşturulmaktadır. Aynı zamanda, etik motivasyon, maliyet optimizasyonu, çalışanı elde tutma gibi iç dinamikler sürdürülebilirliğin önemli dinamikleridir. Sürdürülebilirlik uygulamalarında kültür farklı çalışmalarda (Harris, 2007; Hueske ve Guenther, 2021) bir dinamik olarak ele alınırken bu çalışmada bir engel olarak değerlendirilmiştir. Diğer taraftan müşterilerin etkisi, hükümet ve düzenleyici çerçeveler, yasalara uyum sürdürülebilirlik uygulamalarında zorlayıcı bir baskı oluşturmaktadır. Ayrıca müşteri ve STK baskısı iş birliğine dönüşebilmekte ve sürdürülebilirlik stratejilerini teşvik etmektedir. İş birliği bir şirketin tedarik zinciri içinde yer alabileceği gibi sektördeki rakiplerle de olabilmektedir. İtibar, etkili bir dinamik olmamakla birlikte birlikte özellikle medya söz konusu olduğunda baskın bir etkiye neden olmakta ve sürdürülebilirlik uygulamalarını gündeme getirmektedir. Diğer taraftan, sürdürülebilirlik kararları rekabet avantajı elde etmek için şirketlerin gündeminde önemli bir gündem maddesi olarak yer almaktadır. Bu bulgu, Dentoni vd. (2016)’nin araştırmasıyla da desteklenmektedir. Buna göre, sürdürülebilirlik stratejisine sahip şirketler geleneksel ve maliyet ve kalite iyileştirmelerinden daha sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilir. Aynı zamanda, sektörler arası iş birliği sürdürülebilirlik ile ilgili stratejileri gündeme getirmektedir. Bu, şirketleri reaktif bir

tutumdan proaktif bir tutuma itmektedir. Sürdürülebilirlik stratejileri yeni paydaşlarla bağları getirmektedir. Paydaş etkileşimi ve iş birliği şirketleri sürdürülebilirlik ilkelerini dikkate alarak strateji geliştirmesini tetiklemektedir.

Küçüksayraç (2015) Türk şirketleri üzerinde sürdürülebilirlik stratejilerinin itici güçlerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada marka değerini ve itibarını artırmayı en önemli itici güç olarak belirlemiştir. Bu bulgu içsel dinamiklerin dışsal dinamiklere göre daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu şirketlerde sürdürülebilirlik için tasarım stratejileri arasında 'üretim ve imalat' ve 'paketleme' konuları yer alırken Avrupalı şirketlerde düşük etkili malzemelerin seçimi, yüksek güvenilirlik/dayanıklılık konuları daha ağırlıklıdır. Ürün kalitesinin iyileştirilmesi ve değer yaratma sürdürülebilirlik stratejilerinin diğer en önemli dinamikleri olarak belirlenmiştir. Pazar talebi ve mevzuatların sürdürülebilirlik stratejileri üzerindeki düşük etki düzeyi sürdürülebilirlik dönüşümündeki engellere işaret etmektedir. Bu bulgu sürdürülebilir üretim ve tüketime ilişkin mevzuatın zayıf olduğunu ve müşteri talebinin düşük olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Hueske ve Günther (2021) mevzuat ve toplumsal baskının sürdürülebilirlik dönüşümlerini teşvik etmek için en etkili tetikleyiciyken bu unsurların zayıf ve yetersiz olması sürdürülebilirlik dönüşümlerinde önemli bir engele dönüştüğünü ileri sürmektedir. Bu bakımdan karar alıcılar, uygulamanın başarısını değerlendirmek için önlemler belirlemelidir. Bu nedenle, itici güçlerin belirlenmesi ve dönüşümün önündeki engellerin hafifletilmesi için dış ve iç paydaşların dinamik yeteneklerin kaldırıcılarıyla birlikte analiz edilmesi gerekir.

Papagiannakis vd. (2014) inovasyonun olumlu geri dönüşü ve rekabet avantajı daha yüksek hedefleri tetiklerken artan maliyetler çevre odaklı yatırımları olumsuz etkilemektedir. Araştırma kapsamında incelenen tüm şirketlerin sürdürülebilirliğe giden strateji kararlarının merkezinde uluslararası ilişkiler ve uluslararası paydaşları tatmin etme motivasyonu yer almaktadır. Şirketlerin kirlilik önleme kararları büyük ölçüde uluslararası müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar tarafından tetiklenmektedir. Aynı zamanda, çalışan yeteneklerin artırılması, paydaş entegrasyonu, üst düzey öğrenme gibi örgütsel yeteneklerin artırılması, çevresel tutumlardan kaynaklanan çevresel düzenlemeler, yönetici değer ve tutumları strateji kararlarını etkilemektedir. Yöneticilerin örgütsel algıları yönetmek için aksiyon alması, çalışanların mobilizasyonu ve kararların başarılı uygulanması şirketlerin faaliyetlerine ve planlarına muhalifliği azaltmakla birlikte kurumsal itibarı da artırmaktadır. Garbie (2017) yaptığı araştırmada sürdürülebilirlik ile ilgili farkındalığın ve okuryazarlığın sürdürülebilirlik stratejisini açıklamada kilit bir role sahip olduğunu belirlemiştir. Farkındalık artırma, yetenekleri geliştirmek ve bireysel düzeyde tutumu değiştirmek için kurumsal düzeyde eğitim, fiziksel altyapı ve şirket içindeki süreçlerin yeniden tasarlanması ve dış çevre ile mümkündür (Hueske ve Guenther, 2021). Sürdürülebilirlik bilinciyle beraber küreselleşme, uluslararası sorunlar ve rekabet stratejisi sürdürülebilirlik strateji uygulamasında önemli dinamiklerdir.

Neugebauer vd. (2016) sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmayı konumlandırmaya yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada şirket stratejisini 'strateji yok', 'planlı strateji

oluşturma', 'ortaya çıkan strateji' ve 'planlı hükmetme' olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmanın habis ve belirgin sorunlar olmak üzere iki kaynağı vardır. Habis sorunlar kötü sorunlardır ve tam olarak anlaşılabilir, potansiyel çözümler bilinmez; doğru ve yanlış ile ilgili değildir, iyi ve kötü ile ilgilidir. Sorun paydaşlar için kritik öneme sahipse, güçlü paydaşlar çözüm için şirketleri etkileyebiliyorsa, çözüm toplumsal norm ve değerlerle uyumlu görülüyorsa ve sorun acil müdahale gerektiriyorsa belirgin sorunlar söz konusudur. Araştırma bulgusuna göre bir problemin doğasının iki boyutunun, habis ve belirginliğin, planlı ve ortaya çıkan strateji oluşturma modunu zıt yönlerde etkilediği savunulmaktadır. Belirgin ve habis sorunlar için stratejilere gerek duyulmamaktadır. Belirgin ancak habis olmayan sorunlar için planlı stratejiye başvurulmaktadır. Belirgin olmayan ancak habis sorunlarda ortaya çıkan stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Hueske ve Guenther (2021) tarafından sürdürülebilirlik stratejilerini tetikleyen ve engelleyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmada dinamikleri ve engelleri dış paydaşlar, grup (ekip) özellikleri, örgütsel ve bireysel özellikler başlıkları altında toplamıştır. Araştırma bulgusu tedarikçilerin, devletin, toplumun, ekip, ekip üyelik özelliklerinin ve liderlik tarzının yanı sıra çalışan tutum ve yeteneklerinin sürdürülebilirliğin şirket operasyonlarına entegrasyonunda kilit role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. İç paydaşların katılımı ve güçlendirilmesi önemi açık olmakla birlikte dış paydaş katılımı sürdürülebilirlik stratejisinin önemli dinamiğidir. Çalışan tutum ve yetenekleri sürdürülebilirlik stratejileri için önemli bir dinamik olduğundan işe alma organizasyonu sürdürülebilirliğe doğru değiştirmek için hayati önem taşımaktadır. Şirket stratejisi ve örgüt yapısı sürdürülebilirlik dönüşümünde önemli tetikleyiciler olmakla birlikte engelleyici unsurlara da dönüşebilir. Strateji eksikliği ve farklı öncelikler sürdürülebilirlik adımlarını engelleyebilirken net hedefler ve en iyi uygulama paylaşımı ile bu engeller iyileştirilebilir. Aynı zamanda sürdürülebilirliği destekleyen örgüt kültürü oluşturmak oldukça önemlidir. Ayrıca ekip içi iletişim, sürdürülebilirlik çabalarının kontrolü, pilot projeler, ekibi oluşturan bireylerin özellikleri, katılımı, bağlılığı ve bilgi düzeyi sürdürülebilirliğin başarısında belirgin dinamiklerdir. Diğer taraftan tedarikçilerle iş birliği özellikle kaynak verimliliği, enerji verimliliği ve yeşil tedarik gibi çevresel konuları kapsamaktadır. Mevzuat doğal çevrenin korunması için itici güç olarak tanımlanmakla birlikte devletin sürdürülebilirlik girişimlerini yasama engelleri ve zayıf düzenlemeler ve yetersiz finansman kaynakları ile zorlaştırabileceği anlaşılmaktadır. Sürdürülebilirlik girişimlerini finanse etmek, finansal teşvik ve maliyet tasarrufu başlıca itici güçler olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal algı ve baskının yanı sıra toplumla etkileşimler sürdürülebilirlik dönüşümünü desteklemektedir. Benzer şekilde, toplumsal taleplerin güçlü etkisinin sürdürülebilirlik kararları üzerindeki etkisini Ertuna vd. (2019) ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, sürdürülebilirlik stratejisinin içeriği, doğrudan ailenin değerlerinden kaynaklanan yerel aile şirketi tarafından şekillendirilmektedir. Ancak, şirketin yerel bağlı kuruluşları, merkezi kararları aynen uygulamak yerine yerel meşruiyet kazanmak adına ev sahibi çevrenin ihtiyaç ve önceliklerine göre yön vermektedir. Aynı zamanda devlet gerekliliklerine uygunluk sürdürülebilirlik yönündeki kararları etkilemektedir.

Harris (2007) araştırmasına göre liderlik, kaynaklar, örgütsel yapı, anlayış ve kültür stratejik sürdürülebilirliği ortaya çıkaran faktörlerdir, bunlar içerisinde en önemlisi liderliktir ve diğer faktörler üzerinde baskın bir etkisi vardır. Liderler organizasyon için stratejik yönü belirler, kurumsal yapıya ve kaynakların tahsisine ilişkin üst düzey kararları içerir. Liderlik vizyon, uyum ve bağlılık unsurları tarafından inşa edilmektedir. Liderin vizyonu, sözleri ve eylemleri arasındaki uyum ekolojik sürdürülebilirliğin düzeyini ve şirketin uzun vadeli geleceği için kurumsal stratejik planlama ve operasyonlara entegrasyonun önemini belirlemektedir. Ekolojik sürdürülebilirliğin yerleşmesi taahhüdü üst yönetimin kaynakları tahsis etmesi, harcaması, kurumsal süreçleri ve yapıları yeniden şekillendirmesi ile ilgilidir. Kaynak faktörü, şirketin mevcut olan ve ekolojik sürdürülebilirlikle ilgili kavram ve ilkelerin benimsenmesine yönelik mali, insani ve maddi kaynaklarını kapsar. Kaynak konusunda büyük ölçekli şirketler küçük ölçekli şirketlere göre daha az sorunla karşılaşmaktadır. Kaynakların gerekli zaman ve yerde dağıtım kapasitesine sahip olması, pazar ve şirkette uygun uzmanlığın mevcudiyeti, insan kaynaklarının çeşitliliği ve saygı (ilgili uzmanların bilgi ve becerilerine güven ve üst yönetimin yeteneklerine saygı) sürdürülebilirlik stratejisini etkilemektedir. Örgüt yapısı faktörü, ekolojik sürdürülebilirlikle ilgili kavram ve ilkelerin yerleştirilmesini engelleyen ve/veya kolaylaştıran kurumsal yapı ve sistemlerden oluşur. Bu faktör, fiziksel yapılar ve örgütsel yapılar olmak üzere iki unsuru içermektedir. Şirketin tesisi ve alt yapısı ile ilgili olan fiziksel yapı kurumsal strateji seçeneklerinin uygulanmasını kolaylaştıracak şekilde oluşturulmalıdır. Örgütsel yapı, kurumsal yapı içinde ekolojik sürdürülebilirlikle ilgili kaynakların veya işlevlerin yerleştirilmesiyle ilgilidir. Sürdürülebilirlik konusunun örgüt yapısı içindeki yeri ve diğer yapılara dahil edilme düzeyi önemini doğrudan etkilemektedir. Üst yönetime ne kadar yakın konumlandırılırsa bu konuya ilgi o ölçüde artar. Aynı zamanda yönetimin gezegensel sürdürülebilirliğe ilişkin anlayışı ve algılarının, bu küresel soruna kurumsal ilgi düzeyinin belirlenmesinde etkili bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Kültürün genel olarak organizasyonel değişimdeki önemi ve sosyal sorumlulukla ilgili stratejilerin uygulanmasında geniş çapta kabul görmüştür.

Tablo 1. Araştırma Kapsamında İncelenen Makaleler

	Araştırmanın Amacı	Sürdürülebilirlik Stratejisi	Dinamikler	Bulgular	Yöntem
Adams vd. (2023)	Sürdürülebilirliği ortaya çıkaran dinamik ve engelleri belirlemek	Sürdürülebilirlik stratejisi	İç dinamikler: etik, maliyet optimizasyonu, üst yönetimin direktifleri, çalışanlar Dış dinamikler: müşteri ve tüketiciler, hükümet ve yasal çerçeveler,	Üst yönetimin taahhüdü genellikle güçlü bir itici faktördür. Bir çevresel çerçevenin olmaması sürdürülebilirlik yönetiminde bir engele dönüşmektedir.	Nitel (Görüşme tekniği)

			STK, rekabet, iş birliği, itibar		
Nwoba vd. (2021)	Üst düzey kurumsal bağlar ile sürdürülebilirlik stratejisi arasındaki ilişkiyi belirlemek	Kurumsal proaktif sürdürülebilirlik stratejileri ve kurumsal reaktif sürdürülebilirlik stratejileri	Hükümet ve politik bağlar, düzenleyici bağlar, iş bağları, yerel ve topluluk bağları	Hükümet yetkilileri, düzenleyici yetkililer, diğer şirketlerdeki üst düzey yöneticiler ve yerel topluluk liderleriyle oluşturulan idari bağlar proaktif ve reaktif sürdürülebilirlik stratejilerini etkilemektedir.	Nitel (Anket)
Ertuna vd. (2019)	Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik stratejilerini ortaya çıkaran kurumsal düzen ve mantığı belirlemek	Sürdürülebilirlik stratejisi	Kurumsal mantık perspektifi: değerler, normlar KSS stratejisi	Ailenin değeri ve aile şirketi merkezi KSS ve sürdürülebilirlik stratejisini ve mantığını etkilemektedir. Yerel otel şirketinde devlet güdümlü düzenleyici mantık, pazar güdümlü ticari ve aile güdümlü şirket mantığı bir aradadır.	Nitel (Vaka incelemesi)
Garbi ve (2017)	Stratejik ve taktiksel olarak sürdürülebilirlik stratejisini uygulama zorluklarını ve dinamiklerini belirlemek	Sürdürülebilirlik stratejisi	Sürdürülebilirlik ile ilgili okuryazarlık ve farkındalık, küreselleşme ve uluslararası sorunlar ve rekabet stratejisi	Sürdürülebilirlik konusunda okuryazarlık ve farkındalık, küreselleşme ve uluslararası sorunlar ve rekabetçi stratejiler sürdürülebilirlik stratejisi için en baskın ve kilit itici faktörlerdir.	Nitel (İçerik analizi)
Neugebauer vd. (2016)	Sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmayı konumlandırmak	Strateji yok, planlı strateji oluşturma, ortaya çıkan strateji	Habis sorunlar ve belirgin sorunlar	Bir problemin doğasının iki boyutunun, habis ve belirginliğin, planlı ve ortaya çıkan strateji oluşturma modunu zıt	Nitel

		(emergent strategy-making) ve planlı hükmetme		yönlere etkelediği savunulmaktadır.	
Dentoni vd. (2016)	Sektörler arası iş birliği ile ortak yaratma (co-creation) arasındaki ilişkiyi açıklamak	Sürdürülebilirlik stratejisi	Sektörler arası ortaklık, paydaşlar	Sektörler arası iş birliği, iş birliği ve paydaşlar sürdürülebilirlik ile ilgili stratejileri gündeme getirmektedir.	Nitel (İçerik analizi)
Hueske ve Guenther (2021)	Sürdürülebilirlik stratejileri ni ortaya çıkaran dinamik ve engelleri belirlemek	Sürdürülebilirlik stratejisi	Dış paydaşlar, örgütsel özellikler (strateji, örgüt yapısı, büyüklük, kaynaklar, örgütsel öğrenme, örgütsel kültür), grup özellikleri (ekip yapısı, ekip iklimi, liderlik tarzı, üye özellikleri), bireysel özellikler (yönetici yeteneği ve tutumu, çalışan yeteneği ve tutumu)	Sürdürülebilirlik stratejisinin en önemli dinamikleri mevzuat ve toplumsal baskıdır. Bu, sürdürülebilirliğe geçişte özellikle devlet ve toplumla ilgili olarak paydaş yönetimine duyulan ihtiyacın altını çizmektedir.	Nitel (Sistem atik literatür taraması)
Küçük sayraç (2015)	Sürdürülebilirlik alanında en iyi performans gösteren şirketlerin karşılaştıkları engelleri, elde ettikleri faydaları,	Sürdürülebilirlik stratejisi	Marka değerini ve itibarını artırma, maliyet tasarrufu, ürün kalitesini iyileştirme, marka farklılaştırması, değer yaratma için yeni fırsatlar, yeni müşteriye ulaşma, ürün	Sürdürülebilirlik stratejilerinin en önemli dinamikleri ürün kalitesinin iyileştirilmesi ve değer yaratma için yeni fırsatlar olarak belirlenmiştir. Bu nedenle tasarımcılar sürdürülebilirlik faaliyetleri için bu konuları önceliklendirmelidir.	Nitel (Anket)

*ŞİRKETLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ STRATEJİK OLARAK
GÜNDEME GETİREN DİNAMİKLER*

	ihtiyaçlarını ve uygulamaların kapsamını ve itici güçlerini belirlemek		inovasyonu, ihracat geliştirme	Avrupa Birliği kapsamında yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada müşteri talebi ve yasal düzenlemelerin etkisi düşüktür. Bu boyutların etkin olmaması sürdürülebilirlik faaliyetleri için engelleyici/zorlaştırıcı unsurlara dönüşebilmektedir.	
Gajan ayake vd. (2023)	Şirketleri sürdürülebilirlik stratejisini uygulama ya yönelen faktörleri belirlemek	Sürdürülebilirlik stratejisi	Doğru şeyi yapmak, iklim/sosyal vicdan, iş stratejisi/ örgüt politikası, iş fırsatları, müşteri talebi, ürün/hizmet modeli, şirket amacı, liderlik/stratejik taahhüt, finansal getiri, teknolojik fırsatlar/inovasyon, KSS, /çevresel sosyal yönetim, devlet politikaları/düzenlemeleri, sektör trendlerini takip etmek, tedarik zinciri zorlukları/tersine lojistik, çalışan istekleri,	Sürdürülebilirlik stratejisinin en önemli itici faktörü doğru şeyi yapmaktır. İklim ve sosyal vicdan ile birlikte, ahlaki/etik vicdanın çevresel önlemlerin alınmasında oldukça etkili olduğunu ortaya koymuştur. Müşteri şirket sahipleri için ikinci en önemli dinamikken /iş stratejisi/örgüt politikaları yöneticiler için ikinci sırada yer almıştır.	Nitel (Anket)
Harris (2007)	Sürdürülebilirliği ortaya çıkaran iç dinamikleri açıklamak	Sürdürülebilirlik stratejisi	Liderlik, kaynaklar, örgütsel yapı, anlayış ve kültür	Çevresel ve sosyal nitelikleri kapsayan stratejiler liderlik, kaynak, örgütsel yapı, anlayış ve kültür tarafından tanımlanmaktadır. Tüm faktörler gerekli ve birbirine bağlı görülürken liderlik	Nitel (vaka incelemesi)

				bunlardan en önemlisi olarak tanımlanmaktadır.	
Papag iannakis vd. (2014)	Gelişen çevresel yatırım kararlarının kalıplarını araştırarak zaman içinde kurumsal çevre stratejisini keşfetmek	Sürdürülebilirlik stratejisi	Önceki kararların geri dönüşü (inovasyon, rekabet avantajı), çalışan yeteneği, yönetici tutum ve anlayışı, düzenlemeler, paydaşlar, müşteri, tedarikçi, ortak,	Sürdürülebilirliğe giden strateji kararlarının merkezinde uluslararası ilişkiler, uluslararası paydaşları tatmin etme motivasyonu yer almaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirlik kararları büyük ölçüde uluslararası müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar tarafından tetiklenmektedir.	Nitel (vaka incelemesi)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürdeki araştırmalardan hareketle şirketlerde sürdürülebilirlik stratejilerini gündeme getiren dinamikler benzerlik ve farklılıklarına göre temalara ayrılmış iç ve dış dinamikler olarak iki ana kategoriye ayrılmıştır. İç dinamikte yer alan kodlar benzerlik ve farklılıklarına göre temalara ayrıldığında strateji düzeyinde ve organizasyonel dinamikler olarak alt kategoriler ortaya çıkmıştır. Benzer süreç izlenerek dış dinamikler benzerlik ve farklılıklarına göre temalara ayrıldığında pazar ve düzenlemeden kaynaklanan dinamikler olarak kategorize edilmiştir. Her bir temanın dayandığı veri setinin anlamlı ilişki kurup kurmadığı (iç tutarlılık) ve bu temaların verileri anlamlı olarak açıklayıp açıklamadığı (dış tutarlılık) literatürden faydalanarak kontrol edilmiştir ve Tablo 2’de paylaşılmıştır.

Tablo 2. Şirketlerin Sürdürülebilirlik Stratejisini Etkileyen Dinamikler

		Dinamikler	Referanslar
İç dinamikler	Strateji düzeyinde dinamikler	<ul style="list-style-type: none"> a. Maliyet optimizasyonu b. Üst yönetimin direktifleri c. İş stratejisi ve örgüt politikası d. KSS stratejisi e. Rekabet stratejisi f. İnovasyon stratejisi g. Şirket amacı h. Marka değerini ve itibarını artırma i. Marka farklılaştırması j. Çevre ve sosyal yönetim k. Kaynak ve maliyet tasarrufu l. Ürün/hizmet modeli m. Finansal getiri 	<ul style="list-style-type: none"> Adams vd. (2023) Ertuna vd. (2019) Hueske ve Guenther (2021) Garbie (2017) Küçükşayrac (2015) Gajanayake vd. (2023) Papagiannakis vd. (2014)

	Organizasyonel dinamikler	<ul style="list-style-type: none"> a. Etik b. İklim/sosyal vicdan c. Çalışan yeteneği ve tutumu d. Değerler ve normlar e. Örgütsel öğrenme f. Örgütsel kültür g. Doğru şeyi yapmak h. Liderlik i. Yönetici yeteneği ve tutumu j. Ürün kalitesini iyileştirme a. Sürdürülebilirlik ile ilgili okuryazarlık ve farkındalık b. Örgüt yapısı c. Büyüklük 	<p>Adams vd. (2023) Ertuna vd. (2019) Hueske ve Guenther (2021) Garbie (2017) Gajanayake vd. (2023) Harris (2007) Papagiannakis vd. (2014)</p>
Dış dinamikler	Pazar dinamikleri	<ul style="list-style-type: none"> a. Pazar (rekabet, yeni müşterilere ulaşma, küreselleşme, ihracat geliştirme) b. İş birliği/bağları ve sektörler arası ortaklık c. Sorunlar (uluslararası sorunlar, belirgin/habis sorunlar) d. Paydaşlar (müşteri, tüketici, tedarikçi, STK, ortak, yerel ve topluluk bağları) e. Değer yaratma için yeni fırsatlar (teknoloji, iş, inovasyon) f. Tedarik zinciri zorlukları/tersine lojistik g. Sektör trendlerini takip etmek 	<p>Adams vd. (2023) Nwoba vd. (2021) Garbie (2017) Dentoni vd. (2016) Küçüksayraç (2015) Gajanayake vd. (2023) Papagiannakis vd. (2014)</p>
	Düzenlemelerden kaynaklanan dinamikler	<ul style="list-style-type: none"> a. Hükümet b. Yasal çerçeveler, c. Politik düzenlemeler 	<p>Adams vd. (2023) Nwoba vd. (2021) Gajanayake vd. (2023) Papagiannakis vd. (2014)</p>

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şirket stratejileri (Ertuna vd., 2019; Hueske ve Guenther, 2021; Gajanayake vd., 2023) ve buna bağlı olarak maliyet optimizasyonu (Adams vd., 2023), farklılaşma (Küçüksayraç, 2015), rekabet stratejisi (Garbie, 2017), inovasyon (Küçüksayraç, 2015; Gajanayake vd., 2023; Papagiannakis vd., 2014), tasarruf odağı (Küçüksayraç, 2015), işin finansal boyutu, şirket amacı ve politikası, ortaya konan ürün hizmet modeli, yönetim (Gajanayake vd., 2023), üst yönetimin yaklaşımı (Adams vd., 2023) ve itibar kaygısı (Küçüksayraç, 2015; Adams vd., 2023) sürdürülebilirlik stratejisini etkileyen strateji düzeyinde şirket içi dinamikler olarak belirlenmiştir. Organizasyonel dinamikler etik, değerler ve normlar (Adams vd., 2023; Ertuna vd., 2019), iklim/sosyal vicdan ve doğru şeyi yapmak (Gajanayake vd., 2023; Hueske ve Guenther, 2021), kültür (Harris, 2007; Hueske ve Guenther, 2021), çalışan yeteneği ve tutumu (Papagiannakis vd., 2014; Harris, 2007; Gajanayake vd., 2023; Hueske ve Guenther, 2021; Adams vd., 2023), örgütsel öğrenme (Papagiannakis vd., 2014; Hueske ve Guenther, 2021), liderlik (Harris, 2007; Gajanayake vd., 2023, Hueske ve Guenther, 2021), yönetici yeteneği ve tutumu (Papagiannakis vd., 2014; Hueske ve Guenther, 2021), ürün kalitesini iyileştirme (Küçüksayraç, 2015), örgüt yapısı ve büyüklük (Harris, 2007; Hueske ve Guenther, 2021) ve farkındalık (Garbie, 2017) olarak belirlenmiştir.

Sürdürülebilirliği şirket gündemine taşıyan örgüt dışı dinamiklerinden biri olan pazar kapsamında paydaşlar (müşteri talebi/beklentisi, tüketici, STK, tedarikçi, ortak) (Adams vd., 2023; Nwoba vd., 2021; Dentoni vd., 2016; Hueske ve Guenther, 2021; Gajanayake vd., 2023; Papagiannakis vd., 2014), pazar (rekabet, yeni müşterilere ulaşma, küreselleşme, ihracat geliştirme) (Garbie, 2017; Küçüksayraç, 2015; Adams vd., 2023; Papagiannakis vd., 2014), iş birliği ve ortaklık (Adams vd., 2023; Dentoni vd., 2016; Hueske ve Guenther, 2021), sorunların niteliği (Garbie, 2017; Neugebauer vd., 2016), değer yaratma için yeni fırsatlar (teknoloji, iş, inovasyon) (Gajanayake vd., 2023; Küçüksayraç, 2015), tedarik zinciri zorlukları/tersine lojistik ve sektör trendlerini takip etmek (Gajanayake vd., 2023) faktörlerinin yer aldığı belirlenmiştir. Bir diğer dış dinamik olarak belirlenen düzenlemeler hükümet, yasal ve politik düzenleme (Adams vd., 2023; Nwoba vd., 2021; Hueske ve Guenther, 2021; Gajanayake vd., 2023; Papagiannakis vd., 2014) unsurlarını kapsamaktadır.

4. TARTIŞMA

Bu araştırma ile beraber sürdürülebilirlik stratejilerini şirket gündemine getiren dinamikler ortaya koyulmuştur ve şirketleri stratejik olarak sürdürülebilirliğe iten dinamiklerin neler olduğu sorusu cevaplanmıştır. Araştırmanın öne çıkan bulgularından biri sürdürülebilirliği stratejik düzeyde gündeme getiren dinamiklerin büyük bölümünün literatürde iç dinamikler odağında ele alınmasıdır. İç dinamiklerin dış dinamiklere göre sürdürülebilirlik kararları üzerinde daha baskın olduğu bulgusuyla (Küçüksayraç, 2015) beraber dış paydaşlar önemli bir baskı unsuru (Papagiannakis vd., 2014) olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirliğin entegrasyonunda iç ve dış dinamiklerin katma değerinin bir arada analiz edilmesi istenen sonuçların elde edilmesinde önemlidir (Hueske ve Guenther, 2021). Bu araştırma bulgusu sürdürülebilirliğin ortaya çıkmasında iç ve dış dinamiklerin gerekliliğini doğrulamaktadır. İç dinamikler çerçevesinde hem stratejik hem de organizasyonel düzeyde birçok unsurun sürdürülebilirlik sürecine katılımı ve süreci desteklemesi gerektiği açıktır. Diğer taraftan şirketin dış paydaşları arasında yer alan pazar ve düzenlemelerin neden olduğu itici ve çekici unsurlar sürdürülebilirlik yönünde aksiyon alınmasını sağlamaktadır. Bu bulgu sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasında çok taraflı ve çok paydaşlı katılımı vurgulayan literatür ile uyumludur (UNDP, 2021). Bu iç ve dış dinamikler içerisinde şirket kararları üzerinde etkili olan en önemli dinamikler paydaşlar, çalışan yeteneği ve tutumu, düzenlemeler ve pazar olarak belirlenmiştir (Adams vd., 2023; Nwoba vd., 2021; Dentoni vd., 2016; Hueske ve Guenther, 2021; Gajanayake vd., 2023; Papagiannakis vd., 2014; Harris, 2007; Garbie, 2017; Küçüksayraç, 2015).

Sürdürülebilirlik konusu paydaş teorisi ile uyumlu olarak büyük ölçüde paydaş katılımıyla ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Toplumsal taleplerin güçlü etkisi (Ertuna vd., 2019), STK baskısı (Adams vd., 2023), müşteri talepleri stratejik düzeyde sürdürülebilirlik kararlarını etkilemektedir. Şirketlerin kirlilik önleme kararlarında müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar etkili olmaktadır (Papagiannakis vd., 2014). Sürdürülebilirlik stratejileri yeni paydaşlarla yeni bağlar oluşturmakta ve iş birliğine dönüşmektedir (Dentoni vd., 2016). Bu iş birlikleri kaynak verimliliği, enerji

verimliliği ve yeşil tedarik (Hueske ve Guenther, 2021) gibi konular kapsamında tedarikçileri, rakipleri ve müşterileri kapsamaktadır. Paydaş iş birliği şirketleri sürdürülebilirlik ilkelerini dikkate alarak strateji geliştirmesini tetiklemektedir. Sürdürülebilirlik stratejisi için dış paydaş katılımının önemi ile birlikte iç paydaş katılımının ve güçlendirilmesi gerekliliği açıktır. Hueske ve Guenther (2021) tarafından yapılan araştırma çalışan tutumunun ve yeteneklerinin sürdürülebilirlik kararlarının operasyonlara entegrasyonunda kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan çalışan yeteneklerinin artırılması, çalışanın devamlılığı ve işe alma süreçleri (Papagiannakis vd., 2014; Adams vd., 2023; Hueske ve Guenther, 2021) sürdürülebilirlik için önemli hale gelmekte ve stratejik kararları etkilemektedir.

Sürdürülebilirlik kararlarının operasyonlara entegrasyonunda çalışanlara odaklanmak tek başına yeterli değildir aynı zamanda kültür, etik, iklim, değer ve normlarla (Harris, 2007; Hueske ve Guenther, 2021; Adams vd., 2023; Ertuna vd., 2019; Gajanayake vd., 2023) bu entegrasyon desteklenmeli. Sürdürülebilirlik sürecinin üst düzey ve operasyonel düzeyde hayata geçirilmesinde uygun koşulların oluşturulmasında lider (Harris, 2007; Gajanayake vd., 2023; Hueske ve Guenther, 2021) kritik öneme sahiptir. Lider şirketin yönünü belirlemesi, tüm kaynakları bir araya getirerek belirlenen amaç yönünde aksiyon alınmasını sağlaması itibarıyla sürdürülebilirliği etkilemektedir. Bu bakımdan strateji ve bununla beraber örgüt yapısı sürdürülebilirlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hueske ve Guenther, 2021). Sürdürülebilirliğin örgütün hangi seviyesinde yer aldığı, öncelikli bir konu olup olmadığı bu dönüşümün kapsam ve derinliğini göstermektedir.

Şirket kararları üzerinde güçlü etkiye sahip bir diğer dış dinamik çevresel düzenlemelerdir. Hükümet, yasal çerçeveler ve politik düzenlemeler sürdürülebilirlik stratejisi üzerinde itici bir etkiye sahiptir (Adams vd., 2023; Gajanayake vd., 2023; Papagiannakis vd., 2014; Nwoba vd., 2021). Sürdürülebilirlik dönüşümünde, çevresel düzenlemelerin güçlü bir dinamik olduğu kabul görünürken zayıf düzenlemeler ya da yetersiz finansman kaynakları nedeniyle bu dinamik, bir engele (Hueske ve Guenther, 2021; Küçüksayraç, 2015) dönüşebilmektedir. Sürdürülebilirlik kararlarını şirketler için cazip hale getiren bir diğer çekici unsur pazardır. Pazar payı, yeni müşterilere ulaşma (Küçüksayraç, 2015), rekabetin gerisinde kalmamak ve avantaj yakalamak (Adams vd., 2023) sürdürülebilirlik stratejilerini etkilemektedir. Dentoni vd. (2016) sürdürülebilirliğin stratejik olarak ele alınmasının rekabet avantajını daha olumlu etkilediğini belirlemiştir. Papagiannakis vd. (2014) ise rekabet avantajının daha yüksek sürdürülebilirlik hedeflerini tetiklediğini ortaya koymuştur.

SONUÇ

Bu araştırmanın ortaya çıkma nedeni literatürde stratejik düzeyde sürdürülebilirliği motive eden dinamiklerin belirsizliğini korumasıdır. Küresel ısınma ve iklim krizi nedenleriyle gündeme gelen sürdürülebilirliğin yaygınlaşması ve stratejik olarak ele alınması gerekliliği konuyu önemli hale getirmektedir. Araştırma literatürün özlü bir sentezini ortaya koyarak şirketlerin gündemine sürdürülebilirliği getiren dinamikleri

kapsamlı olarak belirlemiştir. Sürdürülebilirliğin gündeme gelmesi ve yaygınlaşması yönünde aksiyon almak isteyen karar alıcılar için bu araştırma faydalı bulgular sunmaktadır. Araştırma bu bakımdan, bulguları itibarıyla literatüre ve karar alıcılara katkılara sahiptir.

Literatürün sentezlenmesi sonucunda şirketleri sürdürülebilirliğe yönelten dinamiklerin iç ve dış çevreyi kapsadığı ve araştırma bulgularının paydaş teorisi tarafından desteklendiği belirlenmiştir. Sürdürülebilirliğin stratejik ve operasyonel olarak ortaya çıkması bu iç ve dış dinamiklerin bir arada değerlendirilmesiyle mümkündür. Sürdürülebilirlik dönüşümü piyasa koşulları, düzenlemeler, iş birliği, paydaş ilişkileri ve teknoloji gelişmelerinden önemli düzeyde etkilenmektedir. Ancak bu dönüşümün dışarıdan desteklenmesi kritik öneme sahip olmakla beraber tek başına yeterli değildir; dönüşümün derinliği şirket içi unsurların aktif kalımına bağlıdır. Bu bakımdan üst yönetimin karar ve tutumlarıyla başlatılan sürdürülebilirlik hareketinin çalışanlar tarafında hayata geçirilmesi ve şirketin iklim ve kültürüne yedirilmesi gerekir.

Araştırmanın katkısıyla beraber bazı kısıtlara da sahip olduğu söylenebilir. Bunlardan biri, WoS ve Scopus dışında yer alan endeks araştırmalarını kapsamamasıdır. Bir diğer kısıt, araştırma amacının gerçekleştirilmesinde kantitatif bir yöntemin eksikliğidir. Gelecek çalışmalar bu dinamiklerin belirlenmesinde farklı endeksleri ve kantitatif yöntemleri kullanabilir. Ayrıca, sürdürülebilirlik stratejilerinin ortaya çıkmasını belirleyen dinamikleri pazar gelişmişliklerine göre karşılaştırabilir.

DYNAMICS THAT STRATEGICALLY BRING SUSTAINABILITY TO THE AGENDA IN COMPANIES

1. INTRODUCTION

The Paris Climate Summit has brought important responsibilities and the sustainability transformation directly and indirectly affects other countries and companies. It can be said that sustainability is a new agenda for companies generally and carries uncertainties (Yurdakul, 2023). Sustainability success requires multilateral participation and a long-term perspective. The realization of this is possible through the widespread adoption of sustainability. For widespread sustainability adoption, it becomes important to identify the sustainability motivations. However, there is a lack in the literature on what motivates and guides companies towards sustainability decisions and practices (Gajanayake et al., 2023). To overcome the deficiency, this research aims to determine the dynamics that reveal sustainability strategies in companies and to contribute to the literature.

2. METHODS

A systematic literature review was conducted to identify the sustainability strategies dynamics. This scientific method requires following a systematic process and is based

on a comprehensive literature review (Cook et al., 1997). In this research, systematic literature review consists of the steps of determining the research plan, conducting the research and reporting (Kitchenham, 2004).

3. RESULTS

Based on the literature, internal and external dynamics were identified in the emergence of sustainability strategies. Internal dynamics are grouped as strategic and organizational; external dynamics are grouped as market and regulations.

In particular, company strategies (Ertuna et al., 2019; Hueske and Guenther, 2021; Gajanayake et al., 2023) and accordingly, cost optimization (Adams et al., 2023), differentiation (Küçüksayraç, 2015), competitive strategy (Garbie, 2017), innovation (Küçüksayraç, 2015; Gajanayake et al., 2023; Papagiannakis et al. 2014), savings focus (Küçüksayraç, 2015), top management's approach (Adams et al., 2023) and reputation concerns (Küçüksayraç, 2015; Adams et al., 2023) were identified as internal dynamics at the strategy level. Organizational dynamics are ethics, values and norms (Adams et al., 2023; Ertuna et al., 2019), climate/social conscience and doing the right thing (Gajanayake et al., 2023; Hueske and Guenther, 2021), culture (Harris, 2007; Hueske and Guenther, 2021), employee capability and attitude (Papagiannakis et al., 2014; Harris, 2007; Gajanayake et al., 2023; Hueske and Guenther 2021; Adams et al., 2023), organizational learning (Papagiannakis et al., 2014; Hueske and Guenther, 2021), leadership (Harris, 2007; Gajanayake et al., 2023; Hueske and Guenther, 2021), managerial ability and attitude (Papagiannakis et al., 2014; Hueske and Guenther, 2021), product quality improvement (Küçüksayraç, 2015), organizational structure and size (Harris, 2007; Hueske and Guenther, 2021) and awareness (Garbie, 2017).

Market dynamics includes stakeholders (Adams et al., 2023; Nwoba et al., 2021; Dentoni et al., 2016; Hueske and Guenther, 2021; Gajanayake et al., 2023; Papagiannakis et al., 2014), market (Garbie, 2017; Küçüksayraç, 2015; Adams et al., 2023; Papagiannakis et al., 2014), collaboration and partnership (Adams et al., 2023; Dentoni et al., 2016; Hueske and Guenther, 2021), the nature of problems (Garbie, 2017; Neugebauer et al., 2016), new opportunities for value creation (Gajanayake et al., 2023; Küçüksayraç, 2015), supply chain challenges/reverse logistics and following industry trends (Gajanayake et al., 2023). In addition, companies are turning towards sustainability strategies triggered by government, legal and policy regulations (Adams et al., 2023; Nwoba et al., 2021; Hueske and Guenther, 2021; Gajanayake et al., 2023; Papagiannakis et al. 2014).

4. DISCUSSION

The most important dynamics that create pressure on business decisions are stakeholders, employee skills and attitudes, regulations, and market factors. The strong impact of social demands (Ertuna et al., 2019), NGO pressure (Adams et al., 2023), and customer demands affect sustainability decisions. Customers, suppliers,

and partners are effective in companies' decisions to prevent pollution (Papagiannakis et al., 2014). Research by Hueske and Guenther (2021) shows that employee attitudes and skills are critical in the sustainability decision's integration into operations. In this respect, increasing employee skills, employee continuity, and recruitment processes (Papagiannakis et al., 2014; Adams et al., 2023; Hueske and Guenther, 2021) become important for sustainability and affect strategic decisions. Integration of sustainability decisions into operations should be supported by culture, ethics, climate, values, and norms (Harris, 2007; Hueske and Guenther, 2021; Adams et al., 2023; Ertuna et al., 2019; Gajanayake et al., 2023). The leader (Harris, 2007; Gajanayake et al., 2023; Hueske and Guenther, 2021) is critical in creating favorable conditions for the realization of the sustainability process. At which level of the organization sustainability is located and whether it is a priority issue or not shows the scope and depth of this transformation.

Government, legal frameworks and political regulations have effect on sustainability strategy (Adams et al., 2023; Gajanayake et al., 2023; Papagiannakis et al., 2014; Nwoba et al., 2021). While environmental regulations are recognized as a strong dynamic in sustainability transformation, this dynamic can turn into an obstacle (Hueske and Guenther, 2021; Küçüksayraç, 2015) due to weak regulations or insufficient financing resources. Market share, reaching new customers (Küçüksayraç, 2015), not falling behind the competition and gaining an advantage (Adams et al., 2023) affect sustainability strategies. Dentoni et al. (2016) found that the strategic approach to sustainability affects competitive advantage more positively. Papagiannakis et al. (2014) found that competitive advantage triggers higher sustainability goals.

CONCLUSION

It is clear that sustainability, which has come to the agenda due to global warming and the climate crisis, needs to be widespread and strategically addressed. This research provides useful findings for decision-makers who want to take action to bring sustainability to the agenda and make it widespread.

It can be said that the research has some limitations along with its contribution. One of these is that it does not cover index studies other than WoS and Scopus. Another limitation is the lack of a quantitative method to realize the research objective. Future studies can use different indices to determine these dynamics and quantitative methods.

KAYNAKÇA

- Adams, D., Donovan, J., ve Topple, C. (2023). Sustainability In Large Food and Beverage Companies and Their Supply Chains: An Investigation into Key Drivers and Barriers Affecting Sustainability Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1451-1463. <https://doi.org/10.1002/bse.3198>
- Ashrafi, M., Acciaro, M., Walker, T. R., Magnan, G. M., ve Adams, M. (2019). Corporate Sustainability in Canadian and US Maritime ports. *Journal of Cleaner Production*, 220, 386-397. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.098>
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Baumgartner, R. J., ve Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89.
- Cato, M. S. (2012). *Green Economics: An Introduction to Theory, Policy and Practice*. UK and US: Routledge
- Cavaleri, S., ve Shabana, K. (2018). Rethinking Sustainability Strategies. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 2-17.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., ve Haynes, R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376-380. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- Dentoni, D., Bitzer, V., ve Pascucci, S. (2016). Cross-Sector Partnerships and The Co-Creation of Dynamic Capabilities for Stakeholder Orientation. *Journal of Business Ethics*, 135, 35-53. [10.1007/s10551-015-2728-8](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2728-8)
- Elkington, J., ve Rowlands, I. H. (1999). Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line Of 21st-Century Business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Ellegaard, O., ve Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact?. *Scientometrics*, 105, 1809-1831.
- Ertuna, B., Karatas-Ozkan, M., ve Yamak, S. (2019). Diffusion Of Sustainability and CSR Discourse in Hospitality Industry: Dynamics of Local Context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2564-2581.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., ve De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. UK: Cambridge University Press. ISBN:978-0-521-13793-5
- Gajanayake, A., Ho, O. T. K., ve Iyer-Raniga, U. (2023). Motivations and Drivers for Adopting Sustainability and Circular Business Strategies in Businesses in Victoria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2559>
- Garbie, I. (2017). Identifying Challenges Facing Manufacturing Enterprises Toward Implementing Sustainability in Newly Industrialized Countries. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(7), 928-960.
- Harris, N. (2007). Corporate Engagement in Processes for Planetary Sustainability: Understanding Corporate Capacity in The Non-Renewable Resource

- Extractive Sector, Australia. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 538-553. 10.1002/bse.497
- Heikkurinen, P., ve Ruuska, T. (2021). *Sustainability Beyond Technology: Philosophy, Critique, and Implications for Human Organization*. UK: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oso/9780198864929.0001.0001
- Hueske, A. K., ve Guenther, E. (2021). Multilevel Barrier and Driver Analysis to Improve Sustainability Implementation Strategies: Towards Sustainable Operations in Institutions of Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125899. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125899>
- Humphreys, P., McIvor, R., ve Chan, F. (2003). Using Case-Based Reasoning to Evaluate Supplier Environmental Management Performance. *Expert Systems with Applications*, 25(2), 141-153. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00042-3)
- Just, V. (2020). *Sustainable Business Processes in Global Companies: Current Perspectives and Future Trends in Regard to Efficiency and Risk Management*. Germany: Springer, ISBN 9783658281960, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28196-0>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. UK, Keele University, 33(2004), 1-26, ISSN:1353-7776 .
- Küçüksayraç, E. (2015). Design For Sustainability in Companies: Strategies, Drivers and Needs of Turkey's Best Performing Businesses. *Journal of Cleaner Production*, 106, 455-465.
- Neugebauer, F., Figge, F., ve Hahn, T. (2016). Planned Or Emergent Strategy Making? Exploring The Formation of Corporate Sustainability Strategies. *Business Strategy and The Environment*, 25(5), 323-336. <https://doi.org/10.1002/bse.1875>
- Nwoba, A. C., Boso, N., ve Robson, M. J. (2021). Corporate Sustainability Strategies in Institutional Adversity: Antecedent, Outcome, and Contingency Effects. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 787-807. <https://doi.org/10.1002/bse.2654>
- Parker, J. (2014). *Critiquing Sustainability, Changing Philosophy*. UK and US: Routledge.
- Papagiannakis, G., Voudouris, I., ve Lioukas, S. (2014). The Road to Sustainability: Exploring the Process of Corporate Environmental Strategy Over Time. *Business Strategy and the Environment*, 23(4), 254-271. <https://doi.org/10.1002/bse.1781>
- Resta, B., Gaiardelli, P., Pinto, R., ve Dotti, S. (2016). Enhancing Environmental Management in The Textile Sector: An Organizational-Life Cycle Assessment Approach. *Journal of Cleaner Production*, 135, 620-632. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.135>
- Sommer, A. (2012). *Managing green business model transformations*. Springer Science & Business Media.
- Starik, M., ve Kanashiro, P. (2013). Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization ve Environment*, 26(1), 7-30

- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- United Nations (2015). Paris Agreement, 27.07.2022, <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- UNDP (2021). Annual status report 2020. United Nations Development Programme, 29.07.23, <https://www.undp.org/publications/annual-status-report-2020-global-project-managing-effective-development-cooperation>.
- Van der Laan Smith, J., Adhikari, A., ve Tondkar, R. H. (2005). Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. *Journal of accounting and public policy*, 24(2), 123-151. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2004.12.007>
- WCED (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, United Nation, Erişim: 26.07.2022, <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>
- Yurdakul, Melek (2023), Corporate Sustainability and Circular Economy in Turkish Service and Industrial. Erdiaw-Kwasie, Michael Odei (Ed.) *Circular Economy Strategies and the UN Sustainable Development Goals*, Australia: Palgrave, ISBN 978-981-99-3082-1, <https://doi.org/10.1007/978-981-99-3083-8>