

## **YÖNETİCİLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ALGISI VE FİRMA UYGULAMALARINA YÖNELİK DEĞERLENDİRME\***

### **MANAGERS' PERCEPTIONS OF SUSTAINABILITY AND ASSESSMENT OF THE FIRM APPLICATIONS**

**Burcu MUCAN**

Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, MANİSA, (b\_mucan@hotmail.com)

**Aydın KAYABAŞI**

Dumlupınar Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, KÜTAHYA, (aydin.kayabasi@dpu.edu.tr)

**Canan MADRAN**

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İZMİR, (canan.madran@deu.edu.tr)

### **ÖZ**

Sanayi devrimi sonrası sınırsız büyüme üzerine kurgulanan üretim ve tüketim modelleri, işletmelerin doğaya, iklime ve sosyal sistemlere sınırsız zarar vermeleri ile sonuçlanmıştır. Sorumsuz kaynak kullanımının ve yarattığı olumsuz çevresel etkilerin işletmelerin ekonomik performanslarını olumsuz şekilde etkileyebileceği 20.YY'a kadar pek düşünülmemiştir. Bu süre içerisinde işletmeler topluma ve çevreye karşı olan sorumluluklarını unutarak kontrolsüz bir büyüme sergilemişlerdir. Günümüzde sürdürülebilirlik, kaynakların gelecek nesillere aktarılabilmesi için giderek önemli konulardan birisi halini almış fakat halen anlaşılması zor bir kavram olarak yerini korumuştur. Bu çalışmada, sürdürülebilirliğin önemli konularının başında gelen çevresel sürdürülebilirlik çerçevesinde, işletme yöneticilerinin sürdürülebilirlik algısı ve işletmelerce gerçekleştirilen sürdürülebilirlik uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, iletişim sektöründe faaliyette bulunan ve önemli bir konumda olan "Turkcell" şirketinde görev yapan, stratejileri belirleyen ve uygulamasını takip eden üst düzey yöneticilerle bir vaka çalışması gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirliğin boyutları, Vaka analizi, Nvivo

### **ABSTRACT**

*The production and consumption models built upon unlimited growth after industrial revolution have ended up with unlimited endamaging of the businesses to nature, climate and social systems. It had not been considered until the 20th century that irresponsible usage of resources and the negative environmental effects of it could cause a negative effect on the economical performances of the businesses. During that time, businesses achieved unregulated growth ignoring their responsibilities towards the society and environment. Today, sustainability has been one of the significant issues in terms of transferring the resources to next generations. However, it has still been a complicated issue. In this study, it is aimed to determine the business managers' perceptions of sustainability and to asses the applications of the businesses within the scope of environmental sustainability which is one of the major issues of sustainability. In line with this purpose, a case study was performed with the senior managers who determine the strategies and control the application of sustainability at "Turkcell" company which operating in communication industry*

**Keywords:** Sustainability, Dimensions of sustainability, Case study, Nvivo

\* Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi, 20. Ulusal Pazarlama Kongresi, Pazarlamanın Sosyal Yönü: Sosyal Pazarlama, 10-13 Haziran 2015, Eskişehir'de sunulan özet bildirinin genişletilmiş ve revize edilmiş halidir.

## 1. Giriş

Sürdürülebilirlik gelecek nesillerin de kalkınma ihtiyaçlarına cevap verecek kaynakların geleceğe aktarılabilmesi için yeni bir yaklaşım önermektedir. Sürdürülebilirlik, geleceğin ihtiyaçlarını tehlikeye atmaksızın bugünkü ekonomik, sosyal ve ekolojik sistemlerin birlikte planlanmasını önermektedir (Ritzer, 2011). Sürdürülebilir Kalkınma, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan, bugünün ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanmıştır (Eğilmez, vd. 2015; World Commission on Environment and Development, (WECD), 1987).

Bu çalışmada, sürdürülebilirliğin önemli konularının başında gelen çevresel sürdürülebilirlik çerçevesinde, İstanbul Tepebaşı'nda bulunan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'nde bulunan işletme yöneticilerinin sürdürülebilirlik algısı ve Turkcell'de gerçekleştirilen sürdürülebilirlik uygulamaları değerlendirilecektir. Bu değerlendirme ile Turkcell'de çalışan yöneticiler açısından sürdürülebilirlik neyi ifade ediyor? Turkcell'de sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan çalışmaların kapsamı nedir? Sürdürülebilirlik ile ilgili firmalar ve diğer paydaşlar açısından neler yapılmalıdır? konularına ışık tutulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, iletişim sektöründe faaliyette bulunan ve önemli bir konumda olan "Turkcell" şirketinde görev yapan, stratejileri belirleyen üst düzey yöneticilerle bir vaka çalışması gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin sürdürülebilirlik algılarının belirlenmesine yönelik olarak, görüşme yöntemiyle araştırma verileri toplanmıştır. Ayrıca işletmenin sosyal sorumluluk kampanyaları, web siteleri, sosyal medya iletişimi incelenmiş ve analize dahil edilmiştir.

Sürdürülebilirlik ekonomik, sosyal ve çevresel (ekolojik) katmanları olan bir yaklaşımdır. Genel anlamda incelenen çalışmalarda sürdürülebilirlik, büyüyen pazarlarda sürdürülebilir pazarlamanın benimsenmesinin fırsat ve engeller kapsamında değerlendirilmesi (Nkamnebe, 2011), sağlık, çevresel etki ve yoksulluk gibi dışsal faktörlerin değer zinciri açısından incelenmesi (Fearne, Martinez ve Dent, 2012), sürdürülebilir kalkınma ve endüstriyel ekoloji kavramlarının incelenmesi (Allenby, 2000), stratejik sürdürülebilirlik ve ihracat performansının incelenmesi (da Rocha Vencato vd., 2014), bireysel olarak sürdürülebilirlik (Catalin ve Beverlee, 2014) gibi alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir.

Bugün özellikle iklim kriziyle kendini gösteren, insan eliyle yaratılmış küresel problemlerin çözümünün planlanması açısından sürdürülebilirlik anlayışı giderek daha da kritik bir önem kazanmaktadır. Özellikle doğal çevreye karşı artan farkındalık, son yıllarda tüketiciye sunulan yenilikçi, çevreci ürünlere ve yöntemlere yansımıştır. Firmalar ürünleri ve süreçlerini yeşile döndürme amacı ile faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerini azaltarak, sürdürülebilir programlar geliştirmeye başlamışlardır (Sezen ve Çankaya, 2013).

İşletmelerde sürdürülebilirlik yenilik, teknoloji ve diğer tamamlayıcı politikalarla paralel olarak ele alınmalıdır. Söz konusu amaç doğrudan yenilik ve teknoloji politikalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirliğin mevcut sürdürülemez üretim yöntemleri ve tüketim tarzlarını ikame edecek ve aynı zamanda modern dünyanın sahip olduğu problemlerin çözülmesine destek olacak niteliğe bürünmesi gerekmektedir. Bu politikaların üretilmesinde tüm paydaşlarca (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar, vb.) tam bir ortak tavır olması da son derece önem taşımaktadır. Sürdürülebilirliğin uzun dönemli bir politika amacı olması, özel bir paydaş desteği gerektirmesi ve özel ve kamu hedefleri arasında çok yakın bir etkileşime sahip olması konuyu daha da güncel hale getirmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik temelde kamusal bir

hedef olarak algılanmaktadır. Ancak, özel sektör ve tüketiciler bu yelpaze içerisinde yeterli kapasite ve hareketliliği göstermediği sürece bu hedefe ulaşılması olanaksızdır (Freeman ve Soete, 2004). Bu nedenle, sürdürülebilirlik konusu çok farklı alanlarla iç içe olması, çok çeşitli uygulamaları gerektirmesi ve farklı kitlelerin desteğinin alınmasının gerekliliği vb. sebeplerden dolayı tam anlamıyla anlaşılması kolay bir kavram olarak görülmemektedir. Mouri ve Christodoulou tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada da belirtildiği gibi literatüre göre sürdürülebilirliğin tam ve inandırıcı bir şekilde tanımlanması zor görünmektedir.

## **2. Literatür Analizi**

Araştırma kapsamında literatür incelemesi yapılarak sürdürülebilirlik kavramı, boyutları ve sürdürülebilirlikte performans ölçümü konuları ele alınmıştır.

### **2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı**

Daimi olma, devamlılık, süreklilik gibi anlamlar açısından da ifade edilen (Akgül, 2010) sürdürülebilirlik kavramı, insan kültürü ile sıkı bir şekilde dokunmuş ve 13. yüzyıla izler bırakmış fakat 1970'li yıllarda çevre literatüründe görülmeye başlanmıştır. Görünüşte, sürdürülebilir kalkınma fikri ideolojik etkilere bakılmaksızın, insan ihtiyaçlarıyla bütünleşiktir. Sürdürülebilirlik kavramı tek başına ilgi çeken bir kavram olması yanında bir o kadar da içerik olarak anlaşılmaz niteliktedir. Çünkü her dönem için farklı konular içeriğine dahil edilerek, anlaşılması giderek zorlaşmıştır. Bunun bir sonucu olarak, belirli bir döneme kadar gelen sürdürülebilir kalkınma tartışması kavram hakkında büyük bir şüphecilige neden olan işleve (eylem) yönelik açık bir rehberlik niteliği yerine giderek retorik bir hal almıştır. Konuyla ilgili kişiler kendilerine özgü kurallar getirmiş ve sürdürülebilirlik konusuna bakış uzağı göremeyen ve kendini tam açıklayamayan bir hale gelmiştir (Nkamnebe, 2011). Modern bir yönetim paradigması olarak ele alınan sürdürülebilirlik, endüstri devrimi ile başlayan ve ekonomik fayda temelli üretim süreçlerinin uzun vadede sosyal fayda temelli çevresel ve sosyal gelişimi engelleyici etkisine alternatif olarak ileri sürülmüştür (Akgül, 2010; Tokgöz ve Önce, 2009; Kuşat, 2012). Bunun yanında, sürdürülebilirlik kavramı yaşamsal faaliyetlerin her alanında kendine yer bulabildiği için birçok konuyla birlikte kullanılarak farklı anlamlar yüklenebilen bir niteliğe de bürünmüştür (Yavuz, 2010). Sürdürülebilirliği savunanlar, işletmelerin geleneksel yöntemlere dayalı iş yapma modellerinin geçerliliklerini yitirdiklerini ifade etmektedir. Yeni bir iş modeli olma ve geleceğe yatırım yapma gerekliliği sürdürülebilirliğin iki temel özelliğidir (Tokgöz ve Önce, 2009).

Sürdürülebilir kalkınma yaklaşımına temel oluşturan gelişme, 1972 yılında Stockholm'de düzenlenen "Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı" (UNCHE) ile sosyo-ekonomik yapıları ve gelişme düzeyleri farklı olan birçok ülkenin çevre konusundaki ilk küresel bildirgesi olarak "Stockholm Bildirgesi" kabul edilmiştir (Kaya ve Bıçkı, 2006). Ardından 1982 yılında Birleşmiş Milletler tarafından başlatılan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1987 yılında komite olarak "Ortak Geleceğimiz" raporunu yayınlanmıştır. Brundtland raporu olarak bilinen, "Ortak Geleceğimiz" sürdürülebilir kalkınmanın "klasik" olan; gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini riske atmadan bugünün ihtiyaçlarının karşılanması, tanımını içermektedir (UN, Sustainable Development Backgroundpaper, 2010).

Brundtland raporu sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı "kaynak kullanımı, yatırımların yönü, teknolojik gelişme ve kurumsal değişimlere uyum sağlamada bir düzen sağlanarak, hem bugünkü ve hem gelecekteki potansiyel insan istek ve ihtiyaçlarının artırılmasıyla ilgili bir

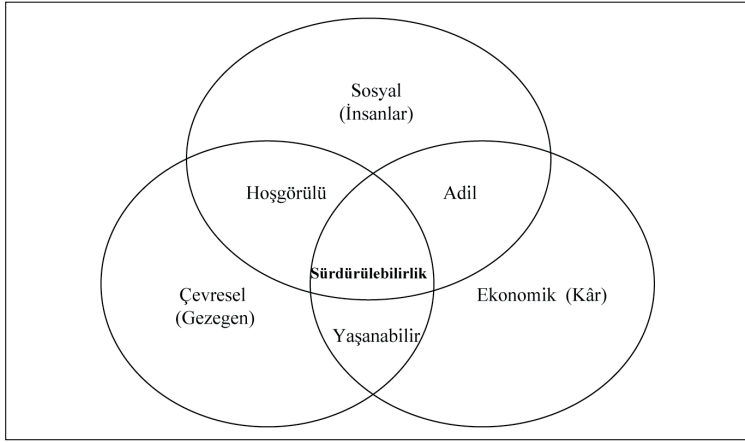
değişim süreci" olarak tanımlamıştır (Bithas ve Christofakis, 2006; WCED, 1987). Bu tanıma ek olarak, Freeman ve Soete (2004) çevresel sürdürülebilirliği mevcut kuşakların ihtiyaçlarını, doğal kaynakları yenilenemeyecek hale getirmeden ve çevreyi dönüşsüz bir biçimde tahrip etmeden, gelecek kuşaklara nakleden bir iktisadi sistem olarak tanımlamaktadır.

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun Brundtland raporunu yayınlamasının ardından önemli uluslararası toplantılar yapılmıştır. Birleşmiş Milletler tarafından 1992 yılında Rio de Janeiro'da "Yeryüzü Zirvesi" konulu Çevre ve Kalkınma konferansı (UNCED), istenilen 21 eylemi detaylandırarak, uluslararası iklim değişikliği, biyo-çeşitlilik anlaşması ve ormanlar üzerinde ilkeler bildirisi yayınlamıştır. 10 yıl sonra, 2002 yılında, Güney Afrika Johannesburg Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesi'nde, Sürdürülebilir Kalkınma için verilen eylem planı tekrar teyit edilmiştir (Kates vd., 2005). Planda yer alan ana başlıklar ise yoksulluğun ortadan kaldırılması, sürdürülebilir olmayan üretim ve tüketim kalıplarının değiştirilmesi, doğal kaynakların sosyal ve ekonomik gelişme temelinde yönetilmesi ve korunması, küreselleşen dünyada sürdürülebilir kalkınma, sağlık ve sürdürülebilir kalkınma, gelişmekte olan küçük ada devletlerinin sürdürülebilir kalkınması, Afrika için sürdürülebilir kalkınma, diğer bölgesel inisiyatifler, uygulama araçları, sürdürülebilir kalkınma için kurumsal yapı (Kaya ve Bıçkı, 2006; UN, 2002) olarak özetlenebilir.

Sürdürülebilirliğin geniş tanımı çerçevesinden birçok yorum yapılmıştır. Özellikle sürdürülebilirlik savunucuları, "sürdürülecek olan ne?", "geliştirilecek olan ne?", "çevre ve kalkınmayla bağlantısı ne?" ve "ne kadar süre için sürdürülecek?" gibi konular üzerinde çatışmaktadırlar (Mouri ve Christodoulou, 2012). Gasparatos vd. (2008), sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili sıklıkla paylaşılan birkaç konu üzerinde durmuşlardır. Bu konular; ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal konuların artan şekilde karşılıklı bağıllığı kadar bütünleştirilmesi, şimdiki faaliyetlerin gelecekteki sonuçlarının dikkate alınması, bugünkü eylemlerin sonuçlarına ilişkin belirsizliklerin varlığının kabul edilmesi ve ihtiyatla hareket edilmesi, kamuoyuyla birliktelik, kuşak içi ve kuşaklar arası eşitlik olarak belirtilmiştir (Gasparatos vd., 2008).

## 2.2. Sürdürülebilirliğin Üç Boyutu

1992 yılındaki Rio konferansından bu yana, uluslararası organizasyonlarda genel kabul görmüş sürdürülebilir kalkınma tanımlarının çoğunu, iş çevrelerinde "üçlü boyut" olarak adlandırılan tanım oluşturulmuştur (Lethonen, 2004). Bu tanım çerçevesinde sürdürülebilirlik bir kavram olarak ekonomik, çevresel ve sosyal konuları içerisine alarak üç temel boyutta tanımlanmıştır (Kuşat, 2012). Elkington (1997) bu kavramlar içerisinde sürdürülebilirliği, ekonomik zenginlik, çevresel nitelik ve sosyal adalet olarak açıklamıştır (Lee ve Lam, 2012). Söz konusu üçlü boyut, aynı zamanda firmanın performans kategorilerinden olan insanlar (People), kârlılık (Profit) ve gezegen (Planet) şeklinde 3P olarak ifade edilen kavramlarla ilgili olarak ele alınmaktadır. Ele alınan unsurlar arası etkileşim Şekil 1'de gösterilmektedir.



**Şekil 1.** Sürdürülebilirliğin Üç Boyutu (Triple Bottom Line, 3PL) (Corrêa ve Xavier, 2013).

Sürdürülebilir kalkınmaya bütünsel bakış açısı o firmanın çekirdek işlerini, büyümesini, kârlılığını ve hatta hayatta kalmasını etkileyen stratejik bir bakış açıdır (Lee ve Lam, 2012). Hart ve Milstein (2003) gerçek bir sürdürülebilir kalkınma girişiminin aynı zamanda sosyal, ekonomik ve çevresel faydaları elde etmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda, işletmelerin kurumsal olarak büyümesi ve kârlılığı kadar, çevresel, sosyal eşitlik, adalet ve ekonomik kalkınma gibi toplumsal hedefleri birlikte ele alarak stratejik hareket etmesi gerekmektedir (Öznel, vd. 2012). Kurumsal sürdürülebilirlik olarak açıklanan bu kavram, bir firmanın doğrudan ve dolaylı bir şekilde paydaşlarının gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini kaybetmeden, ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002). Sürdürülebilirliğin üç boyutu çerçevesinde firmalar, sadece kısa dönemli ekonomik büyümeye odaklanmadan, tüm boyutları dikkate alarak uzun dönemli bir bakış açısıyla yönetilmelidir. İşletme düzeyinde, sürdürülebilirlik performansının tanımlanmasında kullanılan genellikle bu üç boyut kabul edildiğinden dolayı sürdürülebilirliğin üç boyutu kısaca şu şekilde açıklanmıştır.

### **2.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik**

Ekonomik performans yerel, ulusal veya uluslararası düzeylerdeki ekonomik sistemlerde olduğu gibi ekonomik koşullara etki eder. Özellikle finansal performans ve kâr kavramı işletmeler için hayati önem taşır (Sezen ve Çankaya, 2013). Buna ek olarak, ekonomik sürdürülebilirlik işletmenin finansal, maddi ve maddi olmayan sermaye gibi çeşitli ekonomik sermayelerinin yönetilmesini gerektirir. Ekonomik olarak sürdürülebilir firmalar, paydaşlarına yeterli likidite sağlarken, kalıcı bir nakit akışı garanti eder (Dyllick ve Hockerts, 2002). Kısaca, işletmelerin çevresel konuları kuruluş stratejisine entegre etmesinin, maliyet azaltıcı ve işletmenin etkinliğini geliştirici, ürün kalitesinde iyileştirici, pazar payı artışı sağlayan, yasaların ve rakiplerin önüne geçiren, yeni pazarlar yaratan, çalışan motivasyonunu ve memnuniyetini artıran ayrıca finansal yardımlara ulaştıran bir takım faydalar sağladığı görülmüştür (Zhu ve Sarkis, 2004). Ancak işletmeler sosyal faaliyetler ve çevresel önlemler gibi bir takım finansal olmayan faaliyetleri de yürütmek durumundadır (Sezen ve Çankaya, 2013). Bu nedenle işletmelerin sosyal ve çevresel sürdürülebilir politikalara da sahip olması gerekir. Ancak Özellikle, ekonomik hayatın yapı taşı konumunda olan işletmelerin ekonomik faaliyetleri olmaksızın sürdürülebilirliğin sağlanması olanaklı değildir (Kuşat, 2012).

### 2.2.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu için birçok farklı tanım yapılmıştır. Ancak genel olarak sosyal sürdürülebilirlik toplumun koordineli eylemlerini kolaylaştıran, etkinliğini arttırabilen karşılıklı ve güvenli ilişkiler ağını tanımlar (Lehtonen, 2004). Sosyal açıdan sürdürülebilir işletmeler beşeri sermayesini artırarak, içinde faaliyet gösterdikleri topluma değer kattığı kadar toplumsal sermayeyi artırarak da topluma değer katmalıdır (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu nedenle sürdürülebilirliğin sosyal boyutu kalkınma, eğitim standartlarının arttırılması, halk sağlığı, kültürel çeşitliliğin sürdürülmesi ve sosyal adalet gibi konuların desteklenmesini içerir (Sarkis, vd. 2010). Sach (1999) sosyal sürdürülebilirlik ve bütünsel kalkınma için toplumsal homojenlik, gelir eşitliği ve ürün, hizmet ve istihdama erişim gibi temel oluşturucu bir dizi unsur tanımlamıştır. Aynı zamanda kültürel sürdürülebilirlikle dışarıdan dayatılan süreklilik ve gelişmenin dengelenmesini, politik sürdürülebilirlikle de demokrasi ve insan hakları temelinde etkin kurumsal kontrolün önemini vurgulamıştır (Vallance, vd., 2011). Ranganathan (1998), kurumsal sosyal performans için dört temel unsur belirlemiştir. Bu unsurlar ise şu şekildedir.

- İstihdam uygulamaları; (çalışma ortamında güvenliğin sağlanması, finansal güvence ve iş güvencesi, ırk, renk, cinsiyet ve inanç ayrımı olmaması ve profesyonel gelişime fırsat vermesi).
- Toplum ilişkileri; (bir işletmenin toplum gelişimine katkıda bulunması, iş olanağı yaratması, işletmenin ödediği ve aldığı vergi indirimleri, işletmede hayırseverlik ve çalışan gönüllülüğünün sağlanması).
- Etik kaynaklar; (tedarikçiler, dağıtıcı ve ortaklarla adil ticaret uygulamaları, tedarikçilerin çocuk iş gücü kullanmamasının sağlanması, sağlıklı çalışma koşulları ve adil ücret politikası)
- Ürünün sosyal etkisi (sosyal zenginliğe, adalete ve gıda, barınma, temiz su ve sağlık hizmetleri gibi temel insan ihtiyaçlarının temin edilmesi, eşitlik ve sosyal zenginliğin sağlanması gibi konularda ürünlerin katkıda bulunması).

Bu temel unsurların Turkcell sürdürülebilirlik raporunda da yansımalarını görmek mümkündür. Turkcell sosyal sürdürülebilirlik çerçevesinde en başta insana ve çalışanlarına önem vererek özellikle kadın çalışanlarına fırsat eşitliği sağlama konusunda çalışmalar yapmaktadır. Aynı şekilde çalışan gelişimine (kariyer olanakları, eğitimler vb.) önem vermektedir. İş sağlığı ve işçi güvenliğine, müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalar yaratmaktadır. Tedarikçilerine yönelik etik kuralla göre hareket etmekte, ürün ve hizmetlerine yönelik sorumluluklarını çeşitli uygulamalarla yerine getirmektedir. Sosyal etki amaçlı "emekliler kulübü, akıllı kadınlar kulübü, Van için Türkiye kumbarası, Turkcell gönüllüleri" gibi kampanyalar oluşturmaktadır.

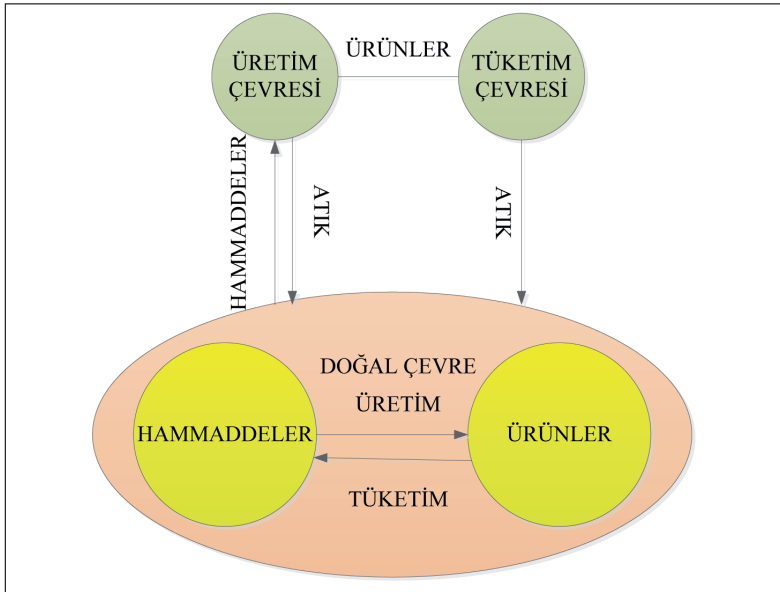
### 2.2.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel açıdan sürdürülebilir ekonomik kalkınma kavramı ilk olarak devam eden kirlilik ve daimi tükenmenin neden olduğu çevresel bozulma ile mücadele edecek bir eylem planı olarak öne sürülmüştür (Bithas ve Christofakis, 2006). Çevresel sürdürülebilirlik, en geniş anlamıyla doğal kaynakların sürekliliğinin sağlanması ve gelecek nesillere aktarılması anlamına gelmektedir. Çevresel üstünlük şeklinde de kavramsal olarak açıklanan çevresel sürdürülebilirlik, firmaların yasal zorunluluklar ve kirlilik önleyici çevresel girişimlerle, üstün bir çevresel performans yaratması sürecidir (Huang ve Yang, 2014). Bu geniş çerçeveyi Ranganathan (1998) materyal kullanımı, enerji tüketimi, ürün dışı çıktılar ve kirletici salınımlar şeklinde dört temel

çevresel performans göstergesiyle tanımlamıştır. Çevresel performans Judge ve Douglas (1998) tarafından operasyonel faaliyetlerde ve bir dizi alanda işletmelerin çevresel üstünlüklere örgütsel çapta olan bağıllık düzeyi olarak tanımlanmıştır (Huang ve Yang, 2014). Gelecek yıllarda artan nüfus ve tüketim miktarı göz önüne alındığında, çevresel sorunların başta iklim değişikliği, temiz su kaynaklarının tükenmesi ve bununla beraber gelişen ekosistem tahribatlarının daha da artacağı öngörülmektedir.

İnsan çevresiyle uyum içerisinde ve belli bir dengeyi sağlanmasıyla yaşamını sürdürebilen bir varlıktır. Ancak, insanın yaşadığı çevreyi bozabilen bir varlık olması dolayısıyla çevre ile etkileşiminde dengeyi kuran koşulların bozulması gerekli tedbirlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle üretim ve tüketim dengesizliğinin oluşturduğu çevre kirliliği insan ve toplum sağlığı açısından tehdit oluşturmaya başlamasının yanında gelecek nesillerin ihtiyaç duyacağı önemli kaynakların tükenmesine de yol açabilecektir. Bu kapsamda mevcut tüketim alışkanlıkları ve tüketimin teşvik edilmesine yönelik uygulamalarında ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir (Bener ve Babaoğul, 2008)

Çevresel sürdürülebilirlik kapsamında üç temel amaç olan kaynak kullanımının, atıkların ve kirliliğin azaltılması sürdürülebilirliğe hizmet eden davranışlar kapsamında ele alınmaktadır. Bu çerçevede üç yönlü bir uygulama ile devletin gerekli yasal alt yapı zeminini oluşturması, kamuoyunu bilgilendirici uygulamalara yönelmesi, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik kapsamında yararlandığı stratejilere dayalı üretimini yönlendirmesi ve sosyal ve çevresel kaygıları olan tüketicilerin pazarı dönüştürebilecek etkiye sahip yeşil ve etik tüketiciler olarak hareket etmesi şeklinde üçlü hareket tarzı benimsenmesi gerekmektedir (Karalar ve Kiracı, 2011). Bu kapsamda aşağıda Şekil 2'de doğal çevre ve üretim tüketim ilişkisine yönelik etkileşim şematize edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 2. Doğal Çevre ve Üretim-Tüketim Etkileşimi (Bener ve Babaoğul, 2008).

Çevresel sürdürülebilirlik kapsamında yapılan tahminlemelere göre, 2050 yılına kadar sıcaklıkların 2-3 derece artması halinde 200 milyon insanın su baskınları ve kuraklık nedeniyle mülteci duruma düşeceği ifade edilmektedir. Bunun yanında, karbon salınımının bu seviyede yükselmeye devam etmesi halinde ise, fırtınalar ve seller yüzünden sigorta tazminat taleplerinin 320 milyar \$'ı bulacağı, ormansızlaşmanın Afrikada'ki mahsul verimini %33 azaltacağı, açlığın artması, eriyen buz tabakasının deniz seviyesini 5 metre yükseltmesi ve birçok kıyı şeridinin sular altında kalması gibi sonuçlar doğuracağı da ifade edilmektedir (Fisk, MediaCat; 2010). Bu nedenle işletmelerin çevresel sürdürülebilirlikle ilgili konuları gündeme alarak kaynak etkinliği ve kirliliği önleyici politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde çevresel problemlerin diğer sosyal ve finansal problemleri beraberinde getirerek bir felakete yol açması kaçınılmaz görülmektedir.

### 3. Sürdürülebilirlikte Performans Ölçümü

İşletmeler, sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerinde ne kadar şeffaf ve samimi olduğunu yatırımcılarına, müşterilerine, sivil toplum kuruluşlarına vb. paydaşlarına kanıtlamak için güvenilir göstergeler yayınlamaktadırlar. "Sürdürülebilirlik raporlaması" ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerle ilgili raporlamayı tanımlamada kullanılan diğer terimlerle (ör. üçlü sorumluluk raporlaması, kurumsal sorumluluk raporlaması, vs.) anlamdaş olan geniş bir terimdir (Global Reporting Initiative, 2000-2006). Sürdürülebilirlik raporlaması, sürdürülebilir kalkınma için kurumsal performansın ölçülmesi, açıklanması ve bundan sorumlu olunması uygulamasıdır. Bir sürdürülebilirlik raporunda, rapor hazırlayan kurumun sürdürülebilirlik performansı, olumlu katkıları ve olumsuz etkileri içerecek şekilde sunulmaktadır (Özçelik, 2013). Bu amaçla küresel olarak uygulanabilir bir sürdürülebilirlik raporlaması rehberi geliştirmek ve finansal raporlama gibi rutin ve karşılaştırılabilir hale getirerek yaygınlaştırılmak için, Küresel Raporlama Girişimi "Global Reporting Initiative" (GRI) oluşturulmuştur. GRI Raporlama Çerçevesini kullanarak geliştirilen sürdürülebilirlik raporları, raporlama dönemi esnasında kurumun taahhütleri, stratejisi ve yönetim yaklaşımı bağlamında ortaya çıkmış neticeleri ve sonuçları kapsar (Global Reporting Initiative, 2000-2006). İşletmeler dünyadaki genel sürdürülebilirlik standartlarına uyumlarını GRI Küresel raporlama ilkeleri ve küresel ilkeler sözleşmesi ilerleme bildirim raporlamasına uygun şekilde raporlar hazırlamaktadır.

### 4. Metodoloji

Bu kısımda araştırmanın amacı, önemi ve kısıtı, araştırma yöntemi, güvenilirlik ve geçerlilik, araştırma bulguları ve analiz incelenmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtı

Sürdürülebilirlik konusunda başarılı olmanın en önemli kriteri, sürdürülebilirliğin nasıl algılandığı, uygulandığı ve önceliklendirildiği konusunda örgütleri motive eden ve rehberlik yapan temel unsurların anlaşılmasıdır. Söz konusu kuruluşlar içinde ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliği yapılanlar, devlet, diğer işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarını kapsayan geniş bir ağı içermektedir (Catalin ve Beverlee, 2014). Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilirlik konusunda çalışmaları olan işletmelerde bulunan tepe, orta ve alt kademe yöneticilerinin sürdürülebilirliği nasıl algılandıkları ve bu algının firma uygulamalarına olan yansımalarını belirlemektir. Bu anlamda işletme yöneticilerinin söz konusu olguya yaklaşımlarının incelenmesi açısından araştırma önem taşımaktadır.



Sürdürülebilirlik raporlaması oldukça yeni bir kavramdır. Bu nedenle ancak uluslararası piyasalara açık ve büyük şirketlerin stratejik planlarının içine girmeye başlamıştır. Sürdürülebilirlik konusunda çeşitli raporlar hazırlayan ve işletme uygulamalarında çeşitli faaliyetleri başarıyla yürüten firmalardan biri olduğu belirlenen Turkcell araştırmanın uygulama yeri olarak seçilmiştir. Turkcell 35,2 milyon müşterisi ve 4 bin’den fazla çalışanı ile sürdürülebilirlik faaliyetlerini 2008 yılından beri raporlamakta ve bu faaliyetlerini önümüzdeki yıllarda da arttırarak devam ettirmeyi planlamaktadır (Turkcell Sürdürülebilirlik Raporu, 2012-2013). Sürdürülebilir faaliyetlere ilişkin yönetici algılarının araştırılması kapsamında Turkcell’de farklı kademelerdeki üç yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmada sadece üç yöneticiden görüş alınması ve sadece bir işletme üzerinde yapılması araştırmanın kısıtlarından birisidir. Bir diğerkısıt ise zaman ve maliyet kısıtıdır. Araştırmada kısa süre içerisinde birçok yöneticiye ulaşılarak ve görüşmelerin İstanbul’da farklı noktalarda bulunan Turkcell plazalarda yapılması araştırmanın zaman ve maliyet kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma İstanbul Tepebaşı’nda bulunan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş’de gerçekleştirilmiştir.

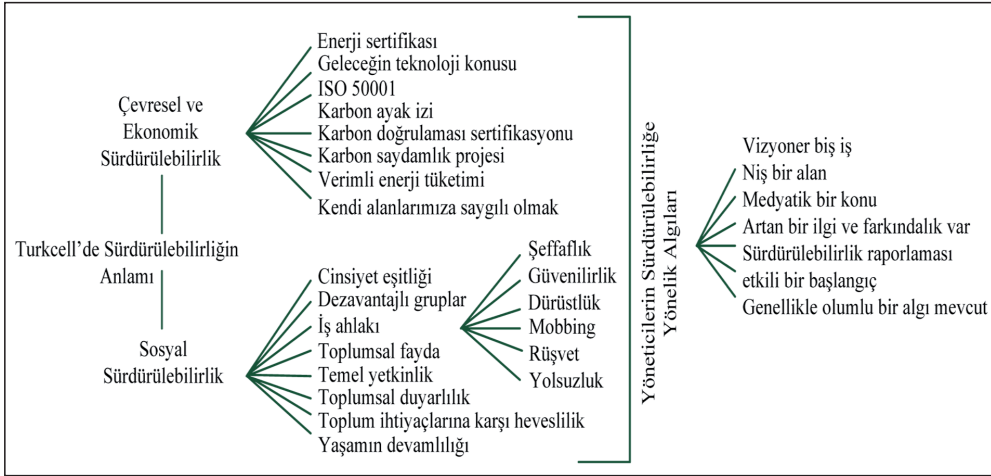
Araştırma nitel bir araştırma olup, veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı, karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşmeye gidilmeden önce, araştırmanın amacına yönelik olarak açık uçlu sorular ile tümdengelimci strateji doğrultusunda hipotezlerin yerine bir takım sorular kullanılarak araştırmanın geliştirilmesine ve düzenlenmesine çalışılmıştır. Soruların seçimi ve sırasına önem verilerek, görüşme formu yarı yapılandırılmış olarak hazırlanmıştır. Firmanın web sitesi başta olmak üzere, sürdürülebilirlik raporu, çeşitli makale ve gazete haberleri gözden geçirilerek sorulacak olan sorular şekillendirilmiştir. Görüşme İstanbul Tepebaşı’nda bulunan Turkcell Plaza’da 30 Ocak 2015 tarihinde *kurumsal sorumluluklar müdürü, kurumsal sorumluluk uzmanı ve merkezi operasyonlar ürün ve enerji bölümü yöneticisi* ile ayrı ayrı görüşülerek gerçekleştirilmiştir. İki saatlik görüşme esnasında yapılan görüşmeler yazılı olarak ve ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiştir. Dönemin Turkcell CEO’su Süreyya Ciliv Bey’in izniyle görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler Nvivo 10 nitel araştırma programı ile analiz edilmiştir.

## 4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Naoui (2014), iç geçerliliğin örneklemi tanımlamak için var olan teorik kavramları ve teoriyi test etmek için önerilerde bulunmayı gerektirdiğini belirtmiştir. Dış geçerlilik ise, sırasıyla araştırma bulgularının teorik bakış açısına göre genellenebilir olmasıdır. Güvenilirlik ise, nicel araştırmalardaki gibi ele alınmayarak, verilerin daha çok tutarlı ve teyit edilebilir olmasına ifade etmektedir. Guba ve Lincoln, güvenilirlik ve geçerlilikle paralel bir kavram olan “dürüstlüğün” dört boyut olarak: inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirliği içerdiğini belirtmişlerdir (Morse, vd., 2002). Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemi olarak genellikle gözlem, görüşme doküman analizleri kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu tekniklerde ölçüm aracı araştırma soruları ve araştırmacının kendisinden oluşmaktadır. Bu çerçevede toplanan verilerin geçerlilik boyutu araştırmacıya ve sorularına bağlıdır (Ataseven, 2012). Gerek araştırma sorularının hazırlanması, verilerin kayıt edilmesi ve deşifre edilmesinde durumun olduğu gibi sunulmasına hassaslık gösterilmiştir. Bu bakımdan araştırma da görüşme yapılan kişilerin yönlendirilmesinden kaçınılarak, objektif olarak veriler elde edilerek analiz edilmiş ve yorumlamalardan kaçınılarak objektif değerlendirmelerle yanıtların daha geçerli ve güvenilir olmasına çalışılmıştır.

### 4.3. Araştırma Bulguları ve Analiz

Turkcell yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu kodlama yapılan ifadeler 9 kategoride sınıflanmıştır. Çalışmada söz konusu kategorileri bulabilmek için analize başlamadan önce veri setini, araştırma soruları ve desenine göre görüşmeden gelen cevaplarla beraber incelemiştir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazına veriler kayıt edilmiş, daha sonra deşifre işlemi yapılmıştır. Kullanılan kelimeler ve mesajların anlamlarına göre NVivo 10 programında bulunan “nodes” menüsü üzerinden ana nodlar ve alt nodlar oluşturularak kodlanmıştır. Daha sonra oluşturulan kodlarla görselleştirme için modeller çizilmiştir. Çizilen modeller Microsoft Visio 2010 programıyla bir araya getirilerek yeniden çizilmiştir. Buna göre Turkcell’de sürdürülebilirlik konusunda ortaya çıkan kategoriler, sürdürülebilirlikle ilgili planlar, sürdürülebilirlik uygulamalarındaki engeller, sürdürülebilirliğe yönelik yönetici algıları, sürdürülebilirliğin anlamı, sürdürülebilirliğin Turkcell’e yansımaları, sürdürülebilirliğin yürütülmesi, sürdürülebilirlik uygulamaları, sürdürülebilirlik uygulamalarından beklentiler ve sürdürülebilirlikle ilgili fonksiyonel alanlar olarak şekillenmiştir.

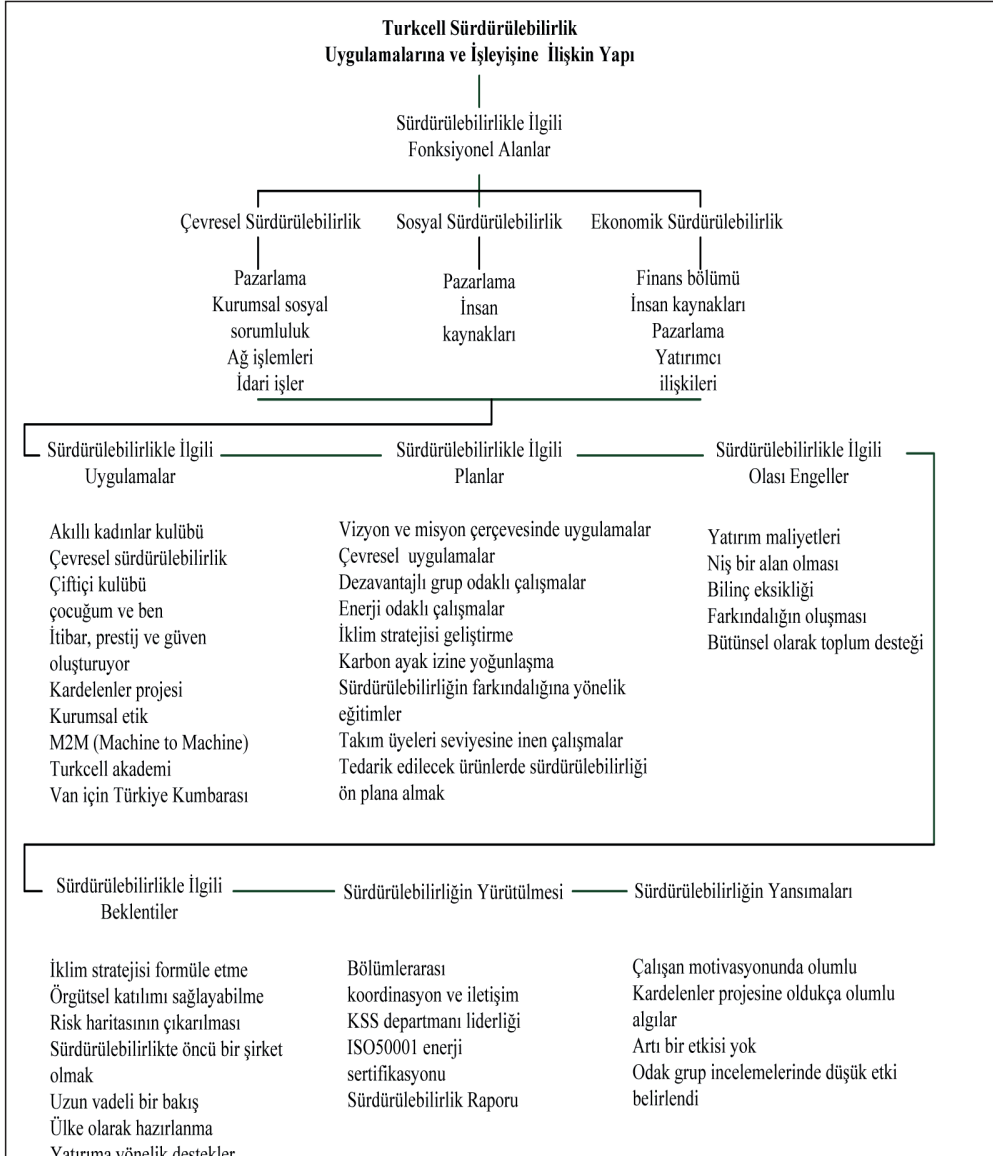


Şekil 3. Turkcell’de Sürdürülebilirliğin Anlamı

İşletme üst yönetiminin algısında sürdürülebilirliğin anlamı çevresel, ekonomik ve sosyal olarak kendi içerisinde şekillenmiştir. Buna göre Turkcell yöneticileri sosyal sürdürülebilirlik denince yaşamın devamlılığı, firmaların toplumun ihtiyaçlarına karşı hevesli ve duyarlı olması, firmaların temel yetkinlikleriyle, dezavantajlı gruplar başta olmak üzere toplumsal fayda yaratması, iş ahlakı ve cinsiyet eşitliği gibi konuları algılamıştır. Ancak yöneticiler, iş ahlakı konusuna ayrı bir önem vererek belirli konuları vurgulamışlardır. İş ahlakı demek Turkcell’de yatırımcılar ve müşteriler için şeffaflık, güvenilir ve dürüst bir işletme olmak, rüşvet, yolsuzluk ve mobbing’e fırsat vermemek ve bunlarla mücadele etmektir.

Yöneticilerin belirttiği bir kurum araştırması sonucuna göre; tüketicilerle yapılan odak grup çalışmalarında Turkcell’in yaptığı çevresel çabaların tüketiciler üzerindeki etkisinin düşük olduğu ve hatta pek bir artışının olmadığı, ancak yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinden özellikle “Kardelenler Projesi”nin olumlu algılandığı söylenmiştir. Bu nedenle çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik denince yöneticiler kendi alanlarına saygı duyma, verimli enerji tüketimi, karbon saydamlık projesi, karbon doğrulama sertifikasyonu, karbon ayak izi, ISO 50001, enerji sertifikaları

ve geleceğin teknoloji konusu gibi kavramlardan bahsetmişlerdir. Görüşmelerde ortaya çıkan Turkcell’de sürdürülebilir uygulamalar ve işleyişine yönelik yapı ise Şekil 4’teki gibidir.



**Şekil 4.** Sürdürülebilir Uygulamalarına ve İşleyişine Yönelik Yapı

Görüşmeler sonucunda yöneticilerin sürdürülebilirliğe yönelik algılarının genelde olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun dışında yöneticiler sürdürülebilirliği, niş bir alan, işletmeler için bir hap niteliğinde yarar getiren vizyoner bir iş olarak algılamaktadır. Medyatik bir konu olarak tanımlanması çok önemlidir. Buradan hareketle işletmeler daha fazla medyada yer alarak

sürdürülebilirlik kavramının toplumda daha fazla tartışılmasına ön ayak olabilirler. Önümüzdeki yıllarda farkındalığın işletme, devlet ve toplum açısından daha da artacağına yönelik yönetici algıları mevcuttur.

Örgütün sürdürülebilirlik algısının örgüt şemasında nereye konumlandığı, aslında örgütün sürdürülebilirlik bakışının da temel açısını gösterir. Bu anlamda Turkcell’de Bireysel Pazarlama ve Satış’tan sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk bölümü bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik faaliyetleri bu bölüm doğrultusunda tüm birimlerin katılımıyla gerçekleştirilmektedir.

Yöneticilerle yürütülen görüşme esnasında Turkcell’de hangi fonksiyonel alanların sürdürülebilir faaliyetlerle yakın ilişkisi olduğu konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin tüm bölümlere bir şekilde etki ettiği ve her bir bölümün diğerleriyle sosyal, çevresel, ekonomik uygulamalar konusunda etkileşim halinde olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaların yürütülmesi “Kurumsal Sorumluluklar Departmanı” liderliğinde gerçekleştirilmektedir. Turkcell’de bulunan her birim (bina, satış ofisi, vb.) kendi alt sürdürülebilirlik raporunu hazırlayarak, bu raporlar kurumun bütünsel raporuna dönüştürülmektedir. Görüşmede sürdürülebilirlikle ilgili en çok bahsi geçen uygulamaların 15. yılını dolduran kardelenler projesi başta olmak üzere akıllı kadınlar kulübü, çiftçi kulübü, Van için Türkiye kumbarası, çocuğum ve ben projesi, M2M (Machine to Machine) uygulamaları, Turkcell akademi olduğu söylenmiştir. Kurum içinde iş ahlakı kavramı en sık tekrarlanan ve özen gösterilen konulardandır.

Yukarıda belirtilen projeler sayesinde Turkcell itibarlı, prestijli ve güven duyulan bir kurum olmayı sürdürmeyi planlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çevresel uygulamalar dezavantajlı gruplara yönelik çalışmalar, enerji odaklı çalışmalar, iklim stratejisinin geliştirilmesi, karbon ayak izine yoğunlaşılması, sürdürülebilirlikle ilgili farkındalık eğitimleri, takım üyeleri seviyesine inen çalışmalar yapılması ve tedarik edilecek ürünlerde de sürdürülebilirlik hedefi görüşmeler sonucunda ortaya çıkan planlar arasında yer almaktadır. Turkcell’de sürdürülebilirliğe yönelik engeller ise sürdürülebilirlik konusunun niş bir alan olması, yatırım maliyetlerinin fazlalığı, bilinç eksikliği, toplumun her kesiminden destek görmemesi ve buna bağlı olarak farkındalığın az olması şeklinde sınıflanmıştır.

Yöneticilerin sürdürülebilirlik uygulamalarından beklentileri sorulduğunda risk haritalarının çıkarılması, iklim stratejisinin formüle edilmesi, ülke olarak hazırlanma, sürdürülebilirlikte öncü bir şirket olmak, yatırımlara destek, örgütsel katılımı sağlayabilme ve uzun vadeli bir bakış açısının kazanılması olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirliğin yürütülmesi için kurumsal sosyal sorumluluk departmanının liderliğinde, bölümler arası koordinasyon ve iletişim sağlanarak, sürdürülebilirlik raporunun hazırlanması ve enerji sertifikasyonlarının önemi hakkında yöneticiler görüş bildirmiştir. Sürdürülebilirliğin Turkcell’e olan yansımaları ise, çalışan motivasyonunda artış ve Kardelenler projesinin olumlu etkileri olarak belirtilirken yöneticiler çevresel uygulamalarının çok fazla bir artı etkisinin olmadığını belirtmişlerdir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde pek çok sosyo ekonomik alan incelendiğinde sürdürülebilir kalkınmaya yönelik ilginin ulusal ve uluslararası düzeyde üzerinde yoğunlaşılacak konuların başında geldiği görülmektedir. Özellikle iklim krizi, doğal kaynakların kaybı gibi çevresel konular, fakirlik, gelir adaletsizliği, çocuk işçiler, cinsiyet eşitsizliği gibi sosyo-ekonomik konular gezegenin ve insanlığın

geleceği hakkındaki tartışmalarda odak nokta konumunu almıştır. evre koruma, sosyal eşitlik ve sürdürülebilir ekonomik gelişmeye öncelik veren yaklaşımlar ve uygulamalar küresel rekabet içinde işletme stratejileriyle daha fazla ilişkili hale gelmeye başlamıştır. Ayrıca, sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda sosyal sorumluluk, etik gibi konuların, işletmelerin uluslararası ya da ulusal pazarlarda başarısı açısından daha yüksek rekabetçilik konumu için anahtar niteliğine büründüğü de belirtilebilmektedir (Henrique da Rocha Vencato, vd., 2014).

işletme çalışmalarının ve çalışanlarının sürdürülebilirlik konusuna hazırlanmasında en önemli rol işletmelere düşmektedir. Çünkü st düzey yöneticilerin vizyonu şirketteki dönüşümün başlangıcı olacaktır. Bu doğrultuda, Türkiye'nin saygın ve büyük kuruluşlarından biri olan Turkcell iletişim'de çalışan yöneticilerle görüşme yöntemiyle yöneticilerin sürdürülebilirlik algıları incelenmiş ve analiz edilmiştir. iş ahlakı, dezavantajlı gruplar, çevresel sürdürülebilirlik ve başta verimli enerji kullanımı alanlarına yönelik önemli uygulamalar olduğu yapılan görüşme sonunda belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda geliştirilen öneriler ise şu şekildedir;

- işletme st düzey yöneticileri sürdürülebilirlik kavramına oldukça olumlu bakmaktadır. Bu bakış açısının tüm işletmeye yayılması için programlar geliştirilmelidir.
- st düzey yöneticiler sürdürülebilirlik boyutlarını st düzey bir anlayış ve kavramlarla tanımlayabilmektedir. Bu işletmenin sürdürülebilir geleceği için bir umut vaad etmektedir. Ancak sürdürülebilirlik kavramı tüm örgüt çalışanlarına düzenli eğitimli programlarıyla aktararak çalışanlarca daha fazla benimsenmesi sağlanmalıdır.
- Sürdürülebilirlik konusu özellikle devlet düzenlemeleriyle işletmelerin teşvik ve yönlendirmesini gerektirmektedir.
- Sürdürülebilirlik konusunda medyanın ilgisi yüksektir. Bu nokta oldukça önemli ve işletmelerce mutlaka kullanılması gereken bir politika aracı olmalıdır.
- işletme sürdürülebilirlik konusundaki toplumsal farkındalığı fark etmiştir. Bu konuda yaratıcı ve toplum destekli projeler daha çok hayata geçirilmelidir.
- Sürdürülebilirlikle ilgili maliyetlerin yüksekliliği özellikle işletmeleri zorlamakta bu nedenle bu konuda devlet teşviklerinin artması gerekmektedir.

Çakar ve Alakavuklar'ın (2014) alışmasında, sürdürülebilirlikle ilgili çevresel konuların hem işletmeler hem de toplum tarafından bilindiğini ancak bu konuların devlet gibi daha yüksek bir otoritenin sorumluluğunda olması gerektiğinin anlaşıldığı ortaya çıkmıştır. Turkcell ile yapılan görüşmelerde de toplumsal farkındalığın yüksek olduğu, hem devlet destekli hem de işletmelerin desteğinde yaratıcı ve toplumsal gelişmeye katkıda bulunacak projelere ihtiyaç duyulduğu grlmştir. Özellikle gelecek yıllar için hem devletlerin hem de işletmelerin çevresel anlamda daha sürdürülebilir politikalar geliştirmeleri acil önem taşımaktadır. Bu nedenle ülkemizde de gelecekte çevresel sürdürülebilirliğin öneminin artacağını söylemek mümkündür.

## **Kaynakça**

Akgl, U. (2010), Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı, *Ankara Üniversitesi Dil-Tarih ve Coğrafya Fak. Antropoloji Dergisi*, 24, 95-114.

- Allenby, B. (2000). Industrial ecology, information and sustainability. *Foresight*, 2(2), 163- 171.
- Ataseven, B. (2012). Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(2) 543-564.
- Bener, Ö. & Babaoğlu, M. (2008). Sürdürülebilir tüketim davranışı ve çevre bilinci oluşturmada bir araç olarak tüketici eğitimi, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/surdurulebilirtuketimdavranisi.pdf>
- Bithas, P.K. & Christofakis, M. (2006). Environmentally sustainable cities, Critical Review And Operational Conditions, *Sustainable Development*, DOI: 10.1002/sd.
- Çakar, U., Alakavuklar, N.O. (2014). Sustainability and environmental perspectives in Turkey: a socio-cultural analysis. *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies*, Volume 8, 117-137.
- Catalin, R. & Beverlee B.A. (2014). Sustainability in complex environments: making sense of the Katrina lawsuits, *World Journal of Science. Technology and Sustainable Development*, 11(3), 162 – 169.
- Corrêa, L.H. & Xavier, H.L. (2013). Concepts, design and implementation of reverse logistics systems for sustainable supply chains in Brazil, *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 6(1), 1-25.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, DOI: 10.1002/bse.323.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Oxford: Capstone*.
- Eğilmez, G., Gumus, S., Kucukvar, M. (2015) Environmental sustainability benchmarking of the U.S. and Canada metropolises: An expert judgment-based multi-criteria decision making approach. *Cities*, 42, 31-41, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2014.08.006>
- Fearne, A., Martinez, M. G. & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581.
- Fisk, P. (2010). Sürdürülebilir büyüme; insanlar, gezegen ve kâr, *MediaCat*, Çeviri, Evren Yıldırım. *İstanbul*.
- Freeman, C. & Soete, L. (2004). Yenilik İktisadi. Ergün Türkcan (Çev.), 5. Basım. Tübitak Akademik Dizi.
- Gasparatos, A., El-Haram, M. & Horner, M. (2008). A critical review of reductionist approaches for assessing the progress towards sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, 28, 286-311.
- Global Reporting Initiative, (2000-2006). <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>, Erişim Tarihi (13.11.2014).
- Hart, L.S., Milstein, B.M. & Caggiano, J. (2003). Creating Sustainable Value, *Academy of Management Executive*, 17(2), 56- 69.
- Henrique da Rocha Vencato, C., Maffini Gomes, C., Luciane Scherer, F., Marques Kneipp, J., & Schoproni Bichueti, R. (2014). Strategic sustainability management and export performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 25(4), 431-445.
- Huang, Y. & Yang, M. (2014). Reverse logistics innovation, institutional pressures and performance, *Management Research Review*, doi:10.1108/MRR-03-2013-0069.
- Karalar, R. & Kiracı, H. (2011). Çevresel sorunlara karşı bir çözüm önerisi olarak sürdürülebilir tüketim düşüncesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 30, ss. 63-76.
- Kates, W.R., Parris, M.T. & Leiserowitz, A.A. (2005). What Is sustainable development? goals, indicators, values and practice, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8–21.
- Kaya, Y. & Bıçkı, D. (2006). Sürdürülebilirlik Argümanı ve Derin Ekolojik İtiraz, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8/3, 231-249.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Lee, M.K.C. & Lam, L.S.J. (2012). Managing reverse logistics to enhance sustainability of industrial marketing, *Industrial Marketing Management*, doi:10.1016/j.indmarman.2012.04.006

- Lethonen, M. (2004). The environmental- social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, doi:10.1016/j.ecolecon.2004.03.019
- Morse, M.j., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research, *International Journal of Qualitative Methods*. 1(2), 13-22.
- Mouri, K. & Christodoulou, A. (2012). Review of sustainability indices and indicators: towards a new city sustainability Index (CSI), *Environmental Impact Assessment Review*, doi:10.1016/j.eiar.2011.06.001.
- Naoui, F. (2014). Customer service in supply chain management: a case study. *Journal of Enterprise Information Management*, doi:10.1108/JEIM-04-2013-0015.
- Nkamnebe, A. D. (2011). Sustainability marketing in the emerging markets: Imperatives, challenges, and agenda setting, *International Journal of Emerging Markets*, 6(3), 217-232.
- Özçelik, F. (2013). Sürdürülebilirlik Performans Karnesi, *Journal of Yaşar University*, 30(8), 4985-5008.
- Öztel, A., Köse, S.M. & Aytekin, İ. (2012). Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü için çok kriterli bir çerçeve: Henkel örneği, *Tarih, Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 32-44.
- Ranganathan, J. (1998). Sustainability rulers: measuring corporate environmental and social performance, sustainability enterprise perspective. May. 1-11. Washington.
- Ritzer, G. (2011). Küresel Dünya. Melih Pakdemir (Çev.), İstanbul. Ayrıntı Yayınları.
- Sach, I., (1999). Social sustainability and whole development. In: Becker, E., Jahn, T. (Eds.), Sustainability and the Social Sciences. Zed Books and UNESCO, New York, pp.25-36.
- Sarkis, J., Helms, M.M. & Hervani, A.A., (2010). Reverse logistics and social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, doi:10.1108/14635770510609015.
- Sezen, B., Çankaya, Y.S. (2013). Effects Of Green Manufacturing And Eco-Innovation On Sustainability Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 154-163.
- Turkcell Sürdürülebilirlik Raporu (2012-2013). <http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/raporlar/turkcell-surdurulebilirlik-raporu-2012-2013.aspx>. Erişim Tarihi (19.10.14).
- Tokgöz, N. & Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(1), 249-275.
- United Nations (2002). Report of the World summit on sustainable development, Johannesburg, South Africa. [http://www.unmillenniumproject.org/documents/131302\\_wssd\\_report\\_reissued.pdf](http://www.unmillenniumproject.org/documents/131302_wssd_report_reissued.pdf). Erişim Tarihi (19.10.14).
- United Nations Background Paper (2010). Sustainable Development from Brundtland to Rio, [http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6\\_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf](http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf), Erişim Tarihi (19.10.14).
- Vallance, S., Perkins, C.H. & Dixon, E.J. (2011). What is social sustainability? a clarification of concepts. *Geoforum*. 42(1), 342-348.
- Vencato, C.H.R, Gomes, M.C., Bichueti, R.S., Scherer, F.L., Kneipp, M.J., Bichueti, R.S.(2014). Strategic sustainability management and export performance, *Management of Environmental Quality: An International Journal*. Vol. 25 No. 4, 2014 pp. 431-445.
- WECD. World Commission on Environment and Development. (1987). [http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/Taler%20og%20artikler%20av%20tidligere%20statsministre/Gro%20Harlem%20Brundtland/1987/Address\\_at\\_Eighth\\_WCED\\_Meeting.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/Taler%20og%20artikler%20av%20tidligere%20statsministre/Gro%20Harlem%20Brundtland/1987/Address_at_Eighth_WCED_Meeting.pdf), Erişim Tarihi (19.10.14).
- Yavuz, V.A. (2010), Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 9. Baskı. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Zhu, Q. & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, doi:10.1016/j.jom.2004.01.005.

## **EK1. Araştırmada Yararlanılan Görüşme Formu ve Görüşme Soruları**

1. Sürdürülebilirlik size ne anlam ifade etmektedir? Aşağıda vereceğim kelimeler size ne hatırlatıyorsa bunlar hakkında şirketle ilgili örnekler vererek anlatır mısınız?

Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....

İş ahlakı.....

Çevre politikaları...

İklim değişikliği...

Toplumsal Fayda...

Enerji politikaları....

Devlet düzenlemeleri ve serbest piyasa.....

2. Şirketinizde az önce ifade edilen boyutlarda neler yapılmaktadır.
3. Bu konular şirketinizin yöneticilerince ne kadar algılanmaktadır? ve nasıl yorumlanmaktadır (olumlu, olumsuz)?
4. Yukarıda anlatılan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmenize genel bir fayda sağlayacağına inanıyor musunuz? Nasıl?
5. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinden kurum olarak (kurum içi, kurum dışı) beklentileriniz nelerdir?
6. Yukarıda belirtilen konuların anlaşılmasında ve uygulanmasında kurum içi engelleriniz nelerdir? Bunu aşmak için neler yapılmaktadır?
7. Sürdürülebilirlikle ilgili hangi alanlara yönelik çalışmanız bulunmaktadır? Hangi alanların sizce önceliği vardır?
8. İşletmenizde hangi fonksiyonel alanların (pazarlama, finans) sürdürülebilir faaliyetlerle yakın ilişkisi olduğunu düşünüyorsunuz.
9. İşletmenizde hangi departmanlar veya takımlar bu konularda en başarılı uygulamalar yapmakta veya sonuçlar almaktadır.
10. Sürdürülebilirlik raporu hazırlıyor musunuz, bu rapordan biraz bahseder misiniz? ne amaçla hazırlamaktasınız, neler bekliyorsunuz?
11. Çevre dostu uygulamalarınız nelerdir?
12. Sürdürülebilirlik uygulamalarının marka, ürün ve hizmetlerinize yönelik yansımaları nelerdir?
13. Toplumda, piyasalarınızda, çalışanlarınızda ve müşterilerinizde yukarıda anlatılan konularda nasıl etkileriniz olduğunu düşünüyorsunuz.