

Yayın Geliş Tarihi: 22.09.2011
Yayına Kabul Tarihi: 10.07.2012
Online Yayın Tarihi: 05.12.2012

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 14, Sayı: 3, Yıl: 2012, Sayfa: 39-64
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRLERİ: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARININ İÇERİK ANALİZİ

Ceren ALTUNTAŞ*
Duygu TÜRKER**

Öz

Ekonomi, toplum ve çevre arasında bir denge kuran sürdürülebilir kalkınma kavramı, küresel, ulusal, bölgesel ve kurumsal düzeydeki uygulamalar için yol gösterici bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Sürdürülebilirliğin kurumsal düzeydeki uygulamalarının, günümüzde işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli parçalarından birini, tedarik zincirleri boyutunda gerçekleştirilen çalışmalar oluşturmaktadır. Bu çalışma Türk iş dünyası için henüz yeni bir uygulama alanı olan sürdürülebilir tedarik zincirlerinin, Türkiye’de stratejik olarak nasıl kavramsallaştırıldığı ve uygulandığını analiz etmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren 10 üretim firmasının sürdürülebilirlik raporları, tedarik zinciri uygulamaları açısından analiz edilerek, Seuring ve Müller’in (2008) sunduğu teorik yaklaşımdan hareketle, kavramsal olarak haritalandırılmıştır. Yapılan analiz Türkiye’de faaliyet gösteren üretim firmalarının sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve tedarikçi kavramı, yerel tedarikçi politikası, tedarikçilerin çalışma koşulları gibi alt boyutlarına yönelik algılarını ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Kalkınma, Sürdürülebilirlik Raporu, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri Yönetimi

SUSTAINABLE SUPPLY CHAINS: A CONTENT ANALYSIS OF SUSTAINABILITY REPORTS

Abstract

The notion of sustainability that balances the economy, society and environment, provides a guiding conceptual framework for the practices on the global, national, regional and organizational level. The sustainability practices in the supply chain management are among the most important dimensions of corporate sustainability that generate competitive superiority. The current study examines how the sustainable supply chains, which are somewhat new in the Turkish business environment, are conceptualized and applied in Turkey. The sustainability reports of 10 manufacturing companies operating in Turkey were analyzed and conceptually mapped based on the theoretical framework developed by Seuring and Müller (2008). The results reflect the perceptions of these organizations towards the sub-dimensions of sustainable supply chain concept.

* Öğr. Gör. Yaşar Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, ceren.altuntas@yasar.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, duygu.turker@yasar.edu.tr

Keywords: *Sustainable Development, Sustainability Report, Sustainable Supply Chain, Supply Chain Management.*

GİRİŞ

Kalkınma kavramı, en dar anlamıyla bir toplumun değerine göre daha zengin olması şeklinde tanımlanabilirken; daha kapsamlı bir bakış açısına göre toplumun zenginliğinin yanı sıra; okuma yazma oranlarının, gelir dağılımdaki eşitsizliğin, bilgiye sınırsız ulaşım hakkının, bireysel ve toplumsal özgürlüklerin kabulünün hep kalkınma sözcüğü altında tanımlandığı görülmektedir (UNDP, 2011). Artık tüm dünya vatandaşları için sıradan hale gelen gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ayrımı, uluslarüstü kurumlar tarafından çeşitli kriterler belirlenerek yapılmakla birlikte, neredeyse tüm ülkelerin tek tip bir kalkınma hedefine yoğunlaştıkları dikkati çekmektedir. Temeli salt ekonomik gelişmeye dayandırılan kalkınma kavramının, özellikle 1992 Rio Konferansı sonrasında dönüşüme uğramaya başladığı ve ekonomik kalkınmanın ekolojik ve sosyal boyut olmadan ele alınamayacağı görülmüştür. Bu gelişmeler sürdürülebilir kalkınma kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İlk kez 1987’de Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (DÇKK) tarafından hazırlanan Brundtland raporunda ayrıntılı olarak tanımlanan sürdürülebilir kalkınma “bugünün kuşaklarının ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılayabilme olanağını tehlikeye atmadan sağlayarak kalkınma” olarak ele alınmıştır (WCED, 1987). Aradan geçen süre içinde sürdürülebilir kalkınma artık ülkesel ya da bölgesel bir hedef olmanın yanı sıra, daha alt ölçeklerde de uygulanabilen kavram haline gelmiştir.

Bugün kurumsal boyutu ile çoğu küresel şirketin vizyonu içinde yerini alan sürdürülebilir kalkınma, şirketlerin büyüme hedeflerinin ekolojik ve sosyal bir öngörü ile özdeşleştirilmesini sağlayan önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal düzeydeki uygulamalarına bakıldığında, özellikle üretim firmaları açısından kurumsal faaliyetlerin belkemiği konumunda olan tedarik zinciri yönetiminde (TZY) ciddi bir atılım gerçekleştirildiği görülmektedir (Burritt vd., 2011). Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının tedarik zincirleri boyutunda yerleşmesinin, şirketlerin toplumlar üzerindeki geniş kapsamlı etkileri de göz önüne alındığında, yerelden uluslararasına dek tüm katmanları sürdürülebilirlik kavramını benimseyerek işlevlerini yerine getirmeye davet edeceği öngörülebilir. Kurumlar düzeyinde başlayan bu anlayış küresel tedarik zincirlerinde yerleştiği zaman, zincirin geçtiği her ülkenin kendi düzeyinde bu uygulamalar ile tanışması ve uluslarüstü bir boyutta ortak sürdürülebilirlik anlayışı ile benimsenmesi beklenmektedir.

Türkiye gerek bulunduğu coğrafi konum, gerek yer altı ve üstünde barındırdığı doğal kaynaklar, gerekse sahip olduğu iş gücü ve nüfus ile kalkınmanın en güçlü adayları arasında yer almaktadır. Fakat sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için ülkenin tüm kurumlarının ve kuruluşlarının birlikte

çalışması, alınan uluslararası kararlar ile uyum içinde stratejiler geliştirmeleri ve gelecek kuşakların ihtiyaçlarına duyarlı mal ve hizmet üretimini bir kültür haline getirmeleri gerekmektedir. Kuşkusuz, kurumsal sürdürülebilirliğin en temel uygulama alanlarından biri konumundaki TZY’inde gerçekleştirilecek faaliyetlerin bu süreçte önemi yadsınamaz.

Bu çalışmanın amacı, küresel sürdürülebilir kalkınma kavramının kurumsal boyutunun Türkiye iş dünyasına uyarlanma politikaları çerçevesinde gerçekleştirilen sürdürülebilir tedarik zinciri (STZ)¹ kapsamında yapılan uygulamaları analiz etmektir. Bu bağlamda, çalışmada sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir tedarik zincirleri konuları arasındaki organik bağları dikkate alarak teorik bir çerçeve oluşturulmuş ve Türkiye’de bu kavramların tarihsel gelişim süreci ele alınmıştır. Ayrıca, Türkiye’de üretim faaliyeti gösteren ve 2009-2011 yılları arasında sürdürülebilirlik raporlarını yayınlayan 10 firma seçilerek, bu firmaların STZ algıları ve uygulamaları konusunda Seuring ve Müller’in (2008) modeli temel alınarak ayrıntılı bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sürdürülebilirlik Kavramı ve Sürdürülebilir Kalkınma

Brundtland raporunda tanımlanan sürdürülebilirlik kavramı oldukça geniş bir kapsamı içermektedir. Tanım içerisinde işaret edilen mevcut kuşakların gereksinimleri çok çeşitli olabileceği gibi, gelecek kuşaklar henüz kendi gereksinimlerini savunmak için dünyaya gelmemiş olduklarından onlar adına düşünmek ve onların olanaklarını tehlikeye atmayacak faaliyetleri gerçekleştirmek de günümüzün politika yapan, uygulayan ve değerlendirenlerine düşmektedir.

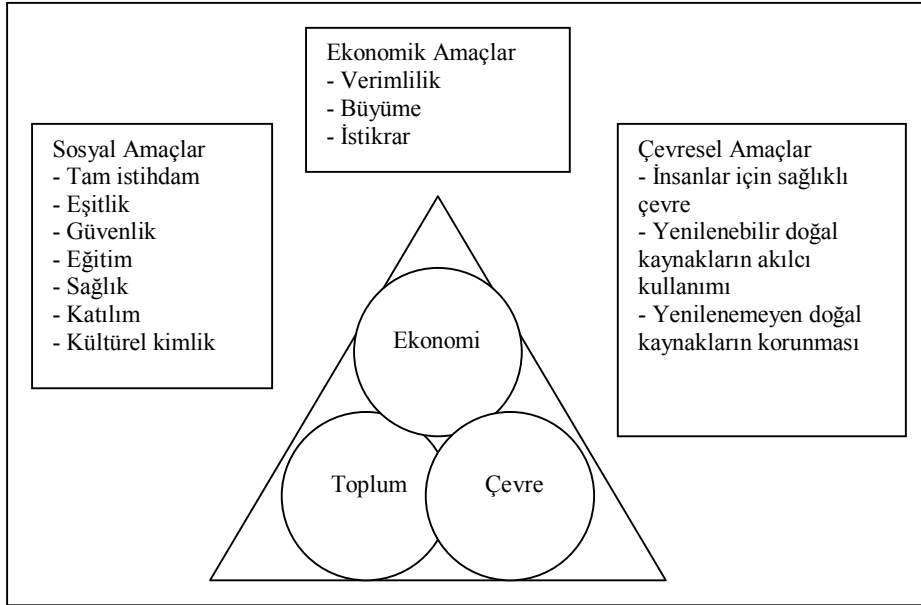
Soubbotina’nın (2004) Dünya Bankası için derlediği raporunda sürdürülebilirlik kavramının eşitlik kavramı ile yakından ilgili olduğu vurgulanmıştır. Burada geçen eşitlik kavramı farklı tarafların hakları ve gereksinimlerini karşılayabilme yetenekleri bakımından aynı koşullara sahip olabilmesi anlamında kullanılmaktadır. Gelecekteki kuşakları korumak için öncelikle bugünün kuşakları arasında eşitliğin sağlanması gerektiği ve sürdürülebilirlik hedeflerinin bu yönde şekillenmesi önem kazanmaktadır. Sürdürülebilirlik, tüm kaynaklarını saygılı ve ölçülü şekilde kullanan bir toplum vizyonu yaratmak ve benimsemek amacıyla yürütülen katılımcı bir süreçtir (Viederman, 1994). DÇKK’nın tanımından birkaç yıl sonra Dünya Koruma Birliği, sürdürülebilirlik kavramını yaşam kalitesi ile birleştirmiş ve kavramı destek

¹ STZ kısaltması bazı kaynaklarda ‘Stratejik Tedarik Zinciri’ için de kullanılmaktadır. Ancak bu çalışmada ‘Sürdürülebilir Tedarik Zinciri’ kavramını kısaltmak için kullanılmıştır.

ekosistemlerin mevcut taşıma kapasitesi içinde yaşamaya devam ederken insan yaşamının kalitesini geliştirmek olarak tanımlanmıştır (World Conservation Union, 1991).

Hem akademisyenler hem de politika uygulayıcıları tarafından farklı tanımlarının yapılmakta oluşu, sürdürülebilirlik kavramının henüz netlik kazanmamakla beraber çok geniş bir anlamı kapsadığını ve tüm toplum birimlerini etkilediğini göstermektedir. Bütün bu tanımların ortak olarak birleştiği nokta ise kavramın üç boyutunun olduğudur (Soubbotina, 2004; Zink vd., 2008). Her ne kadar çevresel boyutu daha çok ön plana çıksa da, temelde sürdürülebilirlik kavramını ‘ekonomik, çevresel ve sosyal’ boyutların bir bütünü olarak okumak gerekmektedir. Bu üç boyut birlikte ele alındığında, birbiriyle çelişen amaçların aynı kavram altında tanımlanabildiği Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1. Sürdürülebilir Kalkınmanın Boyutları



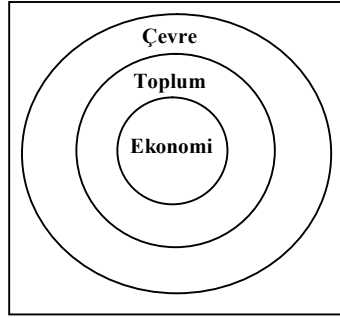
Kaynak: Soubbotina, T. P. 2004. *Beyond economic growth an introduction to sustainable development, 2nd edition*, USA: World Bank. s.9.’dan uyarlanmıştır.

Sürdürülebilirlik kavramında gerek akademik gerek iş dünyası açısından en çok tartışılan nokta, ekonomik amaçlar ile çelişen çevresel amaçların, kavram konusunda bir belirsizlik yaratmasıdır. Büyümenin ancak üretilen mal ve hizmetlerin artmasıyla ölçüldüğü bir dünyada, mal ve hizmet üretimi için gerekli girdileri oluşturan kaynakları korumak gerekliliği bir çelişki yaratmaktadır. Kalkınma, büyümeden farklı olarak, sadece mal ve hizmet üretimi rakamlarını içermez; eşitlik, özgürlükler, gelir dağılımı, adalet, sağlık gibi göstergelerdeki performansı da içinde barındırır. Bu yönden bakıldığında sürdürülebilirlik eşitlikçi bir sosyal amaç olarak algılanmaktadır. Ancak işletmeler ve insanlar, aynı

zamanda, değişen çevreye de uyum sağlayarak hayatta kalmayı hedeflemektedir (Imada, 2008). Bu iki amacın birlikte gerçekleştirilebilmesi için üç boyutlu kavramın bütünleşik olarak bir sistem düşüncesi ile değerlendirilmesi ve bu üç boyutta uzman olan farklı disiplinlere mensup profesyonellerin birlikte çalışarak kavramı geliştirmesi gerekmektedir (Zink vd., 2008).

Bu üç boyut birbiri ile kesişen kümeler olarak değil de, birbirinin altında yer alan ve birbirine bağımlı olan üç farklı boyut olarak da değerlendirilebilmektedir. Şekil 2’de gösterilen bu bakış açısına göre ekonomi topluma bağımlı şekilde var olmaktadır; toplum ise varlığını sürdürmek için çevreye ihtiyaç duymaktadır (Giddings vd., 2002).

Şekil 2. Sürdürülebilir Kalkınma Boyutlarına Farklı bir Yaklaşım



Kaynak: Giddings, B., Hopwood, B. ve O’Brien, G. 2002. Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4): s.192.

Giddings ve diğerlerine (2002) göre, politik görüş kalkınmada ekonomik boyuta öncelik vermesi gerektiğini savunur ve kalkınmaya katkı verecek her ekonomik aktivite toplum veya çevrenin kaynaklarını sınırsız kullanmakta özgürdür. Ancak gerçek durum, bu üç boyut arasındaki bağımlılık ilişkisinin çok daha farklı olduğunu göstermektedir. Yapılması gereken, bu boyutlar arasındaki sınır ve öncelikleri ortadan kaldırıp, aynı fiziksel alanda gerçekleşen insan aktivitesinin bağımlı olduğu çevreyi de göz önünde bulundurarak faaliyetlerine bütünleşik bir sistem halinde devam etmesidir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak uluslararası boyutta tanımlanmıştır. Küresel düzlemde bakıldığında kavramın ülkeler, yerel yönetimler ve kurumlar bazında seviye seviye oluştuğu (Dyllick ve Hockerts, 2002) ve daha alt seviyelerde benimsenerek yaygınlaştığı söylenebilmektedir. Devletler, hem kamu üretimini hem de sınırları içinde insan yaşamını düzenleyen yasaları, bu kavramı göz önünde bulundurarak geliştirmeye başlamıştır. Bir alt düzeyde yerel yönetimler, Yerel Gündem 21 gibi uygulamalarla kendi hâkimiyet sınırları içinde sürdürülebilirlik

çalışmaları başlatmış ve bu sınırlarda faaliyet gösteren tüm kurum, kuruluş ve toplulukları bu ortak yaşam kurallarına uymaya davet etmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma kavramının işletme seviyesine indirgenmesi ya da transfer edilmesi olarak tanımlanabilir (Zink vd., 2008). Genel kabul görmüş sürdürülebilir kalkınma tanımı, iş yaşamına “bir firmanın doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını, gelecekteki doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağını tehlikeye atmadan sağlaması” olarak uyarlanabilir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu tanımdan hareketle aşağıdaki temel varsayımlara ulaşmak mümkündür (Zink vd., 2008):

- Tüm örgütler hayatta kalmayı hedefler. Yaşamını sürdüremeyen bir işletmenin sürdürülebilir kalkınma hedefleri çerçevesinde bugün ve gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmesi düşünülemez.
- Tüm örgütlerin ortak amacı, insan ihtiyaçlarını karşılamaktır. Örgütler bu işlevlerini yerine getirirken sadece kaynakları kullanıp, atık haline gelecek mal ya da hizmetler üretmezler aynı zamanda insanların ihtiyaçlarını yaratır ve böylece tüketim davranışını ve yaşam tarzını etkilerler. Perrow (1991) bir zamanlar toplumların bir parçası olan örgütlerin günümüzde toplumun bir sureti haline geldiğini söylerken, Stern ve Barley (1996) örgütlerin içlerine yerleştikleri toplumları giderek daha fazla etkilediğini belirtmektedir.
- Örgütler doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını mümkün olan en “iyi” şekilde karşılamalıdır. Kuruluşların faaliyetlerini nasıl sürdürdükleri, içinde buldukları toplum tarafından ne kadar kabul edildikleri, meşruiyetlerini sağlamada en önemli unsurlardır. Kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri bu aşamada özellikle de örgütün genel çevresi ve görev çevresi bağlamında devreye girmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi

Günümüzde şirketler, şirketin görev çevresinde yer alan paydaşları arasında en az müşterileri kadar önemli bir yere sahip olan tedarikçileri ile ilişkilerini 1990’lardan sonra ortaya çıkan TZY kavramının sunduğu perspektifle koordine etmektedirler. Christopher (1992) tedarik zincirini, nihai müşterinin elindeki mal ve hizmetlerin biçimine değer katan tüm farklı süreç ve faaliyetlerde, yukarı ve aşağı doğru uzayan bağlar aracılığıyla yer alan örgüt ağı şeklinde tanımlamıştır. TZY ise, Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Birliği’nin (CSCMP, 2011) yapmış olduğu tanıma göre, bir şirketin içinde bulunan veya dışında bulunsun da ilişkide olduğu diğer şirketler arasındaki talep ve arz yönetimini entegre eden; kaynak teminini, satın almayı, dönüşümü ve tüm lojistik yönetimi süreçlerini içeren; ayrıca zincir içerisindeki tedarikçilerin, araçların, üçüncü parti hizmet sağlayıcıların ve müşterilerin birlikte çalışmalarını koordine eden yönetim şeklidir.

Küreselleşen ve gittikçe “düzleşen” dünyada (Friedman, 2006) sanayileşme döneminin kitle üretimine dayalı ve sadece verimlilik odaklı sistemi değişmiş,

eskiden piyasayı belirleyen ana aktör olan üreticinin yerini müşteriye en yakında duran perakende zincirleri almıştır. Fortune dergisinin ilk 500 kuruluş listesine girmeyi başaran perakende zincirleri günümüzde dünya ticaretini ve tüketimini direkt olarak ve yüksek oranda etkileyen örgütlerin başında gelmektedir (Langley vd., 2009). Değer zinciri içindeki bu ağırlık değişimi, üretim organizasyonunu da büyük oranda etkilemektedir. Rekabetin seviyesi değişmiş, hem küreselleşmenin getirdiği rekabet artışı etkili olmaya başlamış, hem de rekabet tekil örgütler arasında yaşanan bir fenomen olmaktan çıkmıştır. Günümüz dünyasında rekabet, küresel tedarik zincirleri arasında yaşanmaktadır (Sinha ve Van de Ven, 2005).

Küresel tedarik zinciri rekabeti içerisinde, gücünü korumak isteyen tedarik zincirlerinin piyasalarda meydana gelen değişikliklere, tüketicilerin artan hassasiyetlerine, uluslararası kabul edilen yeni politikalara ve değişen iş görme şekillerine hızlıca uyum sağlaması gerekmektedir (Chopra ve Meindl, 2004). Esnek tedarik zinciri, çevik tedarik zinciri ve benzeri kavramlar bu değişimlerin sonucunda ortaya çıkmıştır.

Tüm bu gelişmelere ek olarak, küreselleşme ve serbestleşme yardımıyla yaklaşan sınırlar, tedarik zincirlerinin daha uzun ve daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Dünyanın bir başka ucundaki üreticiye ulaşabilme olanağı arttıkça, artık firmalar sadece belli yetenekleri üzerinde odaklanmakta, geri kalan ve anahtar becerilerinin dışındaki tüm işlerini dış kaynaklara aktarmaktadırlar. Bu da, tedarik zincirlerinin daha da karmaşıklaşmasına yol açmaktadır. Karmaşık tedarik zincirlerinin yönetimi konusunda uzmanlaşmak isteyen firmalar, bu zincirlerin yapısı gereği hammaddelerin ilk işlenişinden bitmiş ürünün nihai müşteriye teslim edilmesine kadar geçen süreci ve bu süreç boyunca ortaya çıkan bilgi, malzeme ve sermaye akışını dikkate alarak sürdürülebilirlik kavramını daha geniş kapsamlı bir perspektifle değerlendirmek durumundadır (Linton vd., 2007).

Günümüzde bir ürünün sahip olduğu değerın ortalama %50'si tedarikçiler tarafından yaratılmaktadır. Bu sebeple kurumların sürdürülebilirlik hedeflerini, tedarikçileri sürece dahil etmeden gerçekleştirmeleri olanaksız görülmektedir. Artık müşteriler ve tüketiciler, ürünleri sadece üzerlerinde yazan markayı düşünerek değil, aynı zamanda, onları üreten ve sunan tedarik zincirlerini de göz önünde bulundurarak satın almaktadırlar (Mahler, 2007). Svensson'a (2007) göre, sürdürülebilir iş uygulamalarından bazıları, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir tedarik ağı yönetimi, tedarik zinciri çevre yönetimi, yeşil satın alma stratejileri, çevresel satın alma, yeşil pazarlama, çevresel pazarlama ve ürün çeşitlendirme, tersine lojistik, sürdürülebilir etiketlendirme şemaları, yaşam döngüsü analizi, geri dönüşüm, kaynak azaltma, atıkların yönetimi gibi alanları kapsamaktadır. Görüldüğü üzere, belirtilen bu alanlarda tedarik zinciri uygulamaları doğrudan veya dolaylı olarak kurumsal sürdürülebilirlik sürecinin önemli bir parçası konumunda yer almaktadır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi

STZ yönetimi, tekil olarak kurumların sorumluluklarının artık sadece kendi faaliyetlerini değil, aynı zamanda, içinde buldukları tedarik zincirlerinin faaliyetlerini de kapsamından etkilenmektedir. Bugün bir Avrupa ülkesinde yerleşik bir marka, üretim süreçlerinin farklı aşamalarını gerçekleştirdiği Uzak Doğu, Orta Asya, Afrika ülkelerindeki tüm faaliyetlerinden de sorumlu tutulmaktadır. Bu sebeple kurumsal sürdürülebilirliği sadece merkez teşkilatlarının bulunduğu ülkede benimsemiş olsa da, kavramın tanımı gereği kendisi dışında yer alan ancak kendisi ile ilgili olan tüm diğer faaliyetleri de incelemek ve sürdürülebilir hale getirmek için çalışmak durumundadır.

STZ yönetimi, bir tedarik zinciri boyunca malzeme, bilgi ve sermaye akışını ve zincir üzerinde yer alan şirketlerin iş birliğini yönetirken, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın paydaşlar ve müşterilerin beklentilerinden yola çıkan üç farklı boyutuna dair – ekonomik, çevresel ve sosyal – hedefler koymak ve gerçekleştirmektir. Sürdürülebilir tedarik zincirlerinde çevresel ve sosyal kriterler, tedarik zinciri içindeki mevcudiyetlerini devam ettirebilmek adına üyeler tarafından karşılanmalıdır. Rekabet gücü ise sürdürülebilirliğin ekonomik kriterlerini müşteri beklentileri ile birleştirerek karşılama yoluyla kuvvetlendirilmelidir (Seuring ve Müller, 2008). Bu aşamada işletmeler tedarikçiler ve perakendeciler ile çevre dostu hammadde kullanma ve bu özelliğe sahip yedek parça geliştirilmesi, atıkların azaltılması gibi konularda birlikte çalışmaktadır (Nidumolu vd., 2009).

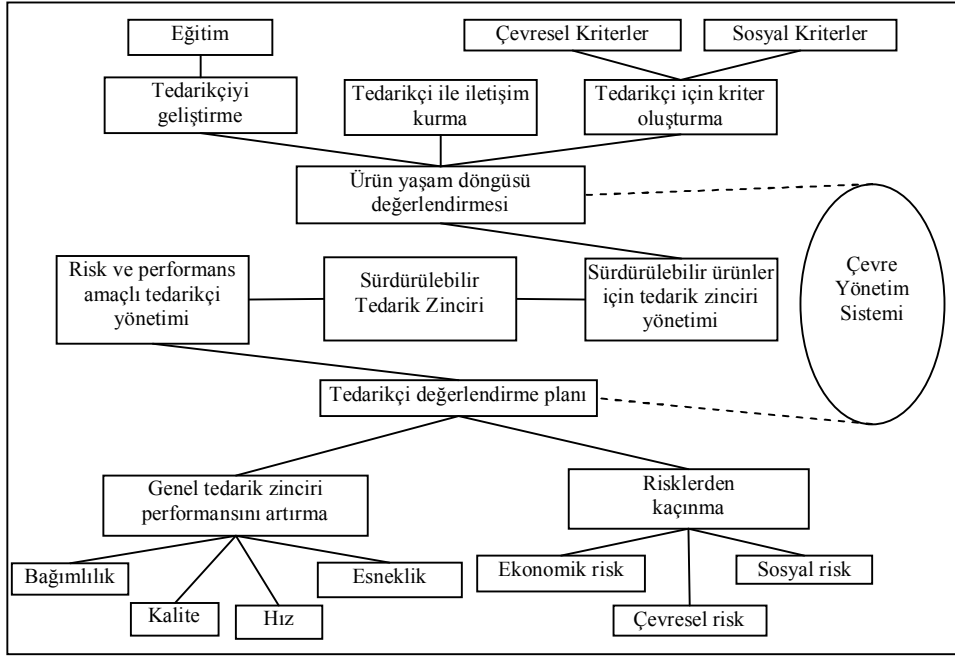
Tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik hedeflerinin konması ve uygulanması için paydaşlar ve kamuoyu tarafından en yoğun baskıyı odak örgüt görmektedir. Tedarik zincirinde odak örgüt, genelde müşteri ile direkt temasta olan, tedarik zincirinin kurallarını koyan ve yöneten ya da bir mal veya hizmeti tasarlayan örgüt olmaktadır (Larsen vd., 2007). Seuring ve Müller'e (2008) göre bu baskı yasal talepler/düzenlemeler, müşteri talepleri, paydaşlardan gelen talepler, çevre lobileri veya sivil toplum örgütleri, piyasada itibar kaybı korkusu ve rekabet gücünü kaybetme korkusundan kaynaklanmaktadır (Seuring ve Müller, 2008).

Sürdürülebilirlik kavramının içerdiği birbiri ile çelişen boyutlar, STZ için de bir takım kısıtlar yaratmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik için mal ve hizmetler toplumun beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılar nitelikte üretilmelidir. Ekonomik sürdürülebilirlik için TZY'nin amacı, faaliyetlerini optimize etmek ve karlarını maksimize etmek olacaktır; ancak çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına bu işlemleri yaparken kaynakları asgari düzeyde kullanmalı ve mümkün olduğu kadar az atık üretmelidir (Zhou vd., 2000). Bu amaçlar gerçekleştirilirken bazıları arasında bir diğer boyutu göz ardı etmek pahasına tercihler yapılabilmektedir.

Literatürde STZ konusunda en kapsamlı teorik değerlendirme Seuring ve Müller'e (2008) aittir. Yazarlar çalışmalarında, 1994 ile 2007 yılları arasında uluslararası önde gelen dergilerde basılmış olan 191 makaleyi içerik analizi yoluyla

inceleyerek, süreç boyunca bu konu etrafında ele alınan olgulardan hareketle özet nitelikte bir kavramsal çerçeve oluşturmuşlardır.

Şekil 3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi için Kavramsal Çerçeve



Kaynak: Seuring, S. ve Müller, M. 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1699-1710, çalışmasından uyarlanmıştır.

Seuring ve Müller (2008) tarafından oluşturulan bu kavramsal çerçevede, konu genel olarak iki stratejik alan bağlamında ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, literatürün sürdürülebilir ürünler elde etmeye yönelik olarak gelişen kolu iken, diğeri risk ve performansın sürdürülebilir yönetimi stratejisine odaklanmaktadır. Bu çalışmada, konunun Seuring ve Müller (2008) tarafından ayrıntılı olarak ele alınan bu iki boyutu, STZ konusunda genel bir teorik çerçeve oluşturacak şekilde tek bir model üzerinde gösterilmiştir (Şekil 3). Çalışmada gerçekleştirilecek olan içerik analizi için bir teorik taban sunan bu modelde, belirtilen yıllar itibarıyla literatürde en çok üzerinde durulan konuların oluşturduğu genel akım ve yaklaşımları bulmak mümkündür.

TÜRKİYE'DE SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Sürdürülebilir Kalkınma Kavramına İlişkin Ulusal Yaklaşım

1992 Birleşmiş Milletler Rio zirvesinde alınan kararlar sonrasında Türkiye, üyesi olduğu uluslararası anlaşmalar, kuruluşlar ve AB üyelik hedefi çerçevesinde,

sürdürülebilirlik alanında adımlar atmaya başlamıştır. Aslında sürdürülebilirlik kavramı Türkiye’de ilk olarak kalkınma planlarına çevre boyutuyla, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977) çerçevesinde girmiştir (Mengi ve Algan, 2003). Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları çerçevesinde ise çevre sorunlarının önlenmesi, kaynakların korunması, gelecek kuşakların da mevcut kaynaklardan yararlanabilmesi için yeni politikaların oluşturulması yönünde politikalar oluşturulmuştur (Talu, 2007).

Altıncı ve Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Türk ekonomisinin uluslararası piyasalara açılmasına paralel olarak, iş dünyasının da sürdürülebilirlik uygulamalarını ve politikalarını benimsemeye başladığı gözlenmektedir. Bu çerçevede 1998 yılında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan Ulusal Çevre Stratejisi ve Eylem Planı (UÇEP) sürdürülebilir kalkınma bağlamında hazırlanan ilk resmi belge olmuştur (Talu, 2007). Bu planlarda, dünyadaki hızlı değişimler, Türkiye’nin Gümrük Birliği’ne giriş süreci ve sürdürülebilirlik alanındaki yeni gelişmelerin, kavramın ilk kez çevre boyutundan çıkıp Şekil 1’de belirtilen üçlü boyutuna ulaşmasını sağladığı söylenebilir.

Uzun dönemli stratejiler ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde ise sürdürülebilir kalkınmanın üç ayrı boyutu bütünlük bir sistem yaklaşımı ile ele alınmıştır. Uluslararası rekabet gücünün artırılması (ekonomik), kaynakların korunması, çevrenin korunması (çevresel), kentleşmeye bağlı olarak kültürel ve sosyal mirasın korunması, gelir dağılımında adaletin sağlanması ve yoksulluğun önlenmesi (sosyal) yönünde politikalar geliştirilmiştir (DPT, 2012).

Özellikle AB’ye uyum stratejileri çerçevesinde ve bilgi çağının hızına ayak uydurmaya çalışan küresel dünyada hedeflerini gerçekleştirmek isteyen Türkiye, sürdürülebilir bir kalkınma için gerekli politikaları devlet aracılığı ile uygulamaktadır. Devletin koyduğu kurallar çerçevesinde ise iş dünyasının kurumsal sürdürülebilirlik kavramını kendi uygulamalarında benimsemesi ve sivil toplum ile iş birliği yaparak sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunması beklenmektedir.

Sürdürülebilir Kalkınma ve İş Dünyası

Türkiye’de 21. yüzyılda hedeflenen makroekonomik politikalar çerçevesinde ekonomik büyümenin ve istihdam artışının özel sektör eliyle olması gerekliliği; özel sektörü, sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında en önemli aktör haline getirmektedir. İş dünyasının bir yandan uluslararası piyasalarda rekabet gücünü koruması ve artırması beklenmekte, bir yandan da bu amacını gerçekleştirirken çevreye ve topluma etkilerini ölçmesi, olumsuz etkilerini asgari düzeye indirmesi ve gelecek kuşakları göz önünde bulundurarak faaliyetlerini sürdürmesi talep edilmektedir. Bu bağlamda iş dünyası özellikle uluslararası piyasalarda kabul gören çevre yönetim sistemi (ISO 14001), iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi (OHSAS 18001) ve sosyal sorumluluk

standartı (SA8000) gibi çeşitli düzenlemelere entegre olmuş, KOBİ boyutundaki işletmelere bu sistemleri uygulamaları için çeşitli projelerle destekler verilmiştir.

Türkiye’de atılan sürdürülebilir kalkınma adımlarına iş dünyasının verdiği desteğe örnek olarak TÜSİAD bünyesinde 1995 yılında kurulan ve Sanayi İşleri Komisyonu altında faaliyet göstermek üzere Çevre Çalışma Grubu verilebilir. Grubun hedefi, çalışmalarını hem çevresel hem de sosyal sorumluluk alanlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirmektir. Bu hedefini gerçekleştirmek için iş dünyası ile alanında öncü olan 6 adet sivil toplum örgütünü (Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı (ÇEVKO), İstanbul Sanayi Odası, Türkiye Kalite Derneği (KALDER), Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA), Türk Kimya Sanayicileri Derneği, Turmepa) bir araya getirmiş ve 2002 yılında Sürdürülebilir Gelişme için Çevre Platformu’nu (SGÇP) kurmuştur. Ayrıca 2006 yılında Türkiye’de Sanayi Açısından Çevre Stratejisi Araştırma Projesi’ni yürütmüştür (Eroğlu, 2006).

Sürdürülebilirlik kavramının Türk iş dünyasında yaygın olarak kabulüne bir başka örnek olarak, bu kavrama ilişkin özgün tanımlar geliştirme çabalarından söz edilebilir. Örneğin, Türkiye İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği’nin (TBCSD) tanımına göre iş dünyası için sürdürülebilir kalkınma “iş dünyasının gelecekteki devamlılığı ve gelişimini temin etmek ve gerekli insan kaynaklarını ve doğal kaynakları bugünden korumak, ancak aynı zamanda bugünkü devamlılığını sağlayacak ve hissedarları için kârlılığını arttıracak şekilde gerekli strateji ve aktivitelerin adaptasyonudur” (Güvenç, 2006). Bu bağlamda TBCSD bir sivil toplum örgütü olarak amaçlarını dünyadaki yeni iş yapma şekillerini, örgütlerin ekonomik varlıklarını sürdürürken dikkat etmeleri gereken sınırları belirlemelerini ve kendilerini küresel ekonomi ile bütünleştirirken çevreyi ve toplumu göz önünde bulunduran yeni bir yönetim modelini benimsemeyi öğrenmek ve öğretmek olarak açıklamaktadır (TBCSD, 2012). Bu çalışma, iş dünyası için sürdürülebilirlik olgusunu teorideki kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkilendirmekte ve bu olgunun en önemli alt bileşenlerinden birini, birçok işletmenin aynı ağ içinde yer aldığı tedarik zincirlerinin sürdürülebilir yönetimi olarak kabul etmektedir.

Türk Firmalarının Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları

Türkiye, coğrafi konumu, eğitimli insan gücü, genç nüfusu, yenilenebilir veya yenilenemeyen doğal kaynakları ve nüfusu ile birlikte gelen tüketim gücü ile küresel tedarik zincirleri içinde hem nihai tüketici, hem de tedarikçi olarak oldukça önemli bir role sahiptir. Özellikle yabancı yatırımların 1980’li yıllar sonrasında serbestleşmesi ile dünyanın önde gelen şirketlerinin gerek doğrudan yatırım, gerek iştirakler, gerekse satın almalar aracılığı ile bir şekilde tedarik zincirlerinin içine kattıkları Türk şirketleri, günümüzde küresel tedarik zincirlerinin tüm kurallarına uyarak rekabet güçlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. TZY kapsamında oluşan sürdürülebilirlik akımı, tüm bu sebeplerle Türkiye’yi ve Türk iş dünyasını da yakından ilgilendirmektedir. Kendi ekonomik hedeflerini gerçekleştirme ve

yaşamlarını sürdürme hedeflerini gerçekleştirirken, Türk şirketlerinin STZ uygulamalarını benimsemeleri kurumsal sürdürülebilirlik ve Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınması adına ilerleme sağlayacaktır. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin, STZ yönetimi kapsamında da ele alınabilecek çeşitli uygulamalara müdahil oldukları anlaşılacakla birlikte, bu konunun Türk firmaları arasında henüz başlangıç aşamasında olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada, literatür taraması kısmında Seuring ve Müller (2008) başta olmak üzere konu hakkında geliştirilen teorik düzeydeki yaklaşım baz alınarak, Türk firmalarının konuya ilişkin uygulamaları ve algı düzeyleri analiz edilmiştir. Çalışmanın birbiriyle yakından ilişkili iki araştırma sorusu olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan ilki, ülkemizde STZ uygulamalarının ne düzeyde olduğunu araştırmak ve bu duruma ilişkin objektif bir değerlendirme sunmaktır. İkincisi ise, Türk firmalarının gerçekleştirdiği bu uygulamaların teorik olarak oluşturulan yaklaşımla ne ölçüde örtüştüğünü araştırmayı hedeflemekte ve bu firmalara özgü uygulamaların teorik düzeyde nasıl konumlandırılabilirliğine cevap aramaktadır. Bu sorulara cevap aramak üzere, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2009 yılı için belirlenen 500 Büyük Kuruluş listesinde yer alan ilk 150 kuruluş arasından, belirlenen standartlara uygun olarak raporlama yapan 10 üretim firması belirlenmiş ve firmaların kamuoyuna sundukları raporlar, nitel bir araştırma yöntemi izlenerek analiz edilmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde, bu noktaya dek teorik ve pratik yansımaları ile ele alınan STZ olgusunun, Türkiye'de faaliyet gösteren kuruluşlarca nasıl algılandığı ve uygulandığı, firmaların yayınladığı ilgili raporların ayrıntılı olarak analiz edilmesi ile incelenmiştir. Bu kapsamda, çalışmada ikincil veriler kullanılarak, belirlenen firmalara ilişkin bilgilere ve raporlara, firmaların resmi internet sitelerinden ulaşılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu bağlamda, çalışma evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren, kâr amacı güden, özel sektör örgütleri oluşturmaktadır. Bu evreni temsil ettiği düşünülen uygun bir örneklem seçmek üzere, İSO'nun 2009 yılı için net satışları temel alarak belirlediği ilk 500 Büyük Kuruluş listesinde yer alan ilk 150 kuruluştan, 2007-2010 yılları arasında sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk adları ile rapor yayınlayan (faaliyet raporları hariç) 17 firma belirlenmiştir. Bu 17 firma içerisinde sadece 10 üretim firmasının Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative (GRI)) tarafından geliştirilen uluslararası raporlama formatını izlediği belirlenmiş ve standart bir karşılaştırma ve analiz yapabilmek için, bu 10 firmanın raporları analize tabi tutulmuştur. Misyonunu, her büyüklükteki, her sektördeki ve her yerdeki kurumlar tarafından kullanılabilir, güvenilir ve inandırıcı bir

sürdürülebilirlik raporlaması çerçevesini sağlamak olarak belirleyen GRI, Türkçe olarak da mevcut bulunan raporlama formatında raporun içeriğinin, kalitesinin ve sınırının belirlenmesine yönelik çeşitli performans göstergelerini içeren bir rehber ve prensipler dizisi sunmaktadır (GRI, 2012).

Analiz Yöntemi

Seçilen 10 firmanın kamuoyuna sundukları raporlar üç temel aşamada incelemeye tabi tutulmuştur. İlk aşamada, rapor sahibi firmalar ile raporların çeşitli özellikleri bir araya getirilmiştir. Firmaların ve raporların genel bir analizinin gerçekleştirildiği bu ilk aşamanın ardından gelen aşamalarda, içerik analizinin niceliksel ve niteliksel yöntemlerinin bir araya getirilmesi ile elde edilen derinlemesine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Temel olarak uygulanan bu yöntemlerden ilki, ilgili raporda yer verilen mesajın çeşitli boyutlarla anlamlarının işlenmesini amaçlayan 'kategorisel analiz'dir (Bilgin, 2006). Üçüncü ve son aşamada ise, Seuring ve Müller'in (2008) teorik olarak esas alınan modeli bağlamınca, bu 10 firmanın raporunda ikinci aşamada vurgulanan kavramlar ve konular, tek bir yapı üzerinde gösterilmiştir. Kısaca kavramsal haritalama olarak adlandırılabilir bu işlem, içerik analizinde çeşitli mesaj öğelerinin hangi ilişki yapısı içinde birlikte bulunduğunu saptamayı amaçlayan 'ilişki analizi' yönteminin (Bilgin, 2006) ileri bir uygulamasıdır. Bu kavramsal harita ile teorik model arasındaki benzerlikler ve farklar ortaya konarak, Türkiye'de STZ konusuna ilişkin kavramsallaştırma ve uygulamalarının hangi aşamada olduğu konusunda önemli bulgulara ulaşılmıştır.

BULGULAR

Raporların ve firmaların çeşitli özellikleri Tablo 1'de ve Ek 1'de görülmektedir. Sektörel dağılım ve ortaklık yapısı itibariyle çeşitlilik gösteren bu firmalar, gerek 2008 gerek 2009 yıllarında ISO listesinde ilk 150 içerisinde yer almaktadır. Diğer taraftan firmaların büyük bir çoğunluğu, hali hazırda çeşitli uluslararası kalite ve çevre standartlarına sahip konumdadır. Bu konuda en dikkat çekici firma, aynı anda pek çok standart ve çerçeve anlaşmaya uygun bir şekilde faaliyet gösteren Arçelik'tir. Tablo 1 incelendiğinde, firmaların genel olarak raporları için sürdürülebilirlik başlığını tercih ettikleri görülmektedir. Kurumsal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk başlığını tercih eden 3 firmanın ise yine GRI-2003 endeksi kapsamında bir raporlama süreci gerçekleştirerek, sürdürülebilirlik teması üzerine şekillenen bir metin sundukları tespit edildiğinden analize dâhil edilmiştir.

İçerik yüzdeleri

Tablo 1'de, 36 ila 112 sayfa arasında değişen bir uzunlukta olan raporlarda, tedarik zinciri ile ilgili bölümlerin yüzdeleri verilmektedir. Bu niceliksel değer her ne kadar yapılan faaliyetlerin niteliği hakkında belirleyici bir gösterge olmasa da, bu 10 firma açısından, içerik yüzdesi ile yapılan faaliyetlerin niteliği arasında

doğrusal bir ilişki kurulması mümkün gözükmemektedir. Tabloda içerik yüzdesi en fazla olan Arçelik (%8,21), STZ konusunda en yoğun çalışmaları yapan firma iken, en az olan Zorlu Enerji (%0,51) ile Anadolu Efes'in (%0,96) bu konudaki çalışmaları oldukça zayıf niteliktedir. Fakat bu uç örnekler hariç bırakılırsa, tablo genelinde ortalamaların %2 ile %5 aralığında değiştiği görülmektedir.

Tablo 1. Firma Raporlarının Genel Analizi

Kuruluş	Rapor Adı	Dönem	Sayfa Sayısı	İçerik Yüzdesi*
TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	2007	89	4,24
Arçelik A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2008-2009	72	8,21
Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2009	36	4,84
Coca-Cola İçecek A.Ş.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	2008-2009	78	3,31
AKSA Akrikim Kimya Sanayii A.Ş.	Sürdürülebilir Kalkınma	2009	97	5,43
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2010	112	0,96
Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2007-2008	60	1,24
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2007-2009	72	3,44
Bilim İlaç Sanayii ve Tic. A.Ş.	Kurumsal Sorumluluk	2009	86	2,23
Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2009-2010	54	0,51

* Raporlarda tedarik zinciri ile ilgili bölümlerin (tedarik kelimesinin geçtiği cümle ve paragraflar) kelime sayısının, rapordaki toplam kelime sayısına bölünmesi ile elde edilen yaklaşık yüzdelerdir.

Yerel tedarikçi politikası

Ek 2'de, firmaların GRI-2003'te STZ ile ilgili doğrudan alakalı olarak yer alan 3 performans göstergesi açısından durumları, bu firmaların kendi beyanlatları doğrultusunda belirtilmektedir. GRI-2003'ün 'Ekonomik Performans Göstergeleri' altında yer alan 'Piyasadaki Konum' göstergelerinden biri olan EC6, firmaların yerel-bazlı tedarikçi politikası, uygulamaları ve harcama oranları konusunda ne durumda olduklarını göstermektedir. Buna göre, incelenen 10 firmanın 3'ü bu konuda uygulama yaptıklarını belirtirken, 1'i kısmen ilgilendiğini söylemektedir. EC6 kriteri açısından herhangi bir beyanatta bulunmamakla birlikte, Akçansa firmasının raporunda, satın almalarında yerel tedarikçileri tercih ettiği belirtilmekte ve 2009 yılında yaptığı harcamaların ne kadarını yerelden sağladığı rakamsal olarak açıklanmaktadır.

Ek 2'de tedarikçi sayısı başlığı altında görüldüğü üzere, 10 firmanın 5'inde yerel tedarikçi vurgusunun yer alması, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de yerel ekonomiye destek yapmanın, bazı firmalar açısından STZ'nin bir parçası olarak görülmeye başlandığını göstermesi bakımından önemlidir. Her ne kadar, yerel tedarikçi olgusu, Seuring ve Müller'in (2008) derlediği teorik model kapsamında yer almasa da, pratikte Türkiye gibi ülkeler için tedarikçi seçiminin 'sosyal' bir kriteri olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Fakat gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, tedarikçinin yerli olması, diğer tüm kriterler sağlandıktan sonra göz önüne alınan bir unsurdur. Bu konuda, Tüpraş yerel

tedarikçi tercihini belirttikten sonra, “ancak öncelikli tercih kriterimiz, ürünle ilgili beklentilerin eksiksiz karşılanması, hizmet kalitesi, çalışma koşulları ve maliyetlerdir” demektedir.

Tedarikçilerin çalışma koşulları

Ek 2’de yer alan GRI-2003’ün ‘İnsan Hakları Performans Göstergeleri’ altında yer verdiği ‘Yatırım ve Satın Alma Uygulamaları’ göstergelerinden HR2, raporlama dönemi boyunca, insan hakları ile ilgili taramadan geçmiş önemli tedarikçilerin oranı hakkında yapılanları sorgulamaktadır. Bu konuda sadece Akçansa tam, Anadolu Efes ile Unilever ise kısmen uygulama gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Akçansa raporunda, işbirliği yaptığı 260 tedarikçisinin tamamının, çalışanlarına sosyal güvenlik ve iyi çalışma ortamları sağlayıp sağlamadıkları konusunda düzenli olarak denetlendiğini ve raporlama dönemi itibarıyla hiçbir tedarikçide bir uygunsuzluk gözlemlenmediğini belirtirken, Anadolu Efes tedarikçi denetimlerini kalite ve çevre standartlarının yanı sıra, iş güvenliği sistemi açısından da ele aldığını belirtmektedir. Ek 2’de belirtildiği üzere, Unilever, 200 tedarikçisini çalışma koşullarını değerlendiren bir sistemi (SEDEX) uygulamaya davet ederek, bu konuda eğitimler vermektedir.

İncelenen diğer firmaların, her ne kadar HR2 kriteri konusunda rapor sonunda bir beyanları olmasa da, ‘kısmi’ olarak belirtilebilecek türde uygulamalardan bahsettikleri görülmektedir. Örneğin, Tüpraş için ‘öncelikli’ tercih kriterlerinden birisi çalışma koşulları iken, Borusan tedarikçilerinin de dahil olduğu bir paydaş kitlesi için güvenli ve sağlıklı iş ortamı yaratmayı ve ‘0 iş kazası’ idealine ulaşmayı da içeren bir yönetim sistemini benimsediğini belirtmekte, Bilim İlaç insan hakları ve çalışma koşulları hakkındaki uygulamalarını alt yükleniciler açısından da ele almaktadır. Diğer taraftan, tedarik zincirinde sürdürülebilirlik olgusu konusunda tedarikçilerini, 2005 yılında üyesi olduğu Avrupa Birliği Beyaz Eşya Üreticileri’nin (CECED) iş ahlakı sözleşmesini imzalamaya teşvik etmeye yönelik Arçelik, aslında dolaylı olarak çalışma koşulları konusuna vurgu yapmaktadır. Referansını yasalar, etik kurallar, insan hakları gibi farklı kaynaklara dayandıran bu firmaların, tedarikçilerinin çalışma koşulları konusunda bir duyarlılık geliştirdiklerini söylemek mümkün olmakla birlikte, bu konuyu somut eyleme dönüştüren firma sayısının azlığı dikkat çekmektedir.

Yasalara uyum

Ek 2’de yer alan, GRI-2003’ün ‘Ürün Sorumluluğu Performans Göstergeleri’ altında yer verdiği, ‘Uyum’ kriterlerinden PR9, mal ve hizmetlerin tedariki ve kullanımı ile ilgili yasa ve yönetmeliklere uyulmaması nedeniyle kesilen önemli cezaların parasal değerini göstermektedir. Bu konuda, 10 firmanın 6’sı, cezai bir müeyyide ile karşılaşmadığını açıkça belirtmektedir. Diğer 4 firmanın bu konuda herhangi bir beyanlarının olmadığı dikkat çekmekle birlikte, bu konu zaten olması gerekene ilişkin bir durumu ifade ettiği için firmalar tarafından belirtilmemiş olma olasılığı vardır.

Rapor içi konumlandırma

Ek 2’de görüldüğü üzere, incelenen firmaların 7’si tedarik zinciri konusundaki uygulamalarını raporlarında doğrudan bir ana başlık altında değerlendirmektedir. Bu durum, STZ uygulamalarının firmaların gündemindeki temel olgulardan biri haline gelmeye başlamasının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Firmalar tedarik zinciri olgusunu genellikle sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik boyutu kapsamında ele almaktadırlar (İlgili rapordaki başlıklar; Tüpraş - ‘Nasıl çalışıyoruz?’, Unilever - ‘Sürdürülebilir bir iş yaratma’, Coca-Cola - ‘İş Alanımız/ Ürün Sorumluluğumuz’, Anadolu Efes - ‘İşimizin Sürdürülebilirliği’, Akçansa - ‘Tedarikçilere yapılan ekonomik katkılar’ şeklindedir).

Raporların genelinde bu sonucun çıkması normal karşılanırsa da, farklı yaklaşımların olduğunu görmek de mümkündür. Örneğin, Arçelik’in sürdürülebilirlik raporunda konu, hem tedarikçiye yapılan ekonomik katkılardan bahsederek sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu ile ilişkilendirilmekte, hem de doğrudan ‘Sosyal Sorumluluk’ olgusu bağlamında ele alınmaktadır. Fakat burada bağlamı yaratan firmanın tedarikçiye duyduğu sorumluluktan ziyade, Arçelik’in tedarikçisinden kendisi gibi çevre ve sosyal sorumluluk bilinciyle çalışması beklentisidir. İncelenen firmalar arasında konunun eksenini, bizzat iş etiği ilkeleri içerisinde, bir paydaş olarak görülen tedarikçiye duyulan sorumluluk etrafında çizen tek firmanın Bilim İlaç olduğu görülmektedir.

Tedarik zincirinin, sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu kapsamında değerlendirilmesi konusunda firmaların yeknesak bir yaklaşım içerisinde olmadıkları görülmektedir. Örneğin yukarıda kısmen değinildiği üzere Arçelik, ürettiği ekonomik değeri tedarikçilerinin de bulunduğu bir paydaş kitlesine ‘dağıttığı’ndan bahsederek, yaptığı ekonomik katkıyı 2007 ve 2008 yılları için rakamsal olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde Coca Cola ve Akçansa da tedarikçileri için ‘ekonomik değer yaratmak’tan bahsetmekte ve yerel tedarikçi tercihlerinin altını çizmektedirler. Burada firmaların raporda kurguladıkları retorik sayesinde tedarikçilerine karşılıksız bir ‘ekonomik katkı’ sağladıkları gibi bir izlenim doğmakla birlikte, söz konusu olan bir mal veya hizmet tedarik etmeleri karşılığında karşı tarafa ödenen ‘bedel’dir. Özellikle yukarıda belirtilen yerel tedarikçi tercihleri konusundaki yaklaşım ile bütünleştirildiğinde, Türkiye’de firmaların genel olarak yerel tedarikçi tercihlerini ulusal/yerel ekonomiye verilen önemli bir ‘katkı’ olarak ele alma eğilimi içerisinde oldukları gözlenmektedir.

Tedarikçi tanımı

İncelenen 10 firmanın 8’i tedarikçisini paydaşı olarak tanımlamaktadır (Ek 2). Her ne kadar bazı firmalar paydaşı sadece bir ‘menfaat sahibi’ olarak tanımlasa da, paydaş ve paydaş yönetimi olgularının Türk işgörme anlayışı içerisinde kabul gören kavramlar olmaya başladığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan bazı firmaların bu paydaşlık vurgusunun yanı sıra, tedarikçiyi iş ortağı ve işbirlikçi

olarak görmeleri, yukarıda bahsedilen ekonomik boyut vurgusunu desteklemektedir. Aksa Akrilik ve Coca Cola için ise tedarikçiler, bir adım ötede, bir aile üyesi olarak görülmektedir. Burada en ilginç tanımlardan birinin, Arçelik tarafından yapıldığını söylemek mümkündür. Arçelik için tedarikçiler, paydaş ve iş ortağı olmasının yanı sıra birer 'kurumsal vatandaş'tır. Türk iş dünyası için nispeten yeni bir kavram olarak 'kurumsal vatandaşlık' olgusunun yakın bir gelecekte kullanımının yaygınlaşması beklenebilir. Fakat paydaşlıktan kurumsal vatandaşlığa geçişin gerekleri konusunun, sadece sözel düzeyde kalmaması büyük önem taşımaktadır.

Amaçlar ve vurgulanan konular

Ek 2'de görüldüğü üzere, firmaların bir kısmının raporlarında doğrudan veya dolaylı olarak TZY'e yönelik bir amaç belirledikleri de görülmektedir. Firmaların bu amaçlarda, tedarik zincirinde işin kalitesini, verimliliğini, performansını artırmayı, çevresel etkisini azaltıp etik boyutu dikkate alan bir ticaret yapma isteklerini belirten, nasıl bir tedarikçiyle (Unilever - ortak misyona ve vizyona sahip olan), niçin (Arçelik - iyileştirilmiş sürdürülebilirlik performansı için) işbirliği kurmayı istediklerini açıklayan hedefler ortaya koydukları görülmektedir. Belirtilen bu hedefler yer yer doğrudan tedarikçilerin geliştirilmesine odaklanmakta iken (Coca Cola - çevre farkındalığını artırmak), yer yer daha uzun vadeli bir ilişki kurmaya yönelik temenniyi dile getirmektedir (Bilim İlaç - güven verici ve süreklilik arz eden bir ilişki kurmak).

Firmaların belirtilen bu amaçlara binaen bazı temel konuları ortak olarak vurguladıklarını söylemek mümkündür. Bunlardan en önemlisi hiç kuşkusuz 'işbirliği' ve 'iletişim' konusuna verilen önemdir. Bu kimi zaman 'süreci birlikte yönetme' noktasında üzeri kapalı, kimi zaman ileride kurulması düşünülen Tüpraş Paydaş Katılımı Yönetim Modeli'nden bahsederek açık bir yönetim vurgusuna da dönüşmekle birlikte, genellikle firmaların işbirliği yaparak süreci daha etkin hale getirme ve bunun içinde iletişimi güçlendirme konusunda odaklandıkları görülmektedir. Burada ilişkinin uzun vadeli ve güvene dayalı bir nitelikte olmasına özel bir vurgu yapıldığı söylenebilir.

Firmaların üzerinde durduğu diğer konular yukarıda belirtilen yerel tedarikçi ile çalışma, ekonomik katkılar, etik ve çevresel etkilerin dikkate alınması, çevresel bilincin artırılması gibi unsurları kapsamaktadır. Bu noktada firmalar tedarikçilerini kimi zaman değerlendirme, kimi zaman teşvik etme, kimi zamansa denetleme faaliyetleri içerisinde olduklarını belirtmektedir.

İletişim yöntemleri

Firmaların kurmayı amaçladığı uzun vadeli, güvenilir ilişkiler için en çok tercih edilen yöntemlerin toplantılar (Tüpraş, Bilim İlaç, Arçelik, Aksa, Unilever - Sorumlu Kaynak Kullanımı Toplantısı, Akçansa - yılda 2 kez Etik Değerler Bilgilendirme Toplantısı), çoğunlukla denetim amaçlı ziyaretler (Arçelik, Coca Cola, Anadolu Efes, Bilim İlaç), tedarikçi memnuniyet anketleri, yazılı iletişim

kanalları ve online portallar gibi yöntemleri kapsamaktadır. Yukarıda da belirtilen denetim vurgusu ile beraber düşünüldüğünde, güven dolu bir ilişkinin temelini denetim zihniyetli bir iletişim modeli üzerine oturtmak, tedarikçisini yeri geldiğinde bir aile üyesi, hatta kurumsal vatandaş olarak gördüğünü belirten bu firmalar açısından bir çelişki gibi gözükse de, söz konusu olanın rasyonel ve tecimsel değer yaratan bir değiş-tokuş olması, ilişkinin bu minvalde şekillenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Burada asıl çelişkiyi, firmaların bu kadar rasyonel bir konuya retorik bağlamda getirdikleri bu yaklaşım ve üslupta aramak gerekir.

Somut uygulamalar

Ek 2’de belirtildiği üzere, çalışmada incelenen firmaların somut uygulamaları en çok tedarikçi seçimi kriterlerini oluşturma ve tedarikçi performansını değerlendirme konularına yoğunlaşmaktadır. Hatırlanacağı üzere, Seuring ve Müller (2008) ürün yaşam döngüsü değerlendirmesi kapsamında tedarikçi için oluşturulan çevresel ve sosyal kriterlerden bahsetmektedir. İncelenen rapor sahibi firmaların 4’ü (Tüpraş, Arçelik, Unilever ve Bilim İlaç) bu tür bir çevresel kriterden bahsederken, 7’si (Tüpraş, Arçelik, Unilever, Coca Cola, Anadolu Efes, Akçansa ve Bilim İlaç) sosyal kriteri sürece dâhil ettiklerini belirtmektedir. Çevresel kriter için genellikle bahsedilen özellik çevresel etkinin azaltılması iken sosyal kriter daha zengin bir içerik ihtiva etmektedir. Örneğin, yukarıda belirtildiği üzere yerel tedarikçi tercihi ile tedarikçilerle kendi çalışanları arasındaki ilişkinin sorgulandığı (Tüpraş, Arçelik, Unilever, Akçansa, Bilim İlaç) belirtilmektedir.

Türk firmalarının tedarikçi seçim kriterleri arasında çevresel ve sosyal boyutun dışında kalan bir başka grup, ekonomik boyut olarak adlandırılabilir kriterleri içermektedir. Örneğin, Arçelik bu boyutu ana performans göstergelerinden biri olarak ele aldığı belirtirken, Anadolu Efes için tedarikçi seçimini etkileyen ekonomik kriterler fiyat, kalite ve teslimat olarak, Akçansa için ise kalite, standart ve fiyat olarak vurgulanmaktadır. Yukarıda da belirtildiği üzere, Tüpraş’ın da hizmet kalitesini, teslimat şeklini, maliyetleri ve beklentinin eksiksiz karşılanmasını yerel tedarikçilerden daha öncelikli kriterler olarak göz önüne aldığını belirtmesi, bu ekonomik boyutun firmalar için çevresel ve sosyal boyuttan daha önemli addedildiğini göstermektedir.

Bazı firmaların tedarikçi seçim konusuna yasal bir boyut da ekledikleri görülmektedir. Tüpraş Türkiye Cumhuriyeti ve Birleşmiş Milletler’in ambargo koyduğu ülkelerden tedarik yapılmayacağını belirtirken, Bilim İlaç hammadde temininde Sağlık Bakanlığı’nın ilgili yasal çerçevesine ve uluslararası standartlara bağlı hareket ettiklerini söylemektedir. Son olarak ele alınabilecek boyut, firmaların kendi örgütleriyle uyumlu işleyişe sahip tedarikçi tercihlerini özetleyen örgütsel faktörlerdir. Örneğin Bilim İlaç, “stratejik ve operasyonel işbirliklerini belirlerken kurumsal ve stratejik gereksinimleri, birbirimizi tamamlayıcı kuvvetli yönleri ve yetenekleri temel alırız” diyerek, birlikte çalışacağı tedarikçilerde çeşitli örgütsel kriterleri de göz önüne aldıklarını belirtmektedir. Bu konuyu tedarik

zinciri amacıyla da açıkça vurgulayan Unilever'in tedarikçisinden sadece kendi misyon ve vizyonunu değil, 'sürdürülebilirlik anlayışı'nı da paylaşmasını beklediği görülmektedir.

Firmaların, tedarikçi seçimi kadar önemli gördüğü bir diğer faaliyet alanı da, tedarikçi performansının değerlendirilmesi konusunda bir sistemin oluşturulmasıdır. İncelenen firmaların tedarikçi değerlendirme sistemleri, Seuring ve Müller'in (2008) genel tedarik zinciri performansını artırma ve risklerden kaçınma üzere ele alınan 2 boyutu ile ilişkilendirilebilmektedir. Örneğin, Akçansa performansının değerlendirilmesinde liderlik ve katılım, şantiye çalışma çevresinin analizi, risklerin önlenmesi ve kontrolü ile eğitim ve iletişim noktalarını vurgulamakta, değerlendirme sonuçları hakkında tedarikçilerine de geri bildirimde bulduklarını belirtmektedir. Tüpraş, Arçelik ve Bilim İlaç'ın ise genel olarak risklerden kaçınmaya odaklandıklarını, sırasıyla Tüpraş'ın ekonomik, çevresel ve sosyal, Arçelik'in çevresel ve sosyal, Bilim İlaç'ın ise ekonomik ve sosyal riskleri bertaraf etmeye odaklandıkları görülmektedir. Son olarak, firmaların tedarik zincirine yönelik olarak yaptıkları diğer somut uygulamaların tedarikçi portalı veya havuzu oluşturma, etik kurallar ve standartlar geliştirme, denetim ve eğitim faaliyetleri yapma gibi konularda da gerçekleştirildiği görülmekle birlikte, niceliksel olarak ortaya konan çok az sayıda çıktıya yer verildiği söylenebilir.

Türkiye'de Sürdürülebilir Tedarik Zinciri: Kavramsal Haritalama

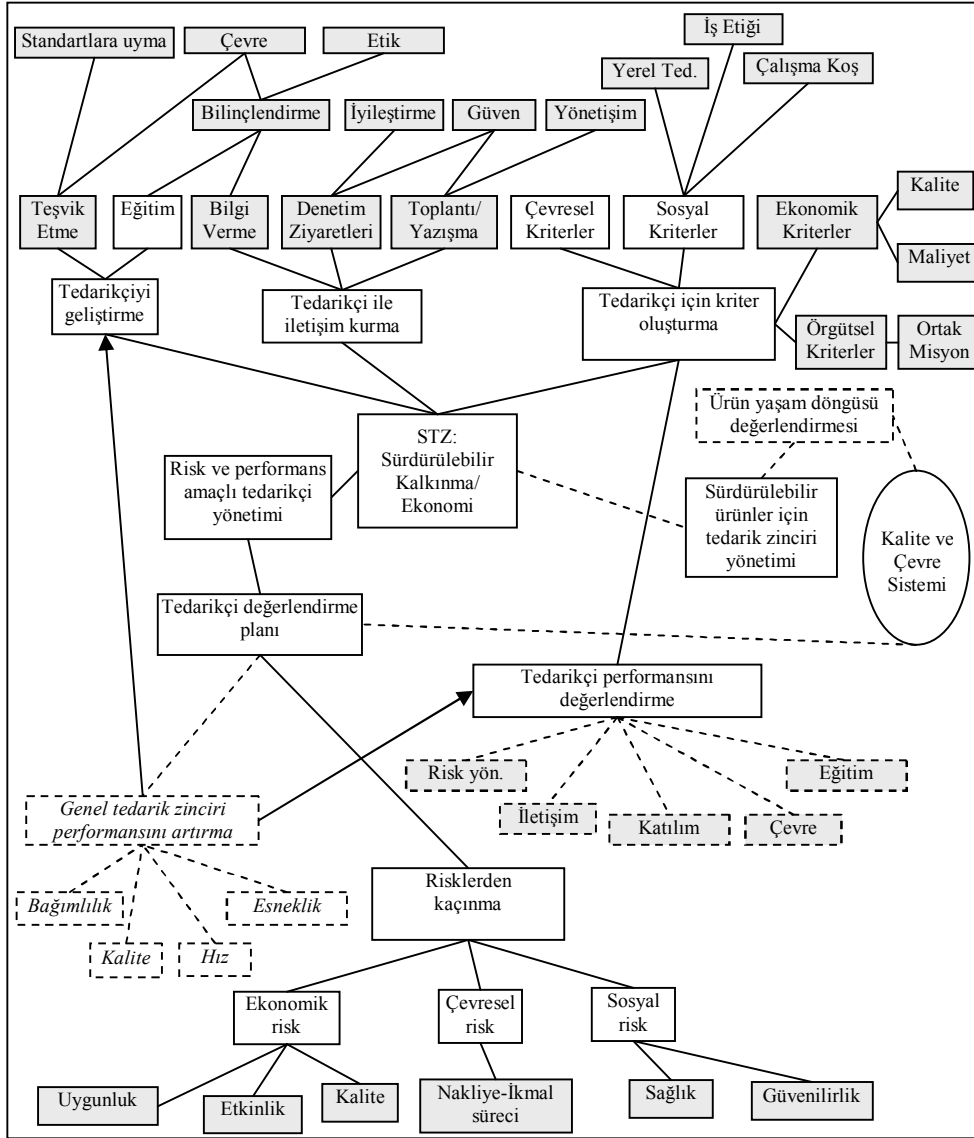
Bu aşamada, yukarıda ayrıntılı olarak analiz edilen firma raporlarındaki STZ kavramsallaştırması ve uygulamaları, Seuring ve Müller'in (2008) Şekil 3'de bir araya getirilen kavramsal çerçevesi bağlamında incelenmiştir. Şekil 4'de görüldüğü üzere, firmaların raporlarında yer alan açıklamalar yoluyla oluşturulan bu harita, teorik yaklaşımın genel hatlarını detaylandırmıştır. Modele, firmaların belirttiği yeni unsurlar, açık gri renkli kutular yardımıyla eklenmiş, sadece bir firmanın bahsettiği konular kesik çizgili kutu içerisinde, modelde yer alıp hiç bir firmanın bahsetmediği konular ise kesik-çizgili kutular içerisinde italik olarak gösterilmiştir.

Buna göre, Türkiye'deki firmaların STZ uygulamalarını sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu kapsamında ele aldıkları ve konunun merkezine bunu oturttukları söylenebilir. Şeklin üst kısmında yer alan bölümde, Arçelik dışında hiç bir firmanın konuyu teoriye uygun olarak 'sürdürülebilir ürün'ler üreterek bu üretimi 'ürün yaşam döngüsü' kapsamında değerlendirmedeği görülmektedir. Bu bölüme ilişkin olarak yapılan 'tedarikçi geliştirme', 'tedarikçi ile iletişim kurma' ve 'tedarikçi için kriter oluşturma' faaliyetlerinin tümü, ürün yaşam döngüsü değerlendirmesinden bağımsız olarak ele alınmıştır. Belirtilen bu 3 faaliyet alanından ilk 2'si için, çeşitli çapraz ilişkiler söz konusudur.

Modelde ürün yaşam döngüsü kapsamında yer alan son faaliyet alanı olan 'tedarikçi için kriter oluşturma' konusu, firmalar için 'tedarikçi performansının değerlendirilmesi' süreciyle eşgüdümlü olarak ele alınmaktadır. Tedarikçiler için

önce kriterler oluşturulmakta, performans takibi buna mukabil gerçekleştirilmektedir. Dikkat edileceği üzere teorik modelde belirtilen çevre ve sosyal kriterlere, analiz edilen firmalar 'ekonomik' ve 'örgütsel' kriterleri de eklemektedir.

Şekil 4. Türkiye’de Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Kavramsal Haritası



Raporlarda performansın artırılmasından doğrudan bahsedilmemekle birlikte, konunun temelde iki noktaya odaklanarak ele alındığı görülmektedir.

Bunlardan ilki yukarıda bahsedilen ‘tedarikçi performansını değerlendirme’ konusu iken, şekilde görüleceği üzere diğeri ‘tedarikçi geliştirme’ faaliyetleridir. Burada firmaların tedarikçi gelişimini, teorik modelde bahsedilen ve tedarikçiyi kendine daha bağımlı, kaliteli, hızlı ve esnek yapmak gibi ekonomik unsurlardan ziyade, eğitim verme ve teşvik etme türü faaliyetler yoluyla ele aldıkları görülmektedir. Firmalar tedarikçilerini ‘çevre’ ve bağlantılı olarak ‘etik’ gibi konularda ‘bilinçlendirmek’te ve ‘standartlara uyma’larını sağlamaktadır. Raporlarda tedarikçi seçiminde ve performansının değerlendirmesinde ön plana çıkan ‘ekonomiklik’ olgusu, tedarikçiyi geliştirme kanalıyla yapılan performansı artırma faaliyetlerinde göz ardı edilmektedir. Tedarik zincirinin faaliyet alanları arasındaki bu yaklaşım farkları, ya gerçek yaşamdaki uygulamada ciddi bir eşgüdümsüzlüğün olduğunu ya da bu uygulamaların raporlara farklı şekilde yansıtıldığını ortaya koyar niteliktedir.

Şeklin alt kısmında görülen ‘tedarikçi değerlendirme planı’, teorik modele uygun olarak ‘risklerden kaçınma’ konusunu, fiiliyatta ortaya çıktığı üzere ise ‘tedarikçi performansını değerlendirme’ konusunu içermektedir. Burada firmaların raporlarında belirttikleri ile gerek risk gerekse performans açısından detaylandırılan harita, uygulama çeşitliliğini yansıtmaktadır. Riskler konusunda, pek çok firmanın çevresel ve sosyal riskleri dikkate alarak, bu yönde analiz ve uygulamalar yaptıklarını belirtmesi önemlidir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilirlik kavramı, günümüz ve gelecek kuşaklar için ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar kapsamında eşit olanaklar sağlayabilme hedefini aynı anda içermektedir. Türk iş dünyası için sürdürülebilir kalkınma hedefi ile örtüşen en etkili uygulamalardan birinin STZ ekseninde oluştuğunu söylemek mümkündür. Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve/ya yabancı ortaklı firmaların sürdürülebilirlik ve bu kavram esas alınarak hazırlanan sosyal sorumluluk raporlarının incelendiği çalışma neticesinde, STZ olgusunun Türkiye’de henüz başlangıç aşamasında olduğu ama çeşitli açılardan gelişme potansiyeli gösterdiği belirlenmiştir. Firmaların bu konuda yaptıklarını aktardıkları raporların 3 aşamalı analizinde, Seuring ve Müller’in (2008) genel akım ve düşünceleri yansıtan modelinin izleşimine yakın bir eksen çizildiği görülmektedir. Firmalar bu modeli kendi katkıları ile detaylandırarak Türk iş görme anlayışının çeşitli boyutlarını STZ olgusuna katmışlardır.

Hiç kuşkusuz bu analizden elde edilen en temel bulgu, firmaların raporlarında sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutuna atfen çok fazla açıklama yapmalarına rağmen, işin özünü ekonomik boyut üzerinde şekillendirmiş ve buna bağlı olarak bir bakış açısı geliştirmiş olmalarıdır. Belki bu yüzden firmaların STZ konusunda niceliksel olarak ortaya koydukları somut çıktılar çok az düzeyde gerçekleşmiştir. Şu aşamada, Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların, STZ olgusunun raporlama düzeyindeki retoriğini GRI-2003 gibi uluslararası

standartların da yardımı ile önemli ölçüde kavradıkları, fakat bununla uyumlu bir paradigma değişiminin henüz başlangıcında olduklarını söylemek mümkündür. Yine de, ISO 500 listesinde ilk 150 firma içerisinde bu konuya eğilerek bir sürdürülebilirlik raporu hazırlama girişiminde bulunan bu 10 firmanın, gelecekte sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutunun daha fazla dikkate alınacağı konusunda umut verici olduğu kabul edilmelidir.

KAYNAKÇA

Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi: teknikler ve örnek çalışmalar*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Burritt, R. L., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola T. ve Csutora M. (2011). Sustainable supply chain management and environmental management accounting. *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management, in Eco-efficiency in Industry and Science*, 27(1): 3-20.

Chopra, S. ve Meindl, P. (2004). *Supply chain management*, New Jersey: Prentice Hall.

Christopher, M. (1992). *Logistics and supply chain management*, London: Pitman Publishing.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), <http://cscmp.org/>, (12.01.2011).

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8.pdf>, (22.06.2012).

Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130-141.

Eroğlu, M. G. (2006). Sürdürülebilir kalkınma için özel sektör girişimler. *Oturum II Türkiye'nin Sürdürülebilir Kalkınma Deneyimleri ve AB Üyelik Süreci için Açılımlar, Avrupa Birliği Katılım Sürecinde Türkiye için Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları Toplantı Sunumları ve Tartışmalar*, 30 Haziran 2006, Ankara.

Friedman T. L. (2006). *Dünya düzdür: yirmi birinci yüzyılın kısa tarihi*, İstanbul: Boyner Yayınları.

Giddings, B., Hopwood, B. ve O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4): 187-196.

Global Reporting Initiative (GRI) (2012). <https://www.globalreporting.org/languages/Turkish/Pages/default.aspx>, (22.11.2012).

Güvenç, E. (2006). Sürdürülebilir kalkınma için özel sektör girişimleri. *Oturum II Türkiye'nin Sürdürülebilir Kalkınma Deneyimleri ve AB Üyelik Süreci için Açılımlar, Avrupa Birliği Katılım Sürecinde Türkiye için Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları Toplantı Sunumları ve Tartışmalar*, 30 Haziran 2006, Ankara.

Imada, A. S. (2008). Achieving sustainability through macroergonomic change management and participation. *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management*, 129-138, Physica-Verlag Heidelberg, Germany.

Langley, J. C., Coyle, J. J., Gibson, B. J., Novack, R. A. ve Bardi, E.J. (2009). *Managing supply chains a logistics approach*, Canada: South Western.

Larsen, T. S., Schary, P. B., Mikkola, J. H. ve Kotzab, H. (2007). *Managing the global supply chain* 3rd ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Linton, J. D., Klassen, R. ve Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: an introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6): 1075-1082.

Mahler, D. (2007). The sustainable supply chain. *Supply Chain Management Review*, 11(8): 59-60.

Mengi, A. ve Algan, N. (2003). *Küreselleşme ve yerelleşme çağında bölgesel sürdürülebilir gelişme AB ve Türkiye örneği*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Nidumolu, R., Prahalad, C.K. ve Rangaswami, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation? *Harvard Business Review*, Sept: 56-64.

Perrow, C. (1991). A society of organizations, *Theory and Society*, 20(6): 725-762.

Seuring, S. ve Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1699-1710.

Sinha, K. K. ve Van de Ven A. H. (2005). Designing work within and between organizations. *Organization Science*, 16 (4): 389-408.

Soubbotina, T. P. (2004). *Beyond economic growth an introduction to sustainable development 2nd edition*, USA: World Bank.

Stern, R. N. ve Barley, S. R. (1996). Organizations and social systems: organization theory's neglected mandate. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 146-163.

Svensson, G. (2007). Aspects of sustainable supply chain management (sscm): conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(4): 262-266.

Talu, N. (2007). Sürdürülebilir kalkınma durum değerlendirme raporu. *Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi*, TR0402.11.

Türkiye İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (TBCSD) (2012). <http://www.tbcsd.org/>, (22.06.2012).

United Nations Development Programme (UNDP) (2011). Frequently Asked Questions (FAQs) about the Human Development Index (HDI), http://hdr.undp.org/en/media/FAQs_2011_HDI.pdf, (22.06.2012).

Viederman, S. (1994). The economics of sustainability: challenges. *The Economics of Sustainability Workshop*, Fundacao Joaquim Nabuco, Recife, Brazil.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University.

World Conservation Union, United Nations Environment Programme and World Wide Fund for Nature. (1991). *Caring for the Earth: A Strategy or Sustainable Living*. Gland. Switzerland.

Zhou, Z., Cheng, S. ve Hua, B. (2000). Supply chain optimization of continuous process industries with sustainability considerations. *Computers and Chemical Engineering*, 24(2-7): 1151 – 1158.

Zink, K. J., Steimle, U. ve Fischer, K. (2008). Human factors, business excellence and corporate sustainability: differing perspectives, joint objectives. *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management*, 3-18, Germany: Physica-Verlag Heidelberg.

Ek 1. Firma ve Raporların Genel Analizi

Kuruluş	2009 yılı ISO 500 Sıra No	2008 yılı ISO 500 Sıra No	Ortaklık Yapısı	Üretimden Satışlar Net (TL)	Uygulanan Yönetim Sistemi*	Rapor Adı	Dönem	Sayfa Sayısı	İçerik Yüzdesi**
TÜPRAS-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	1	1	%51 Koç Grubu Şti %49 Halka Açık	15.495.595.133	(1),(2),(6)	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	2007	89	4,24
Arçelik A.Ş.	4	7	%57,2 Koç Grubu %17,6 Burala Grubu %25,2 Halka Açık	4.842.707.558	(1),(2),(3), (4),(6),(7) (Diğer anlaşma.)	Sürdürülebilirlik	2008-2009	72	8,21
Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.	16	17	Yabancı	1.998.333.745	(1),(2),(4),(6)	Sürdürülebilirlik	2009	36	4,84
Coca-Cola İçecek A.Ş.	25	31	%50,3 Anadolu Efes B.M.S.A.Ş. %20,1 The Coca Cola E. C. %5 Özgökçe H. %24,6 Halka Açık	1.307.568.657	(1),(2),(4),(6)	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	2008-2009	78	3,31
AKSA Akriolik Kimya Sanayii A.Ş.	33	47	%39,58 Akkök San. %18,72 Emniyet Tic. %41,7 Diğer	928.529.499	(1),(2),(6)	Sürdürülebilir Kalkınma	2009	97	5,43
Anadolu Efes Biraçılık ve Malt Sanayii A.Ş.	34	51	%30,94 Yazıcılar H. %17,54 Özilhan S.Y.A.Ş. %7,84 Anadolu E.H.A.Ş. %43,68 Halka Açık ve Diğer	920.987.030	(1)	Sürdürülebilirlik	2010	112	0,96
Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.	48	36	%73,4 Borusan M.B.Y.H.A.Ş. %6,6 Lumbro N.J.L. %17,3 Halka Açık - %2,4 Diğer	769.547.358	(1),(3),(5)	Sürdürülebilirlik	2007-2008	60	1,24
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	55	52	%39,7 Heidelberg M.B.H. %39,7 Hacı Ömer Sabancı H. %20,57 Halka Açık ve Diğer	697.867.554	(1),(2),(6)	Sürdürülebilirlik	2007-2009	72	3,44
Bilim İlaç Sanayii ve Tic. A.Ş.	109	129	%100 Bilfar Şti Top.	455.669.384	(1),(2),(6)	Kurumsal Sorumluluk	2009	86	2,23
Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	114	100	%41,2 Zorlu H. A.Ş. %17,5 Korteks M.S.T.A.Ş. %32 Halka Açık - %9,3 Diğer	442.461.463	(1),(2),(6)	Sürdürülebilirlik	2009-2010	54	0,51

* (1) ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemi; (2) ISO 14001: Çevre Yönetim Sistemi; (3) ISO 16949: Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi (4) ISO 22000: Ürün Güvenliği Yönetim Sistemi; (5) ISO 27001: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi; (6) OHSAS 18001: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi; (7) Eko-Yönetim ve Tetkik Programı

** Raporda tedarik zinciri ile ilgili bölümlerin (tedarik kelimesinin geçtiği cümle ve paragraflar) kelime sayısının, rapordaki toplam kelime sayısına bölünmesi ile elde edilen yaklaşık yüzdendir.

Ek 2. Firma Raporlarının Kategorisel Analizi

Kuruluş	GRI-EC6*	GRI-IR2*	GRI-PR9*	Tedarikçi Sayısı	Konumlandırma	Tedarikçi Tanımı	Amaç / Vurgulanan Konular	Somut Uygulama
TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Tam	Yok	Tam	4.921 (%88,1 yerel tedarikçi – bütçenin %25,4) (2007'de yerel ham petrol %8,1)	Doğrudan (Nasıl çalışıyoruz?)	Paydaş	<ul style="list-style-type: none"> Yerel tedarikçi tercihi, ham petrol tedarikçi ve tedarik sistemi bilgileri, hizmet performans beklentisi, ürün taşıma kaynakları çevresel riskler, deniz aşımacağı süreci 	<ul style="list-style-type: none"> Malzeme İkmal Standardı Tedarikçi Havuzu – tedarikçi seçim süreci İtışma ve İkmal güvenliği uygulaması
Arçelik A.Ş.	Tam	Yok	Yok	1.415 (%48,5 yerel)	Doğrudan (Sosyal Sorumluluk) / Dolaylı	Kurumsal vandaş, Paydaş İş ortağı	<ul style="list-style-type: none"> Amaç: <i>Yüksek kaliteli sürdürülebilirlik performansı için işbirliği: Kaliteli, uygun maliyetli ve çevre dostu ürünler üretmeye uygun stratejik satın alma</i> İş ahlakı, tedarikçiye yapılan ekonomik katkı, çevre, iletişim, işbirliği, risk-bazlı denetim 	<ul style="list-style-type: none"> 133.096 adam/saat eğitim (çalışan ve tedarikçi dahil toplam rakam) Tedarikçi Seçimi, Değerlendirme ve Denetim Süreçleri Tedarikçi Portalı – bilgi alışverişini Tedarikçilere yönelik standartlar Tedarikçi için iş ahlakı ilkeleri
Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.	Yok	Kısmi	Yok	2.500'den fazla tedarikçi	Doğrudan (Sürdürülebilir bir iş yaratma / Tedarikçilerle aynı yolda yürümek)	Paydaş	<ul style="list-style-type: none"> Amaç: <i>Çevresel etkisi azaltma amacıyla Unilever ile ortak misiona ve vizyona sahip tedarikçilerle işbirliği</i> Standarda uymaya teşvik, iletişim, sürdürülebilirlik anlayışını paylaşan tedarikçi tercihi 	<ul style="list-style-type: none"> İş ortaklığı kurallarının geliştirilmesi 200 tedarikçiyi cehasma koşullarını değerlendiren bir sistemi (SEDEX) uygulamaya davet ve eğitim Sorumlu Kaynak kullanım toplantısı
Coca-Cola İçecek A.Ş.	Kısmi	Yok	Tam	8.500 (%95 yerel)	Doğrudan (İş Alanımız/ Ürün sorumluluğumuz) / Dolaylı	Ailenin bir parçası, Paydaş, İş ortağı	<ul style="list-style-type: none"> Amaç: <i>Tedarik Zinciri verimliliğine odaklanmak, yurtiçi deneyimi, yurtdışına taşımak, yerel tedarikçi oranını artırmak, denetimden geçen tedarikçi sayısını ve tedarikçinin çevre farkındalığını artırmak</i> Ekonomik değer yaratmak, yerel tedarikçi tercihi (800 milyon dolar satın alm) 	<ul style="list-style-type: none"> 3 Tedarikçinin denetimi tamamlandı 3 Tedarikçinin denetimi sürüyor 16 Tedarikçiye eğitim verildi
AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	Yok	Yok	Yok	-	Dolaylı	Aile üyesi, Paydaş (Katılımı sağlanan paydaş), Menfaat sahibi	Güvenilirlik, tedarikçi bilgilerinin gizliliği, sosyal ilke gereği tedarikçilerle işbirliği	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçi Performans Sistemi
Anadoluh Efes Biraçılık ve Malt Sanayii A.Ş.	Tam	Kısmi	Tam	Toplam 1.400, Aktif 700 (60-80 arası yabancı)	Doğrudan (İşimizin Sürdürülebilirliği / Sorumlu Pazarlama) / Dolaylı	İş ortağı	<ul style="list-style-type: none"> Amaç: <i>Müşteriye en kaliteli ürünü sunma</i> Güven ilişkisi, süreci birlikte yönetme, yerel tedarikçi tercihi, iletişim yönetimi, çevre bilinci, nakliye optimizasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001 uygulamaları dahilinde Tedarikçi Değerlendirme Sistemi Tedarikçi Denetim Ziyaretleri
Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Yok	Yok	Tam	-	Dolaylı	Paydaş (Firma faaliyetlerinden etkilenen paydaş), Menfaat Sahibi (3. Derecede)	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçinin çevre bilincini artırma, çevre politikasına destek ve ortak olmalarını sağlamak, tedarikçi için güvenli ve sağlıklı iş ortamı yaratma 	<ul style="list-style-type: none"> Boçelcik'e Tedarik Zincirinde optimum performans için ödülleri
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Yok	Tam	Tam	260 (2009'da toplam %69'u nak. hisz %41'i, yak. hisz %47'si, mat. hisz %45'i yerel)	Doğrudan (Tedarikçilere yapılan ekonomik katkılar) / Dolaylı	Paydaş (Değer zincirinin bir parçası olan paydaş)	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçiye yapılan ekonomik katkı, yerel tedarikçi tercihi, tedarikçi değerlendirilmesi / performans / denetimleri 	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçi Ön Değerlendirme Prosedürü Tedarikçi Performansın Değerlendirilmesi Tedarikçi İş Ahlakı Kuralları Etik değerler değerlendirme toplantısı
Bilim İlaç Sanayii ve Tic. A.Ş.	Yok	Yok	Yok	-	Doğrudan (Sosyal Performansımız/ İşbirliği Politikamız)	Paydaş (Özellikli olmayan paydaş), İşbirlikçi, İstirahatçı	<ul style="list-style-type: none"> Amaç: <i>Etik ticaret yapmak ve sürdürülebilirlik bilinci oluşturmak; Güven verici ve şeffaflık arz eden bir ilişki</i> İşbirliği, karşılıklı güven, sağlığı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki, etik ilkelere dayalı bir ilişki, iletişimin, teşvik, denetim 	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçi Memnuniyet Anketi (2007'de %90,3'ten, 2009'da %94,9'a yükselmiştir)
Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Yok	Yok	Tam	-	Dolaylı	-	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçiler ile sonumlu iş yapısı kurma 	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçileri de kapsayan "İtibar Araştırması"