



## VI. Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi

23-24 Eylül, 2022, Sivas

<http://www.ulk.ist/>



### Sürdürülebilirlik Raporlarının Tedarik Zinciri Yönetimi Açısından İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma

#### Özet

**Mustafa Deste**  
Dr. Öğr. Üyesi, İnönü  
Üniversitesi  
mustafa.deste@inonu.edu.tr

**Turgay Yıldırım**  
Doktora Öğrencisi, İnönü  
Üniversitesi  
turgayyildiriimm@gmail.com

Bu çalışmada, işletmelerin yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporlarının tedarik zinciri yönetimi açısından değerlendirilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, raporlar nitel ve nicel olarak derinlemesine incelenerek içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilecek olan işletmelerin belirlenmesi aşamasında, geçmiş dönem raporları ile bir karşılaştırma yapabilmek için Altuntaş ve Türker (2012) tarafından yapılan çalışmanın modeli örnek alınmıştır. Bu çerçevede, dokuz işletmenin 2020 yılında yayınlanan son güncel raporları araştırma kapsamında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda yaklaşık on yıllık bir dönemde işletmelerin raporlarında tedarik zinciri yönetimine ilişkin kavramların daha fazla yer kapladığı belirlenmiştir. Bununla beraber, niceliksel artışın yanında, sürdürülebilir tedarik zinciri, yerel tedarikçi politikası, tedarikçilerin çalışma koşulları ve tedarikçi kavramı gibi tedarik zinciri yönetiminin alt boyutlarına yönelik algılardaki değişimin de raporlara yansımalarını ifade etmek mümkündür.

*Anahtar Kelimeler:*

*Tedarik Zinciri, Sürdürülebilirlik, İçerik Analizi, Nitel Araştırma*

### A Research on the Evaluation of Sustainability Reports with Content Analysis Method in Terms of Supply Chain Management

#### Abstract

In this study, a research was conducted to evaluate the sustainability reports published by enterprises in terms of supply chain management. In the research, the reports were analyzed in depth both qualitatively and quantitatively and evaluated by content analysis method. At the stage of determining the enterprises to be evaluated within the scope of the research, the model of the study conducted by Altuntaş and Türker (2012) was taken as an example in order to make a comparison with the previous period reports. In this context, the last updated reports of nine enterprises published in 2020 were analyzed within the scope of the research. As a result of the analyzes, it has been determined that the concepts related to supply chain management take up more space in the



reports of the enterprises for a period of about ten years. However, besides the quantitative increase, it is possible to state that the changes in the perceptions of the sub-dimensions of supply chain management such as sustainable supply chain, local supplier policy, suppliers' working conditions and supplier concept are also reflected in the reports.

*Keywords:*

*Supply Chain, Sustainability, Content Analysis, Qulitative Research*

## 1. Giriş

Günümüzde, yaşanan küresel ısınma, salgın hastalıklar hem doğal hem de yenilenemeyen kaynakların tükenmesi, yenilikçi ürün ve hizmet üretme konusunda gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde sürdürülebilir tedarik zinciri açısından etkili faaliyetlerin planlaması ve yürütülmesini gerekli kılmaktadır (Ageron, vd., 2012: 171). Bu açıdan, işletmeler için önem arz eden tedarik zinciri ve sürdürülebilir tedarik zinciri ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir olması işletmelerinin hayatta kalabilmesi ve çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi açısından hayati öneme sahiptir.

Sürdürülebilirlik kavramının çıkış noktası Stockholm'de düzenlenen Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı olarak bilinmektedir ve ilk kez 1972 yılında yayınlanan Stockholm bildirisinde sürdürülebilirlik kavramından bahsedilmiştir. Daha sonra 1987 yılında hazırlanan Brundtland raporunda ise sürdürülebilirlik kavramından kapsamlı bir şekilde bahsedilmiş ve bu kavramın gelecek dünyasında insan ihtiyaçlarını karşılamada olası problemlere yol açmadan bugünün ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanmıştır (Öznel vd., 2012: 2). Sürdürülebilirlik, insan ihtiyaçlarının devamlı ve istikrarlı bir şekilde karşılanması, karşılanan ihtiyaç sonrası tüketici memnuniyetinin nihai çıkış noktası olarak görüldüğü ekonomik, sosyal ve çevresel bir anlayışa dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik kendi alanında üç ayrı kola ayrılmaktadır. Bunlar; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardır. Sürdürülebilir tedarik zinciri; işletmelerin mamul, para, bilgi ve tecrübe akışını problemsiz şekilde yürütmesi ve hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler sürdürülebilir tedarik zinciri politikası uygulayarak sektörde rekabet avantajı sağlayabilir ve etkin bir konuma kendini getirebilir (Uçal sarı vd., 2017:477).

Bu çalışmanın amacı, Türkiye iş dünyası içerisinde aktif olarak faaliyet gösteren işletmelerin tedarik zinciri kapsamında yapılan uygulamalarını analiz etmektir. Bu kapsamda, Altuntaş ve Türker (2012) yaptıkları çalışma model alınarak Türkiye'de işlem gören 2020 yılına ait sürdürülebilirlik raporları yayınlayan ISO 500 sıralaması içerisinde 9 firma seçilerek, bu firmaların sürdürülebilir tedarik zinciri algıları ve



uygulamaları konusunda ayrıntılı bir içerik analizi yapılması sağlanmıştır.

## 2. Literatür Araştırması

Sürdürülebilirlik bireylerin ihtiyaçlarının kesinti olmadan istikrarlı şekilde karşılanması ilkesine dayanmaktadır. Bu açıdan sürdürülebilirliğin işletme düzeyindeki karşılığı kurumsal sürdürülebilirlik; işletmelerin karlılığını artırmak ve çevresiyle uzun vadeli ilişkiler kurarak bunu değere dönüştürmek amacıyla ekonomik, çevresel ve sosyal kriterlerin işletme faaliyetleri içerisinde bir bütün olarak yürütülmesini içermektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi, rekabet avantajı yakalayabilmesi ve karlılığını artırmasıyla birlikte çevresel koruma, sosyal adalet, eşitlik ve ekonomik kalkınma gibi sürdürülebilir kalkınmayla ilgili yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Wilson, 2003:1). Bu açıdan işletmeler hakkında ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan bilgiler içeren sürdürülebilirlik raporları işletmelerin uzun dönemli sürdürülebilir olma açısından ne kadar gayret gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır (Gao vd., 2005:15).

Sultankhanova ve Yanık (2020), sürdürülebilirlik ve güvence ile ilgili uzmanların rapor ve denetimlerine ilişkin görüşlerini tespit etmişlerdir. Çalışmanın örneklemini denetim şirketinde çalışan 180 denetçi ayrıca 52 öğretim üyesi olmak üzere 111 lisansüstü öğrenci oluşturmaktadır Ankara’da faaliyet gösteren Verileri ilgili muhataplardan yüz yüze görüşerek anket yöntemi ile elde etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda tüm katılımcıların tüm görüşlere katılım seviyesinin çok yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Gümrah ve Büyükepekçi (2019), yaptıkları çalışmada sürdürülebilirlik raporlamasının şuanki durumunu Türkiye kapsamında analiz etmişlerdir. Çalışmada sürdürülebilirlik raporlarının Türkiye’de 2008-2017 yılları arasında yayınlanan kısmını içerik analizi yöntemiyle analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda en fazla raporlamanın holdinglerin çatısı altında bulunan kuruluşlar tarafından ve en az raporun ise elektronik sektöründe olan ve kar amacı gütmeyen işletmeler tarafından yayınlandığını ortaya çıkarmışlardır.

Ertan (2018), çalışmasında sürdürülebilirlik raporlarının geçmiş ve şimdiki durumlarını analiz etmek için Türkiye’de, 2005- 2017 120 yılları arasında işletme tarafından yayınlanmış 391 adet raporu incelemiştir. Çalışmanın sonucunda Türkiye’de yıllar geçtikçe yayınlanan rapor sayısında yükseliş olduğunu tespit etmiştir.

Gerekan ve Bulut (2018), çalışmalarında 2015 yılı baz alınarak Türkiye kapsamında sürdürülebilirlik raporu yayınlamakta olan bankaların Ekonomik, Sosyal ve Çevresel boyutlarını kapsayacak şekilde hem niceliksel hem de niteliksel olarak analizini yapmışlardır.



Gümrah ve Güngör Tanç (2018), çalışmalarında “Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde” yer alan 10 işletmenin 2014 ve 2015 yılları arasında yayınlanmış sürdürülebilirlik raporlarını karşılaştırmak için içerik analizi ile incelemişlerdir. Çalışma sonucunda analiz ile elde edilen bulguları yıllara göre karşılaştırmışlardır.

Şahin ve diğerleri (2017), ise çalışmalarında Türkiye’de 2015 yılı baz alınarak 42 işletmeye ait Küresel Raporlama Girişimine göre oluşturulmuş 96 tane sürdürülebilirlik raporunu incelemişlerdir. Analizde raporların sektörlere ve yıllara göre farklılıklarını Kruskal Wallis-H Testi yöntemiyle analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda Türkiye’de sürdürülebilirlik adına oluşturulmuş rapor sayısının yeterli olmadığını ve düzensiz bir biçimde hazırlandıklarını tespit etmişlerdir.

Saban ve diğerleri (2017), çalışmalarında sürdürülebilirliğin kurumsal boyut kapsamında raporlanmasına ilişkin yöntem ve yaklaşımlar ile ilgili bilgilendirme yapmayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda sadece sürdürülebilirlik değil tüm raporlama faaliyetlerinin ancak muhasebe fonksiyonu aracılığıyla tam olarak yapılabileceğini belirtmişlerdir.

Ekergil ve Özgür-Göde (2017), yaptıkları çalışmalarında Türkiye’de faaliyette bulunan otel işletmelerinin sahip olduğu sürdürülebilirlik raporlarını incelemiş ve benzerlik farklılık oranlarını tespit etmeye çalışmışlardır. İlgili veriler nitel araştırma yöntemi ile toplanmış ve analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Türkiye’de faaliyette bulunan otel işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarının uluslararası standartlar ile belirlenmiş kurallara göre hazırlanmadıklarını tespit etmişlerdir.

Özerhan ve Sultanoğlu (2017), çalışmalarında 2015 yılı baz alınarak Türkiye’de faaliyette bulunan 42 işletmenin Borsa İstanbul Endeksine göre sürdürülebilirlik raporlarını ve yıllık raporlarını çevresel bilgi seviyeleri açısından incelemişlerdir. Çalışma sonucunda Türkiye’de raporlama için standardizasyon çalışmalarının uygulanması gerektiğini tespit etmişlerdir.

Özdemir ve Pamukçu (2016), çalışmalarında BİST Sürdürülebilirlik Endeksi baz alınarak 2014 yılından günümüze kadar işletmelerin geçmişe bağlı sürdürülebilirlik raporlarının temin durumu ve bunların yayınlanma süreçleri ve son olarak raporlarda endekse verdikleri referansları tespit etmeyi hedeflemişlerdir. Çalışma sonucunda tüm işletmelerin BİST Sürdürülebilirlik Endeksine atıfta bulunarak genelde kurumsal başarıya yönelik veya genel olarak endeksi açıklamaya yönelik açıklamalar yaptıklarını tespit etmişlerdir.

Aracı ve Yüksel (2016), çalışmalarında iki amaç ile hareket etmişlerdir. Birincisi sürdürülebilirlik performansını ölçmek adına sürdürülebilir katma değer yöntemini açıklamışlar, ikinci olarak ise Borsa İstanbul endeksi kapsamında bulunan işletmelerin oluşturduğu



katma değer hesaplamalarını yapmışlardır. Bunun için çalışma içerisinde geniş bir literatür taraması yapmışlardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, sürdürülebilirlik kavramının Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler açısından nasıl algılandığıyla ilgili Altuntaş ve Türker (2012) yaptıkları çalışma model alınmıştır. Bu kapsamda 2020 yılında işletmelerin kendi web sayfalarında yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporlarını tedarik zinciri, sürdürülebilir tedarik zinciri kapsamında ayrıntılı olarak içerik analizi yöntemiyle analiz ederek 2009-2020 yılları arasında bir karşılaştırma yapmaktır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren, kâr amacı güden özel sektör işletmeleri oluşturmaktadır. Bu evreni temsil ettiği düşünülen uygun bir örneklem seçmek üzere, Altuntaş ve Türker (2012) yapmış olduğu çalışmadan faydalanarak 10 işletme belirlenmiştir. Fakat bu 10 işletme içerisinde yer alan Bilim ilaç ve sanayi A.Ş ile ilgili internet ortamında güncel tarihli bir rapor bulunmadığı için listeden çıkarılarak geriye kalan 9 işletme ile araştırma yürütülmüştür. Bu kapsamda, sürdürülebilir tedarik zinciri açısından yapılan faaliyetler hakkında bir karşılaştırma ve analiz yapabilmek için, bu 9 firmanın raporları içerik analizine tabi tutulmuştur.

#### 3.3. Verilerin Analizi

Seçilen 9 firmanın web sitelerinde sundukları sürdürülebilirlik raporları ayrıntılı incelemeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda firmalar ile yayınlamış oldukları raporlar hakkında çeşitli bilgiler bir araya getirilmiştir. İçerik analizinin niceliksel ve niteliksel yöntemlerinin bir araya getirilmesi ile elde edilen derinlemesine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Sonrasında bu bilgiler ışığında Altuntaş ve Türker (2012) yapmış olduğu çalışma ile karşılaştırma yapılarak genel bir değerlendirme yapılması sağlanmıştır.

### 4. Bulgular

Tablo 1’de, 30 ila 390 sayfa aralığında değişen raporlar incelendiğinde, tedarik, tedarik zinciri ve sürdürülebilir tedarik zinciri ile ilgili bölümlerin içerik yüzdeleri verilmektedir. Bu niceliksel değer her ne kadar yapılan faaliyetlerin niteliği hakkında belirleyici bir gösterge olmasa da, bu 9 firma açısından, içerik yüzdesi ile yapılan faaliyetlerin niteliği arasında bize bilgi sağlamaktadır. Tabloda içerik yüzdesi en fazla olan Borusan (%26,36), sürdürülebilir tedarik zinciri konusunda en yoğun çalışmaları yapan firma iken, en az olan Coca-Cola (%6,08) ile Arçelik’ in (%7,40) bu konudaki çalışmalarını oldukça zayıf nitelikte olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Firmaların Sürdürülebilirlik Raporu Analizi



Kuruluş	Rapor Adı	Dönem	Sayfa Sayısı	İçerik Yüzdesi (2009)	**İçerik Yüzdesi (2020)
Coca-Cola İçecek A.Ş.	Kurumsal sürdürülebilirlik	2020	390	3,31	6,08
TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Entegre Faaliyet	2020	68	4,24	19,60
Arçelik A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2020	30	8,21	7,40
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2020	75	0,96	10,94
Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Faaliyet	2020	85	1,24	26,36
AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	Entegre faaliyet raporu	2020	199	5,43	13,64
Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.	Yaşam boyu sürdürülebilirlik	2020	33	4,84	12,49
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2020	52	3,44	20,22
Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Sürdürülebilirlik	2020	63	0,51	19,04



## VI. Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi

23-24 Eylül, 2022, Sivas

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

Tablo 1' de görüldüğü üzere 2009 yılı ile 2020 yılları arasında tedarik zinciri açısından yapılan karşılaştırmaya ait bilgilerde gösterilmektedir. Bu kapsamda incelenecek olursa, en dikkat edici göze çarpan noktanın Arçelik olduğu görülmüştür. 2009 yılında içerik yüzdesi 8,21 iken 2020 yılına gelindiği zaman içerik yüzdesi 7,40' a doğru gerilediği görülmüştür. Diğer 8 işletmenin ise içerik yüzdeleri 2009 yılına kıyasla önemli oranda yükselerek devam ettiği görülmüştür.

#### 4.1. Amaçlar ve Vurgulanan Hususlar

Çalışma kapsamında Altuntaş ve Türker (2012) yapmış oldukları çalışma da ilgili işletmelerin önceki döneme ait amaçları ile günümüzdeki amaçlarının karşılaştırılması yapılmıştır. Bu bilgiler aşağıda Tablo 2' de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** İşletmelere Ait Amaçların Karşılaştırılması

Amaç	Önceki	Sonraki
Coca-Cola İçecek A.Ş.	Amaç: Tedarik Zinciri verimliliğine odaklanmak, yurtiçi deneyimi yurtdışına taşımak, yerel tedarikçi oranını artırmak, denetimden geçen tedarikçi sayısını ve tedarikçinin çevre farkındalığını artırmak Ekonomik değer yaratmak, yerel tedarikçi tercihi (800 milyon dolar satın alım)	Uzun vadede yüksek büyüme sağlamak ve kar marjını sürekli olarak artırmaktır.
TÜPRAŞ- Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Yerel tedarikçi tercihi, ham petrol tedariki ve tedarik sistemi bilgileri, hizmet performansı beklentisi, ürün taşıma kaynaklı çevresel riskler, deniz taşımacılığı süreci	Sürdürülebilirliği bir yönetim unsuru olarak değerlendirerek yatırım kararlarından, çalışma yöntemlerine kadar tüm faaliyetlerinde ön planda tutmaktır.
Arçelik A.Ş.	Amaç: İyileştirilmiş sürdürülebilirlik performansı için işbirliği; Kaliteli, uygun	Uzun vadeli sürdürülebilir büyüme sağlamak, akıllı teknolojilerle



	<p>maliyetli ve çevre dostu ürünler üretmeye uygun stratejik satın alma</p> <p>İş ahlakı, tedarikçiye yapılan ekonomik katkı, çevre, iletişim, işbirliği, risk-bazlı denetim</p>	<p>tüketicilerin yaşamlarını iyileştirmek ve tüketicilerine karşı sorumlu bir kuruluş olma yolunda öncülük etmektedir.</p>
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	<p>Amaç: Müşteriye en kaliteli ürünü sunma</p> <p>Güven ilişkisi, süreci birlikte yönetme, yerel tedarikçi tercihi, iletişim yönetimi, çevre bilinci, nakliye optimizasyonu</p>	<p>Sosyal hayatla bira kültürünü Sahiplenip geliştirerek Adriyatik'ten Çin'e kadar en büyük bira üreticisi olmak.</p>
Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.	<p>Tedarikçinin çevre bilincini artırma, çevre politikasına destek ve ortak olmalarını sağlama; tedarikçi için güvenli ve sağlıklı iş ortamı yaratma</p>	<p>Sürdürülebilirlik stratejimizi "İklim, İnsan ve İnovasyon" odak alanlarından ilham alarak şekillendirmek, "i3" stratejimiz çerçevesinde çoğul değer yaratma yaklaşımıyla attığımız her adımı ölçümlenebilir hedeflerle zenginleştirmeyi ve uzun vadeli değer yaratarak izimizi bırakmayı hedefliyoruz.</p>
AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	<p>Güvenilirlik, tedarikçi bilgilerinin gizliliği, sosyal ilke gereği tedarikçilerle işbirliği</p>	<p>Lideri olduğumuz sektörü yönlendirmek ve paydaşlarımıza sürdürülebilir değer yaratmak</p>
Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.	<p>Amaç: Çevresel etkiyi azaltma amacıyla Unilever ile ortak misyona ve vizyona sahip tedarikçilerle işbirliği</p> <p>Standarda uymaya teşvik, iletişim, sürdürülebilirlik</p>	<p>Sürdürülebilir yaşamı yaygınlaştırmak</p> <p>Amacı olan insanlar geliştirmek</p> <p>Amacı olan şirketler geliştirmek</p> <p>Amacı olan markalar geliştirmek</p>





	anlayışını paylaşılan tedarikçi tercihi	
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Tedarikçiye yapılan ekonomik katkı, yerel tedarikçi tercihi, tedarikçi değerlendirilmesi / performansı / denetimleri	Tüm sınırların ötesinde sürdürülebilir büyüme' yurt içi hem de yurt dışı müşterilerinin taleplerini karşılayarak rekabet edebilmek için üretim ve hizmette en kaliteli olmak.
Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Tedarikçiler ile sorumlu iş yapısı kurma	Projelerimizde ve yatırımlarımızda enerjide arz güvenliği, rekabet ve çevre koruma prensipleriyle hareket ederek. İleri teknoloji ve inovatif çözümler ile yerli ve yenilenebilir kaynakların verimli kullanılmasını önemli amacımızdır

Tablo 2' de görüldüğü üzere araştırma kapsamında 9 firmanın yayımlanmış olduğu raporda genel olarak tedarik zinciri yönetimine yönelik bir amaç doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilir. Firmaların tedarik zincirine yönelik olarak, yapılan işin verimli şekillerde, istenen kalitede ve yüksek performans ile yapılarak çevresel bozulmanın en alt seviyede gerçekleştirilmesi firmaların amaçladıkları politikalar içerisinde yer aldığı söylenebilir. Bu kapsamda; Altuntaş ve Türker (2012) yapmış oldukları çalışma ile yapılan karşılaştırmada Coca-Cola için amacın Tedarik Zinciri verimliliğine odaklanmak, yurtiçi deneyimi yurtdışına taşımak, yerel tedarikçi oranını artırmak, denetiminden geçen tedarikçi sayısını ve tedarikçinin çevre farkındalığını artırmak olduğu görülürken sonrasında ise; uzun vadede hedefimiz yüksek büyüme sağlamak ve kar marjını sürekli olarak artırmak olduğu görülmüştür. Yine Tüpraş için amaç, Yerel tedarikçi tercihi, ham petrol tedariki ve tedarik sistemi bilgileri, hizmet performansı beklentisi, ürün taşıma kaynaklı çevresel riskler iken sonrasında sürdürülebilirliği bir yönetim unsuru olarak değerlendirerek yatırım kararlarından, çalışma yöntemlerine kadar tüm faaliyetlerinde ön planda tutmak olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak Arçelik, iyileştirilmiş sürdürülebilirlik performansı için işbirliği; Kaliteli, uygun maliyetli ve çevre dostu ürünler üretmeye uygun stratejik satın almak iken günümüzde bu amaç uzun vadeli sürdürülebilir büyüme



sağlamak. Akıllı teknolojilerle tüketicilerin yaşamlarını iyileştirmek. Sorumlu bir kuruluş olma yolunda öncülük etmek olarak güncellenmiştir. Günümüzdeki gelişmelere bakarak Tablo 2' den hareketle Anadolu Efes (Sosyal hayatla bira kültürünü Sahiplenip geliştirerek Adriyatik'ten Çin'e kadar en büyük bira üreticisi olmak), son olarak Borusan (Sürdürülebilirlik stratejimizi "İklim, İnsan ve İnovasyon" odak alanlarından ilham alarak şekillendirdik) şeklinde sosyal, ekonomik, çevresel olmak üzere üç başlık altında toplandığını özetlemek mümkündür.

#### 4.2. İletişim Yöntemi

9 firmaya ait sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi sonucu iletişim şekilleri ve tedarikçi iletişim faaliyetleri Altuntaş ve Türker (2012) yapmış oldukları çalışmayla karşılaştırıldığında önceki dönemde Tüpraş, Arçelik, Unilever, Aksa yılda 2 kez etik değerler toplantısı düzenlediği yine Coca-Cola ve Anadolu Efesin ise, tedarikçi memnuniyet anketleri yazılı iletişim dokümanları ve online portaller üzerinden iletişim sağladıkları görülmektedir. Günümüze geldiğinde ise; Anadolu Efes: Çalışanları ve paydaşlarıyla birebir görüşmeler yaparak denetimler ve eğitimler, faaliyet göstermektedir ve dönem boyunca işletmenin yapmış olduğu faaliyetler sürdürülebilirlik raporları başlığı altında internet sitesi vasıtasıyla yayınlanmaktadır. Ayrıca, Coca-Cola: 2020 yılında sorumlu vatandaş bilinciyle müşterilere, tüketicilere, çalışanlara ve topluma değer katmaya devam ederek tüketicilere yeni lezzetler sunmak için kampanyalar, promosyonlar ve ülkelere özel etkinlikler gerçekleştirildi. Bunun yanı sıra sürekli iletişim kanalları sayesinde müşteri ve bayilerin yanında olarak yerinde tüketim kapsamındaki küçük işletmelerin trafiğini arttırmak üzere ortak çalışmalar düzenlendi. Çalışan sağlığını korumak için tüm tesislerde gerekli aksiyonları alınarak haftalık eğitimler verildi. Yine, Tüpraş: benimsediği paydaş katılımını esas alan yönetim anlayışı çerçevesinde karar ve uygulama süreçlerine paydaşların katılımını çeşitli yollarla teşvik etmektedir. Paydaşlarının görüşlerini ve önerilerini iletebilmeleri adına çeşitli paydaş iletişim mekanizmaları oluşturmuştur. Paydaş grubuna özgü olarak belirlenen iletişim yöntemleri bir yandan paydaşların Tüpraş faaliyetleri ve faaliyetlerden doğan etkiler konusunda bilgilendirilmesine hizmet ederken bir yandan da karar ve uygulamaların paydaş görüşleri doğrultusunda zenginleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Son olarak Borusan: Yönetim Kurulu Üyesi, başkanlığında strateji ve iş geliştirme ile insan kaynakları ve kurumsal iletişim birimlerinin temsilcileri ile birlikte ayda bir kez toplanarak hem makro sürdürülebilirlik faktörlere göre gelişimi takip eder, hem de gündemdeki maddeleri değerlendirilir.



### 4.3. Tedarikçi Çalışma Koşulları

Altuntaş ve Türker (2012) yapmış oldukları çalışmadan hareketle değerlendirme yapılacak olursa 2009 döneminde işletmelerin sürdürülebilirlik raporları içerisinde yer alan İnsan Hakları Performans Göstergeleri başlığı altında bu konuda Akçansa raporunda, işbirliği yaptığı 260 tedarikçisinin tamamının, çalışanlarına sosyal güvenlik ve iyi çalışma ortamları sağlayıp sağlamadıkları konusunda düzenli olarak denetlendiğini söylemektedir. Yine raporlama dönemi itibariyle hiçbir tedarikçide bir uygunsuzluk gözlemlenmediğini belirtirken, Anadolu Efes tedarikçi denetimlerini kalite ve çevre standartlarının yanı sıra, iş güvenliği sistemi açısından da ele aldığını belirtmektedir. Ayrıca Unilever, 200 tedarikçisini çalışma koşullarını değerlendiren bir sistemi (SEDEX) uygulamaya davet ederek, bu konuda eğitimler verdiğini ortaya koymuştur. Günümüzdeki uygulamalara bakacak olursak Aksa insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele ana başlıkları altındaki 10 temel ilke doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirdiği görülmektedir. Yine 2020 yılında Tüpraş kendi bünyesinde insan hakları, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele etmek için tedarik zincirine yönelik politikalar hazırlamaya başladı. Bunlardan farklı olarak Anadolu Efes insan hakları ve insan kaynakları politikaları dahilinde yaşanabilecek bir ihlal olması durumunda yerel veya grup etik yöneticisine bildirilerek olabilecek kışkırtma, misilleme vb. faaliyetler engellenmiş oluyor. Ayrıca Coca-Cola aynı şekilde insan hakları açısından 119 tedarikçisine tedarikçi kılavuz ilkeleri eğitimi veriyor ve bu ilkelere uyum için farklı aralıklarda tedarikçi denetimleri gerçekleştiriyor.

### 4.4. Tedarikçi Tanımı

Araştırma kapsamında incelenmiş olan raporlarda ve Ek 2' de görüldüğü üzere 9 firmanın 9'uda tedarikçisini paydaşı olarak tanımlamaktadır. Fakat bazı işletmeler paydaşı sadece bir kurumsal vatandaş olarak tanımlasa da, paydaş kavramının iş sektöründe iş anlayışı üzerine kabul gören kavram olmaya başladığını göstermektedir. Altuntaş ve Türker (2012) yapmış oldukları çalışmadan karşılaştırma yapılacak olursa Arçelik için tedarikçilerin paydaş ve iş ortağı olduğu yorumlanmaktadır. Yine Coca-Cola için tedarikçi kavramı, bir adım ötede, bir aile üyesi olarak görülmektedir. Günümüzde ise, Coca-Cola tedarikçileri, bir adım ötede, müşteri değeri yaratmak olarak görmektedir. Arçelik ise, tedarikçiler, paydaş olmasının yanı sıra tedarikçilerini birer iş ortağı olarak görmektedir. Diğer taraftan bazı işletmelerin paydaş kavramını iş ortağı ile birlikte kullanmaları, sürdürülebilirlik kavramının yapı taşlarından biri olan ekonomik boyutu doğrudan vurgulamaktadır. Görüldüğü üzere iş sektörü içerisinde firmaların tedarikçi tanımı çeşitli şekillerde ele alınmaktadır.



#### 4.5. Yasalara Uyum

İncelenen sürdürülebilirlik raporlarında 'Uyum' başlığı altında, işletmelerin mal ve hizmet tedariki sırasında ilgili yasa ve yönetmeliğe uymaması durumunda almış olduğu ceza vb. faaliyetlere ilişkin Altuntaş ve Türker (2012) yapmış olduğu çalışmada 10 işletmeden 4 tanesi bu konuda hiçbir ceza almadığını belirtmiştir. Geriye kalan 6 işletmenin ise, ceza aldığına dair bir bilgi ortaya çıktığı görülmemiştir. Yapılan bu çalışmada ise 2020 yılı raporlarının incelendiği üzere 9 firma içerisinde 3 firmanın mal ve hizmet tedariki açısından ceza almadığı saptanmıştır. Diğer 6 işletmenin ise ceza ile ilgili bir beyanatlarının olmadığı görülmüştür.

#### 4.6. Rapor İçi Konumlandırma

Ek 2' de görüldüğü üzere 9 firmanın 9' u tedarik zinciri uygulamaları hakkında ana başlık altında bilgi vermiştir. Arçelik, Doğrudan (Sorumlu satın alma tedarik zinciri yönetimi), Anadolu Efes Doğrudan (Tedarikçiler ve bayilerle işbirliği), Borusan İnsan odaklı yaklaşımla değer zincirinin her halkasıyla çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik, Zorlu enerji Doğrudan (ekonomik etkisi olanlar) şeklinde ifade etmiştir. Tüpraş, doğrudan etkili bir sürdürülebilirlik yönetim modeli ortaya koymak adına faaliyet coğrafyasında yarattığı ekonomik, sosyal ve çevresel etki alanlarının bilinciyle hareket etmektedir. Tüm bu etkileri yönetirken benimsediği "değer yaratma" ilkesi çerçevesinde çaba sarf etmektedir. 2021 yılı için planlanan yaklaşık 1,7 milyar TL'lik yatırım programının %40'ını sürdürülebilirlik odağına sahip enerji verimliliği, proses iyileştirme, çevre ve iş sağlığı ve güvenliği yatırımlarının oluşturması hedeflenmektedir.

#### 4.7. Somut Uygulamalar

Altuntaş ve Türker (2012) yaptıkları çalışmada, firmaların sürdürülebilirlik raporları incelendiğinde somut uygulamalar içerisinde en çok tedarikçi seçim kriterlerinin oluşturulması ve tedarikçi performans belirleme ve değerlendirme ile ilgili hususların yer aldığı görülmektedir. Bu kapsamda incelenen rapor sahibi firmaların 4'ü (Tüpraş, Arçelik, Unilever ve Bilim İlaç) genellikle çevresel faktörler üzerine yoğunlaştığı, 7'si (Tüpraş, Arçelik, Unilever, Coca Cola, Anadolu Efes, Akçansa ve Bilim İlaç) ise sosyal faktörler üzerine yoğunlaştığı saptanmıştır. Burada çevresel faktörden kasıt tedarik zinciri içerisinde çevresel etkinin minimum seviyeye düşürülmesi olarak görülüyor iken sosyal faktörün ise daha kapsamlı bir içeriğe sahip olduğu düşünülmektedir. Örneğin, yukarıda belirtildiği üzere yerel tedarikçi tercihi ile tedarikçilerle kendi çalışanları arasındaki ilişkinin sorgulandığı (Tüpraş, Arçelik, Unilever, Akçansa, Bilim İlaç) belirtilmektedir. Yapılan bu çalışmaya gelince ise, Ek 2' de görüldüğü üzere 11 yıllık bir sürenin sonrasında incelenen sürdürülebilirlik raporları neticesinde, Tüpraş "tedarikçi seçiminde ön değerlendirme



anketleri yapılarak SAP ve ERP sistemleri üzerinden satın alma faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Yine zorlu enerjinin tedarikçilerini değerlendirme çalışmaları yaparak tedarikçiler ile uzun dönemli ilişkilerin sürdürülebilirliği açısından performans kıyaslaması yapılabilmektedir. Ayrıca Unilever, tedarikçilerine yönelik olarak 8 çalıştay düzenlemiş sayısıyla 1403 katılımcıya yoğun anlamda tedarikçi seçimi eğitimleri verilmiştir. Yine Coca-Cola, zorlu enerjiyle aynı amaç altında tedarikçilerine yönelik olarak denetimler gerçekleştirilmiş ve bu denetimler rapor haline getirilmiştir. Anadolu Efes, plastik kullanımı ve ekosisteme olan zararının azaltılması için tedarikçileriyle birlikte üniversite, Ar-Ge çalışmalarını sürdürdüğü görülmektedir. Son olarak Borusan, uluslararası değer zincirinde sorumlu satın alma ve yerel tedarikçilere öncelik tanıyarak ülkemizde sosyoekonomik kalkınmayı desteklemektedir. Bu kapsamda, %96'sı yerli tedarikçi olan toplam 7.412 tedarikçimizle faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde değer yaratmaya devam ediyor. Parçası olduğu uluslararası pazarda değişkenlik gösteren kur dengesine rağmen, 2020 yılında satın alma maliyetlerinin dağılımına baktığımızda yerel satın alma oranı toplam satın alma maliyetimizin %36'sına denk düşmekte ve bazı şirketlerimizde bu oran %100'ü bulmaktadır. Yine Anadolu Efes, paydaş ekosistemimizde önemli yeri olan tedarikçilerimiz ve bayilerimizle daima iş birliği içerisindeyiz. Ortak hayata geçirdiğimiz projelerle onların güçlenmesine katkı sağlarken aynı zamanda daha fazla değer yaratmayı hedefliyoruz. Bu yaklaşımla, müşterilerimize ve tüketicilerimize kesintisiz şekilde güvenli ve kaliteli ürünler sunuyoruz.

### **Sonuç**

Tedarik zinciri, genel olarak hammaddenin tedarik edilmesi ve çeşitli işlemlerden geçirilerek nihai ürüne dönüşmesi ve daha sonra tüketiciye ulaştırılmasına yönelik olan süreci kapsamaktadır. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin getirdiği üstünlüklere bağlı olarak işletmeler faaliyetlerini yalın, az maliyetle ve ergonomik olarak yürütmesi ve bunu tedarik zinciri içerisinde sürdürülebilirlik kapsamında sosyal, çevresel ve ekonomik faktörlere bağlı şekilde gerçekleştirmesi önem arz etmektedir (Hussain vd., 2016: 1302). Bu açıdan işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi kavramına yönelik ilgisi artmıştır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, her bir işletmenin tedarik zincirlerinin uzun vadeli ekonomik, çevresel ve sosyal performansını iyileştirmek için, örgütler arası iş süreçlerinin sistematik şekilde yürütülerek bu sürecin disiplinli şekilde koordine edilmesini sağlayan yalın entegrasyonlu sistemler bütünüdür. Sürdürülebilir tedarik zinciri kavramının ana odağı işletmenin kendisidir. Bu açıdan işletme, ekonomik amaçların yanı sıra çevresel ve sosyal faktörlerinde başarılı şekilde yürütülmesini hedefleyen tedarik zinciri yönetimi ve koordinasyonundan sorumludur (Carter ve Rogers, 2008:368).



Bu çalışmanın amacı, işletmelerin yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporlarını incelemek ve inceleme sonrası tedarik zinciri, sürdürülebilir tedarik zinciri, tedarikçi seçimi, tedarikçi çalışma koşulları ile ilgili genel bir bilgi sunarak sürdürülebilir tedarik zinciri açısından bir değerlendirme yapmaktır. Yine ayrıca güncel tarihli bir çalışma olmaması sebebiyle Altuntaş ve Türker (2012) yılında yapmış oldukları çalışmadan faydalanılarak geçen zaman zarfı içerisinde işletmeler açısından sürdürülebilir tedarik zinciri teması altında bir karşılaştırma yapılmasının ilgili yazın alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsam da Altuntaş ve Türker (2012) yaptıkları çalışma model alınarak ISO 500 sıralaması kapsamında, işletmelerin web sayfalarında yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları indirilerek incelenmiş ve sonrasında nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yoluyla veriler analiz edilmiştir. Analiz neticesinde 2009 yılı ile 2020 yılı arasında tedarik, tedarik zinciri ve sürdürülebilir tedarik zinciri kavramlarının önem dereceleri ölçülerek karşılaştırması yapılmıştır. Ayrıca, firmaların genel olarak gelecekte sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik konusunda tedarikçileri ve iş ortaklarıyla uzun dönemli anlaşmalar sağlayacağı ve bunu sürdüreceği ortaya çıkmıştır. Yine Altuntaş ve Türker (2012) yapmış oldukları çalışmaya dayalı olarak tedarikçi çalışma koşulları, tedarikçi tanımı, yasalara uyum ve rapor içi konumlandırma başlıkları altında karşılaştırmalı olarak değerlendirme yapılmıştır. Bu yönüyle bu çalışmanın başka sektörlerde daha fazla işletmeyle özellikle COVID-19 teması altında salgın öncesi ve salgın sonrası dikkate alınarak yapılması araştırmacılara tavsiye edilmektedir.



## Kaynakça

- Ageron, B., Gunasekaran A., & Spalanzani A. (2012), Sustainable Supply management: An Empirical Study, *Int. J. Production Economics*, 140, 168–182.
- Altuntaş, C., & Türker, D. (2012). Sürdürülebilir tedarik zincirleri: sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3), 39-64.
- Aracı, H., & Yüksel, F. (2016). Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerinin Hesaplanması. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 12(12), 786-801.
- Carter C.R., & Rogers D.S. (2008), A Framework Of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Ekeril, V., & Göde, M. Ö. (2017). Küresel Raporlama Girişimi (Gri) Standartlarına Göre Seçilen Otellerin Sürdürülebilirlik Raporlarının Analizi Ve Değerlendirilmesi. *Business And Economics Research Journal*, 8(4), 859-871.
- Ertan, Y. (2018). Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporlaması (2005-2017). *Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(3), 463-478.
- Gao, S., Heravi, S. ve Xiao, J. (2005). Determinants of Corporate Social and Environmental Reporting in Hong Kong: A Research Note, *Accounting Forum*, 29, 233-242.
- Gerekan, B., & Bulut, E. (2018). Sürdürülebilir Sosyal Sorumlulukta Üç Boyutlu Raporlama: Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporu Yayınlayan Bankalar Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2018(1), 80-88.
- Gümrah, A., & Büyükepekçi, S. (2019). Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporlaması: 2008-2017 Yılları Arası Yayınlanmış Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(2), 305-323.
- Gümrah, A., & Tañç, Ş. G. (2018). Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Kalitesi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20, 334-357.
- Hussain, M., Khan, M. and Al-Aomar, R. (2016). A Framework for Supply Chain Sustainability in Service Industry With Confirmatory Factor Analysis, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 1301-1312. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.07.097>
- Özdemir, Z., & Pamukçu, F. (2016). Kurumsal Sürdürülebilir Raporlama Sisteminin Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi Kapsamındaki İşletmelerde Analizi. *Mali Cozum Dergisi/Financial Analysis*, 26(134).



- Özerhan, Y., & Sultanoğlu, B. (2018). Sürdürülebilirlik Raporu Kapsamında Çevresel Bilgilerin Raporlanması Ve Güvence Denetimi. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 17(53), 55-76.
- Öznel, A., Köse, M. S., Aytekin, İ. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği. *Journal of History Culture and Art Research*, 1(4), 32-44.
- Saban, M., Küçüker, H., & Küçüker, M. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Raporlama Çerçeveleri Ve Sürdürülebilirlik Raporlamasında Muhasebenin Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1), 101-115.
- Sultankhanova, G., & Yanık, S. S. (2021). Finansal Bilgi Kullanıcıların Sürdürülebilirlik Raporu İle Güvence Denetimi Konusundaki Algıları Ve Farkındalıkları. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 20(62), 41-58.
- Şahin, Z., Çankaya, F., & Karakaya, A. (2018). Sürdürülebilirlik Raporlarının Sektörlere Ve Yillara Göre Analizi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 17-32.
- Uçal İ., Ervural, B. Ç., & Bozat, S. (2017). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde DEMATEL yöntemiyle tedarikçi değerlendirme kriterlerinin incelenmesi ve sağlık sektöründe bir uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 23(4), 477-485.
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and Where Does it Come from?, *Ivey Business Journal*, 67 (4), 1-5.

