



T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

**İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE YÖNELİK ALGILARININ
SÜRDÜRÜLEBİLİR PAZARLAMA KARMASI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
ÇABALARINA ETKİLERİ: ARDAHAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hakan KÜLHAN

Dr. Öğr. Üyesi Şafak ALTAY

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2025

İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE YÖNELİK ALGILARININ
SÜRDÜRÜLEBİLİR PAZARLAMA KARMASI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
ÇABALARINA ETKİLERİ: ARDAHAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hakan KÜLHAN

Dr. Öğr. Üyesi Şafak ALTAY

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2025

KABUL VE ONAY

Hakan KÜLHAN tarafından hazırlanan “İşletmelerin Sürdürülebilirliğe Yönelik Algılarının, Sürdürülebilir Pazarlama Karması ve Sürdürülebilirlik Çabalarına Etkileri: Ardahan İlinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 28/11/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Kadir DELİGÖZ

Dr. Öğr. Üyesi Şafak ALTAY

Dr. Öğr. Üyesi Selçuk YEKE

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ŞENEL

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

28/11/2025

Hakan KÜLHAN

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

** Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.*

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Dr. Öğr. Üyesi Şafak ALTAY danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Hakan KÜLHAN

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, işletmelerin sürdürülebilirliğe yönelik algılarının, sürdürülebilir pazarlama karması ve sürdürülebilirlik çabaları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma, yerel düzeyde başlayarak geniş bir perspektifte, sürdürülebilirlik yaklaşımıyla işletmecilik ve pazarlama literatürüne katkı sağlamaktadır.

Araştırma, Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakat çerçevesinde benimsediği sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile Türkiye Cumhuriyeti Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın çevresel sorumluluk ve iklim eylem planları arasında yerel düzeyde anlamlı bir bağ kurmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilirlik anlayışına küçük ölçekli işletmelerin nasıl entegre olabileceğini ortaya koymak, ulusal stratejilerin güçlendirilmesine ve AB normlarıyla uyum sürecine katkı sağlamak çalışmanın temel çıktıları arasında değerlendirilmektedir.

Tez çalışmam boyunca rehberlik ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Şafak ALTAY 'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırma sürecine katkı sağlayan tüm işletmelere ve katılımcılara minnettarım. Bu çalışmanın, sürdürülebilirlik temelli yönetim ve pazarlama anlayışına katkı sağlaması en büyük dileğimdir.

Hakan KÜLHAN

Ardahan- 2025

ÖZET

KÜLHAN, Hakan. *İşletmelerin Sürdürülebilirliğe Yönelik Algılarının, Sürdürülebilir Pazarlama Karması ve Sürdürülebilirlik Çabalarına Etkileri: Ardahan İlinde bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2025

Bu çalışma, Ardahan ilinde faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik algılarının, sürdürülebilir pazarlama karması uygulamaları üzerindeki etkisini ve bu stratejiler aracılığıyla işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına olan katkısını incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında, 21 işletmeden 43 orta ve üst düzey yöneticiye ulaşılarak veri toplanmıştır. Veriler, PLS-SEM yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonrası elde edilen bulgulara göre, sosyal sürdürülebilirlik algılarının sürdürülebilir pazarlama karması üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik algısının ise bu ilişkiyi anlamlı şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca sürdürülebilir pazarlama karmasının, işletmelerin sürdürülebilirlik çabaları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğin pazarlama karması aracılığıyla sürdürülebilir işletme çabalarını dolaylı yoldan etkilediği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, küçük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik odaklı stratejik yönelimlerinde özellikle sosyal unsurların belirleyici olduğu, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin ise uygulama açısından bazı sınırlılıklar içerdiği görülmüştür. Çalışma hem literatüre teorik katkı sağlamakta hem de uygulayıcılara sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi konusunda yol göstermektedir.

Anahtar Sözcükler:

Sürdürülebilir Pazarlama Karması, Sürdürülebilirlik Çabaları, Sürdürülebilirlik Algısı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, Ardahan

ABSTRACT

KÜLHAN, Hakan. *The impact of businesses' perceptions of sustainability on their sustainable marketing mix and sustainability efforts: A Research in Ardahan Province*
Master's Thesis, Ardahan, 2025

This study aims to examine the impact of small-scale enterprises operating in Ardahan province's perceptions of economic, environmental and social sustainability on the implementation of sustainable marketing mix strategies and the contribution of these strategies to the enterprises' sustainability efforts.

Within the scope of the research, data was collected from 43 middle and senior managers at 21 companies. The data was analysed using the PLS-SEM method. According to the findings obtained after the analysis, it was determined that perceptions of social sustainability have a significant and positive effect on the sustainable marketing mix, while perceptions of environmental sustainability and economic sustainability do not significantly affect this relationship. Furthermore, it was determined that the sustainable marketing mix has a significant effect on companies' sustainability efforts. It was found that social sustainability indirectly affects sustainability efforts through the marketing mix.

In conclusion, it has been observed that social factors are particularly decisive in the sustainability-focused strategic orientation of small-scale businesses, while environmental and economic sustainability present certain limitations in terms of implementation. The study contributes to the literature theoretically and also guides practitioners in developing sustainable marketing strategies.

Keywords:

Sustainable Marketing Mix, Sustainability Efforts, Perception of Sustainability, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Ardahan

KISALTMALAR DİZİNİ

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SK	: Sürdürülebilir Kalkınma
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KS	: Kurumsal Sürdürülebilirlik
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
AB	: Avrupa Birliği
BM	: Birleşmiş Milletler
LCA	: Life Cycle Assessment
GSCM	: Green supply chain management
OEEC	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
GRI	: Global Reporting Initiative
ISO	: International Organization for Standardization
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development
UNGC	: United Nations Global Compact
IFC	: International Finance Corporation
SMEs	: Small and Medium-Sized Enterprises

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Sürdürülebilirlik Anlayışına Katkı Sağlayan Oluşumlar	4
Tablo 2. Çevresel Boyut.....	8
Tablo 3. Ekonomik Boyut.....	11
Tablo 4. Sosyal Boyut.....	13
Tablo 5. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	15
Tablo 6. Kalkınma Hedeflerinin Sınıflandırılması.....	16
Tablo 7. Avrupa Birliği KOBİ Sınıflandırması.....	22
Tablo 8. Türkiye’de KOBİ Sınıflandırması	23
Tablo 9. Küresel ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Sürdürülebilir Uygulamaları.....	31
Tablo 10. Sürdürülebilir Pazarlama Uygulamalarının İşletmelere Etkisi	37
Tablo 11. Pazarlama Karması	40
Tablo 12. Sürdürülebilirlik ile İlgili İlke ve Standartlar	50
Tablo 13. Araştırma Hipotezleri Tablosu.....	68
Tablo 14. Sürdürülebilirlik Algısına Yönelik Ölçüm İfadeleri.....	70
Tablo 15. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	72
Tablo 16. Ekonomik Sürdürülebilirlik Anlayışına İlişkin İstatistikler	73
Tablo 17. Çevresel Sürdürülebilirlik Anlayışına İlişkin İstatistikler	74
Tablo 18. Sosyal Sürdürülebilirlik Anlayışına İlişkin İstatistikler.....	75
Tablo 19. Pazarlama Karmasına İlişkin İstatistikler	76
Tablo 20. Sürdürülebilir İşletme Çabalarına İlişkin İstatistikler.....	77
Tablo 21. Veri Analiz Sürecine İlişkin Tablo	78
Tablo 22. Yapı Güvenilirliği ve Geçerliliği	80
Tablo 23. HTMT	81
Tablo 24. Fornell-Larcker	81
Tablo 25. Yol Katsayıları ve Hipotez Testi	82
Tablo 26. Model R ² ve F ² Değerleri.....	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sürdürülebilirlik Boyutları.....	7
Şekil 2. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	20
Şekil 3. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Etkileyen Unsurlar.....	21
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	67
Şekil 5. İşletmelerin İlçelere ve Üretim Durumuna Göre Dağılımı.....	69
Şekil 6. Yapısal Eşitlik Modeline Ait Yol Diyagramı	83



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
İÇİNDEKİLER	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	2
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İŞLETMELER	2
1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	2
1.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı	2
1.1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Tarihçesi	3
1.1.3. Sürdürülebilirlik Boyutları	6
1.1.3.1. Çevresel Sürdürülebilirlik.....	8
1.1.3.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik	10
1.1.3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik	12
1.1.4. Sürdürülebilir Kalkınma	14
1.1.4.1. Sürdürülebilirlik Olgusunun İşletmelere Katkısı.....	16
1.1.4.2. Sürdürülebilirlik ve İş Etiği	17
1.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	19
1.2. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE UYGULAMALAR	20
1.2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Sürdürülebilirlik	22
1.2.2. Yerel İşletmelerde Sürdürülebilirlik Uygulamaları.....	26
1.2.3. Küresel ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Sürdürülebilirlik Uygulamaları	29
2. BÖLÜM.....	33
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE PAZARLAMA.....	33

2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE PAZARLAMA.....	33
2.1.1. Pazarlama	33
2.1.2. Sürdürülebilir Pazarlama Kavramının Ortaya Çıkışı	34
2.1.3. Sürdürülebilir Pazarlama	35
2.1.4. Sürdürülebilir Pazarlama ve İşletmeler	36
2.2. PAZARLAMA KARMASI	38
2.2.1. Sürdürülebilir Pazarlama Karması	39
2.2.1.1. Sürdürülebilir Ürün.....	40
2.2.1.2. Sürdürülebilir Tutundurma	42
2.2.1.3. Sürdürülebilir Dağıtım.....	44
2.2.1.4. Sürdürülebilir Fiyatlandırma	45
2.2.2. Tüketiciler ve Sürdürülebilirlik Anlayışı.....	46
2.2.3. Sürdürülebilirlik Çabalarının Denetlenmesi ve Standartlar	47
3. BÖLÜM.....	54
İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE YÖNELİK ALGILARININ	
SÜRDÜRÜLEBİLİR PAZARLAMA KARMASI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	
ÇABALARINA ETKİLERİ.....	54
3.1. LİTERATÜR	54
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	61
3.3. ARAŞTIRMA MODEL VE HİPOTEZLERİ.....	62
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	68
3.4.1. Araştırmanın Türü ve Tasarımı	68
3.4.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Süreci	69
3.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	70
3.5. ANALİZ.....	71
3.5.1. Demografik İstatistikler.....	71
3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
3.5.3. Araştırma Modelinin Testi	77
3.5.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	78
3.5.3.2. Yol Analizi.....	82
3.5.3.3. Modelin Açıklama Düzeyi.....	83
SONUÇ.....	85

KAYNAKÇA	92
EKLER.....	113
EK 1. ORİJİNALLİK RAPORU FORMU	113
EK 2. ETİK KURUL İZNİ	114
EK 3. ANKET FORMU	115
ÖZ GEÇMİŞ.....	128



GİRİŞ

Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı çevresel, ekonomik ve sosyal sorunların giderek artmasıyla birlikte hem akademik dünyanın hem de iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Hızlı gelişen sanayileşme, artan tüketim alışkanlıkları ve doğal kaynakların sınırlı olması, işletmelerin geleceğe dönük stratejiler geliştirmesini gerekli kılmıştır. Çevresel bozulmanın ve iklim krizinin giderek daha fazla hissedildiği günümüzde, sürdürülebilirlik işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik kavramına yönelik algılamaları ve benimsemiş oldukları sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmelere katkısı, operasyonel verimliliği artırmak, rekabet avantajı sağlamak ve uzun vadeli başarıyı garantilemek adına kritik bir rol oynamaktadır. Günümüzde tüketicilerin bilinçlenmesi ve etik değerlere daha fazla önem vermeleri, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri konusunda yeni arayışlar içerisine girmelerine neden olmuştur. Sürdürülebilirlik kavramına odaklı stratejiler geliştiren işletmeler, sadece doğaya ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda müşteri ve işletme değerini de artırabilmektedir. Öte yandan küresel işletmelerden yerel işletmelere kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösteren işletmeler sürdürülebilir iş modelleri geliştirerek, pazarlama stratejilerini bu doğrultuda düzenlemektedirler. Yapılan bu araştırma, işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışına yönelik yaklaşımlarını inceleyerek, sürdürülebilir pazarlama karmasının işletmeler üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarına etkilerini ve politikaların rekabet avantajına nasıl dönüştüğünü anlamaya yönelik bir katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Çalışma, üç bölümde ele alınmıştır. İlk bölümde sürdürülebilirlik kavramının tanımı, tarihsel gelişimi ve boyutları ele alınacak olup devam eden kısımda işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımları, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ve yerel işletmelerin sürdürülebilirlik çabaları incelenecektir. İkinci bölümde ise sürdürülebilir pazarlama kavramı, pazarlama karması çerçevesinde detaylandırılarak işletmelerin bu alandaki uygulamaları değerlendirilecektir. Üçüncü ve son bölümde ise literatür taramasına yer verilecek ve ardından araştırmada izlenen metodoloji, bulgular ve değerlendirmeler yer alacaktır.

1. BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İŞLETMELER

Bu bölümde sürdürülebilirlik ve işletmeler konusu işlenecektir. İlk olarak sürdürülebilirlik kavramı ve tarihçesi açıklanacak, sonrasında sürdürülebilir kalkınma anlayışı ve temel unsurları ele alınacaktır. İlerleyen kısımlarda sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları, işletmeler üzerindeki etkileri irdelenecektir. Son olarak işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarıyla ilgili uygulamaları incelenecektir.

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı

Sürdürülebilirlik kavramı, latince "subtenir" sözcüğünden türemiş olup korumak ve desteklemek anlamlarına gelmektedir. Sürdürülebilirlik, yenilenebilir kaynakların kullanımının teşvik edilmesi ve kaynakların gelecek nesillere aktarılması için daha bilinçli ve verimli kullanılmasını ifade etmektedir (Muscoe, 1995, s. 4). Aynı zamanda yaşam kalitesinden ödün vermeden, yapının temelindeki bir dönüşümün kapsamlı anlatımıdır. Kavram, tüketim odaklı bir toplum anlayışından uzaklaşan, küresel dayanışmayı benimseyen, pazarlama yönetimini ön planda tutan, toplumsal sorumlulukları gözetken ve ekonomik çözümlerin üretildiği bir bakış açısına geçiş olarak değerlendirilmektedir (Özmehmet, 2008, s. 3).

Sürdürülebilirlik, ekonomik ilişkilerin güçlü olmasının yanı sıra risklerin de göz önünde bulundurulması ve kaynakların verimli kullanılmasına dayanan bir kalkınma modeli olarak adlandırılabilir. Öte yandan bir sürecin veya girişimin, kaynaklar bakımından kısa vadede tükenmesinden kaçınılarak sürdürülebilme yeteneği veya devam ettirilebilme olgusunu barındırmaktadır (Lavey, 2015, s. 1). İşletmeler, sürdürülebilirlik faaliyetlerini genellikle kaynakların doğru ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesiyle hem ekonomik kârlılığı artırma hem de toplumsal fayda sağlama amacı güden stratejik girişimler olarak tanımlanmaktadır. Literatürde ise sürdürülebilirliğe yönelik bilimsel katkılar, bu faaliyetlerin kaynak kullanımı üzerindeki etkinliği kadar, bireylerin ve toplumun yaşam kalitesi üzerindeki etkilerine de odaklanmaktadır. Bu anlayış zamanla

gelişerek, çevresel, ekonomik ve sosyal alanlar arasındaki karşılıklı ilişkileri dikkate alan bütüncül bir yaklaşım halini almıştır (Sharma ve Starik, 2002, s. 9-10).

Tüketiciler, işletmelerden sürdürülebilir uygulamalar ve duyarlı ürünler talep etmektedir. İşletmeler ise tüketici taleplerinin yanı sıra işletme içi riskleri yönetmek, hammadde tedarikini artırmak ve işgücü verimliliğini sağlamak amacıyla sürdürülebilir yaklaşımlar benimsemektedirler. Bahsedilen yaklaşımlar, sürdürülebilirliğin öneminin artmasına ve sürdürülebilir iş modelinin işletmeler arasında bir rekabet unsuru haline gelmesini sağlamaktadır. Bilinçli toplumun ve medyanın artan ilgisi sürdürülebilirlik konusunu daha görünür hale getirerek, sürdürülebilirliği işletmelerin imajını etkileyen önemli bir faktör haline getirmiştir (Turner, 2008, s. 397-398; Yavuz, 2014, s. 65).

Diğer yandan kavram, 1987'de Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komitesi tarafından hazırlanan Brundtland raporunda "*bugünün ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakları sürdürülebilir bir şekilde kullanmak*" olarak tanımlanmaktadır. Brundtland raporu özetle, sürdürülebilirlik kavramını toplumsal refah ile yükselişte olan ekonominin arasında bir denge sağlamayı amaçlamak olarak nitelendirmektedir (Bozlağan, 2005, s. 1012; Hajian ve Jangchi, 2021, s. 4-5).

1.1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Tarihçesi

Sürdürülebilirlik kavramı, ilk kez yenilenebilir kaynakların fark edilmeye başlanmasıyla birlikte ortaya çıktığı ve 18. yüzyılın başlarında kullanılmaya başlandığı kanısı literatürde hâkim olan bir görüştür. Sanayileşme süreci, doğal kaynakların hızla tükenmesine ve çevresel bozulmalara yol açtığından bu dönemde sürdürülebilirlik anlayışının önemini artmış ve kavramın kapsamını genişletmiştir (Şen vd., 2018, s. 3).

20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde, çevre kirliliği ve doğal kaynakların tükenmesi gibi sorunların artması, sürdürülebilirlik anlayışını daha belirgin hale getirmiştir. 1972'de Birleşmiş Milletler tarafından insan-çevre ilişkilerini ele almak üzere düzenlenen küresel çevre zirvesi ve 1987'de yayımlanan Ortak Geleceğimiz Çalışması (*Brundtland Raporu*), sürdürülebilir kalkınma kavramını uluslararası düzeyde tanıtmış ve kavram çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları içerecek şekilde detaylandırılmıştır (Engin ve Akgöz, 2013, s. 86).

Öte yandan 1992'deki Rio Zirvesi (*BM Çevre ve Kalkınma Konf.*), sürdürülebilirlik anlayışını uluslararası alanda daha da ileriye taşımıştır. Zirvede kabul edilen *Agenda 21*,

Rio Deklarasyonu ve *Orman İlkeleri* gibi belgeler, küresel iş birliğini ve çevresel koruma stratejilerini detaylandırmıştır. Belgeler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanması açısından önemli bir temel oluşturmuştur (Engin ve Akgöz, 2013, s. 87; Grubb vd., 2019, s. 37-38). Tüm bu temeller oluşturulurken 1997’de imzalanan *Kyoto Protokolü* ile sera gazı emisyonlarını azaltma çabalarını organize etmesiyle öne çıkmıştır. *Kyoto Protokolü* özellikle gelişmiş ülkelerin emisyonlarını azaltmayı amaçlarken, gelişmekte olan ülkeler için esneklikler sunmuştur. Protokol, iklim değişikliği ile mücadelede sürdürülebilirlik hedeflerinin uygulanmasını desteklemiştir (Pata ve Ertugrul, 2023, s. 5-7).

2015 yılında kabul gören *Paris Anlaşması*, dünya çapında iklim değişikliği farkındalığında hız yaratmış ve mücadelede daha kapsamlı bir çerçeve oluşturmuştur. *Paris Anlaşması*, tüm ülkelerin karbon salınımlarını azaltmaları taahhüdü verirken, sıcaklık artışını belirli bir ortalama değerin altında tutmayı ve ideal olarak 1,5°C’de sınırlamayı hedeflemiştir. Anlaşma, küresel iş birliği ve sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir adım olarak kabul edilmiştir (M. S. Kaplan vd., 2024, s. 210-211). 2015 yılında kabul edilen Paris Anlaşması, Türkiye (*gelişmekte olan ülke statüsünde*) tarafından 2016’da imzalanmış ancak TBMM tarafından ancak 2021 yılında onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Anlaşmanın gereklerini yerine getirmeye yönelik ilk kapsamlı yasal düzenleme olan İklim Kanunu ise 2025 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından kabul edilmiştir (Mevzuat.gov.tr, 2025).

2019 yılında *Avrupa Yeşil Mutabakatı*, Avrupa Birliği’nin sürdürülebilirlik hedeflerini ve çevresel politikalarını kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Mutabakat Avrupa’nın 2050 yılına kadar karbon salınımını sıfırlama hedefini belirlerken yeşil enerji, sürdürülebilir ulaşım ve çevre dostu tarım gibi alanlarda reformlar öngörmüştür. Anlaşmalar ve protokoller, sürdürülebilirliğin evrimini ve politikalar üzerindeki etkilerini şekillendirirken, sürdürülebilir kalkınmanın yalnızca çevresel yönlerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda sosyal ve ekonomik alanları da içine alan bütüncül bir yaklaşım olarak benimsenmesini pekiştirmiştir (European Commission, 2019; Küçük ve Yüce, 2022, s. 139-140).

Tablo 1. Sürdürülebilirlik Anlayışına Katkı Sağlayan Oluşumlar

Sene	Yapı	Açıklama
1972	Birleşmiş Milletler İnsan Çerçevesi	• Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen bu konferansta, dünya halklarına ilham verecek ve

	Konferansı (<i>United Nations Conference on Human Environment</i>)	rehberlik edecek ortak bir bakış açısı ve temel ilkeler oluşturulması gerekliliği vurgulanmıştır. • Bu çerçevede, kaynakların kullanımı konusunda kuşaklar arası adalet ile ekonomik ve sosyal gelişmenin çevreyle olan ilişkisi üzerinde durularak çeşitli ilkeler belirlenmiştir. • Söz konusu ilkeler, sürdürülebilir kalkınmanın temel unsurlarına dikkat çekmiştir.
1977	Çokuluslu işletmeler ve sosyal politika alanına yönelik esasları içeren üç taraflı bildirimi	• Mart 2000 tarihinde güncellenmiştir. • Bu küresel doküman, çokuluslu şirketler ile hükümetler ve çalışan-işveren temsilcilerine; istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam standartları ile endüstriyel ilişkiler konusunda yol gösterici nitelikte öneriler sağlamaktadır.
1987	Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu (<i>The World Commission on Environment and Development</i>)	• Çevre ile kalkınma meseleleri bütüncül bir çerçevede değerlendirilerek, sürdürülebilir gelişmeye yönelik küresel bir eylem planının hazırlanmasına zemin hazırlanmıştır. • Bu komisyonun çalışmaları sonucunda “Ortak Geleceğimiz (<i>Our Common Future</i>)” raporu yayımlanmıştır. Daha sonra rapor, Brundtland Raporu olarak anılmıştır. • Belgede, sürdürülebilir gelişmeye ilişkin uluslararası düzeyde benimsenmiş ve literatürde sıklıkla atıf yapılan tanıma yer verilmiştir.
1989	CERES İlkeleri	• Çevrenin korunması ve kirliliğin önlenmesine yönelik etik prensipleri kapsamaktadır.
1992	Yeryüzü Zirvesi (<i>Earth Summit</i>)	• 179 ülkenin devlet ve hükümet liderlerinin yanı sıra binlerce resmî temsilci ile 35.000’i aşkın sivil toplum örgütünün katıldığı bu küresel buluşmada, beş temel uluslararası belge onaylanmıştır. • Bu belgelerden biri olan “<i>Gündem 21</i>”, kalkınma ve çevre sorunlarının küresel iş birliğiyle çözülebileceğini vurgulamış ve politika yapıcılarının büyük sorumluluk taşıdığını ortaya koymuştur. • Stockholm Konferansı çevre merkezli çözüm arayışlarını öne çıkarırken, Rio Zirvesi doğal kaynaklara dayanan sürdürülebilir ekonomik büyümeyi ve insan kaynaklarının geliştirilmesini kapsayan bütüncül bir yaklaşımı benimsemiştir. (Erdem Yanmaz ve Ertem Karakaya, 2005). • Sürdürülebilir gelişme kavramı detaylı olarak açıklanmış ve katılımcı mekanizmaların, süreçlerin Birleşmiş Milletler, hükümetler ile

		diğer tüm kurum ve kuruluşlarca benimsenmesi sağlanmıştır.
1992	BM Çevre Programı (UNEP) ve Finans Girişimi	Mayıs 1997’de güncellenen bu bildiri, dünya finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmış olup çevrenin korunması konusunda sorumluluk ve iş birliğini teşvik etmektedir.
1997	Kyoto Protokolü	- Küresel ısınma ve iklim değişikliğiyle mücadeleyi amaçlayan uluslararası bir çerçevedir. - BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamında imzalanmıştır. - Kyoto Protokolü’nün hedefi, atmosferdeki sera gazı yoğunluğunu iklime zararlı etkiler yaratmayacak düzeyde dengede tutmaktır.
2001	Sürdürülebilir Gelişme Dünya İş Konseyi	İşletmelerin gezegen üzerindeki etkilerini değerlendirebilmenin bir aracı olarak, faaliyetlerinden kaynaklanan sosyal ve çevresel maliyetleri finansal süreçlerine yansıtmalarının zorunlu olduğu ileri sürülmüştür.
2002	Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi	1992 yılında Rio de Janeiro’da düzenlenen konferansta alınan kararların uygulanma sürecini değerlendirmek, ortaya çıkan sorunları tartışmak ve çözüm yolları bulmak bu toplantının temel hedefi olmuştur.
2002	Çevre Parlamento Komisyonu	Gündem 21 kapsamında 27 ilke geliştirilmiş ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek amacıyla ekonomik gelişimde işletmelere önemli bir rol verilmiştir.

Kaynak: (Tokgöz ve Önce, 2009, s. 259-260-261).

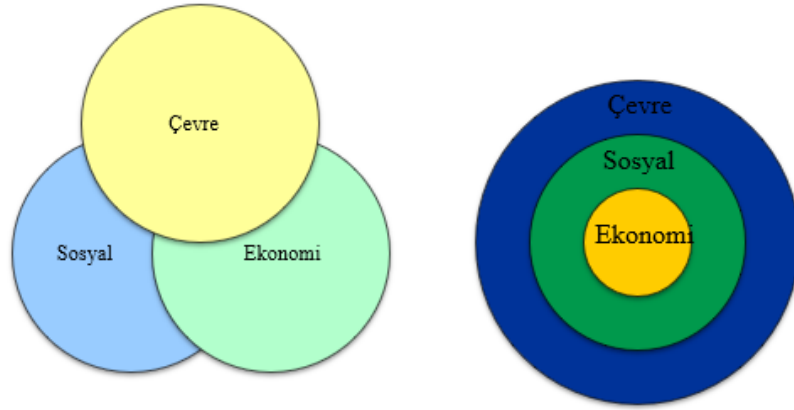
Sürdürülebilirlik anlayışına katkı sağlayan oluşumlar dünya çapında kabul gören geniş katılıma sahip kitleler aracılığıyla gerçekleşmiştir. İlgili kitleler, sürdürülebilir gelişme kavramının kapsamını, boyutlarını, hükümetler ve yerel yönetimler ile işletmelere düşen sorumlulukları vurgulamıştır.

1.1.3. Sürdürülebilirlik Boyutları

Sürdürülebilirlik boyutları, günümüzde işletmelerin ve toplumların uzun vadeli varlıklarını güvence altına almayı hedefleyen bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik anlayışı çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları dengeli bir şekilde kurarak, doğal kaynakların korunmasını, toplumsal refahın artırılmasını ve ekonomik

büyümenin sürdürülebilir hale getirilmesini amaçlamaktadır. Böylece işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları entegre bir şekilde ele almasını gerektiren bir yaklaşım öne sürülmektedir (Besler, 2009, s. 10). Bu üçlü yapının dayandığı temel, 1987 yılında yayımlanan Brundtland Raporu ile atıldığı bilinmektedir. Rapor, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyal yönleriyle de ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım, daha sonra 1992 Rio Zirvesi ve 2002 Johannesburg Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi gibi küresel düzeyde benimsenen çerçevelerle daha da pekişmiştir.

Sürdürülebilirlik boyutları ile ilgili aşağıda yer verilen birinci şemada, işletmeler operasyonlarında üç temel boyuta eş zamanlı değer verdiklerinde, daireler arasındaki ortak alanın gerçek bir sürdürülebilirlik anlayışına erişilebileceği olgusu aktarılmaktadır. İkinci diyagramda ise sürdürülebilirliğin katmanlı bir yapı içerisinde yorumlandığı görülmektedir. Bu yapıda en dış katmanı oluşturan çevresel boyut, sistemin temelini teşkil etmekte çevreye dayalı bu yapı üzerine sosyal boyut yerleşmekte ve nihayetinde ekonomik boyut en iç katman olarak konumlandırılmaktadır. Bu model, çevresel sürdürülebilirliği diğer iki boyutun ön koşulu olarak ele almakta, sosyal refahın ve ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin çevresel sürdürülebilirliğe bağlı olduğu fikrini temellendirmektedir (Arya vd., 2019, s. 75-76; Giddings vd. 2002). Buna göre işletmeler yalnızca kâr ve çıktıları maksimize etmeye odaklanmak yerine, çevresel ve sosyal konulara da eşit derecede önem vermeleri gerektiğini olgusu ortaya koyulmaktadır.



Şekil 1. Sürdürülebilirlik Boyutları

Kaynak: Arya vd., (2019, s. 75); Giddings vd., (2002, s. 189)'dan uyarlanmıştır.

Aşağıda, belirtilen üç boyutun temel özellikleri açıklanacak olup çevresel sürdürülebilirliğin, ekosistemlerin korunması ve doğal olarak verimli kullanımı ile gerçekleşeceği, sosyal sürdürülebilirliğin, toplumsal refah, özgürlük ve adalet standartlarına dayanması, ekonomik sürdürülebilirliğin uzun vadeli kalkınma ve kaynak yönetimi açısından taşıdığı önem üzerinde durulacaktır.

1.1.3.1. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların sorumlu ve etkin biçimde yönetilmesi yoluyla ekosistemin dengesinin sürdürülmesini ve gelecekteki kuşaklara sağlıklı bir çevre aktarılmasını hedefleyen kapsamlı bir anlayıştır. Çevresel sürdürülebilirlik, doğaya etkilerin en aza indirilmesi, biyolojik çeşitliliğin korunması ve ekolojik dengenin uzun vadede sürdürülebilir kılınması için bireylerden işletmelere kadar uzanan geniş bir yelpazede ele alınmasını kapsamaktadır (Starik ve Rands, 1995, s. 810-813). Tablo 2’de çevresel boyutun işletme organizasyonlarında karşımıza çıkan yönlerine değinilmiştir.

Tablo 2. Çevresel Boyut

Çevresel Faktörler	Açıklama
<i>Geri dönüşüm dâhil kaynaklar ve malzemeler</i>	• İşletme düzeyinde, geri kazanılmış malzemeler dâhil olmak üzere hem yenilenebilir hem de yenilenemeyen tüm kaynakların envanterinin çıkarılması.
<i>Havaya salınan emisyonlar</i>	• İşletme çalışmaları sonucu atmosfere yayılan emisyonlar.
<i>Suya salınan emisyonlar</i>	• İşletme çalışmaları nedeniyle suya salınan emisyonlar.
<i>Toprağa salınan emisyonlar</i>	• İşletme çalışmaları sonucu suya karışan emisyonlar.
<i>Atık ve tehlikeli Atıklar</i>	• İşletme çalışmaları sonucu atık ve tehlikeli atıklar.
<i>Biyoçeşitlilik</i>	• İşletme çalışmaları doğal yaşam çeşitliliğine olan etkileri.
<i>Ürünün çevresel sorunları</i>	• Ürünün yaşam döngüsünün her aşamasında ortaya çıkan çevresel etkileri.

Kaynak: (Baumgartner ve Ebner, 2010, s. 79).

Bütüncül bakış açısıyla yaklaşıldığında çevresel sürdürülebilirliğin işletme faaliyetlerinin tüm noktalarında uygulanması gerekliliği karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, üretim süreçlerinde yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanarak, atık

yönetimini iyileştirerek ve karbon ayak izini azaltarak çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmalılardır (Jamali, 2006, s. 810).

Çevresel sürdürülebilirlik, yalnızca doğal kaynakların korunması değil, aynı zamanda insan faaliyetlerinin doğanın sınırlarıyla uyumlu hâle getirilmesini de gerektiren sistemik bir dönüşüm süreci olarak ele alınmaktadır. Konu ile ilgili literatür, bu dönüşümün yalnızca çevresel göstergelerle değil, aynı zamanda kurumsal yapılar, tüketim kalıpları ve yönetim biçimleriyle de şekillendiğini ortaya koymaktadır (Leach vd., 2010, s. 40-42). Özellikle Planetary Boundaries (*Gezegensel Sınırlar*) çerçevesi, çevresel sürdürülebilirliğin bilimsel temelini oluşturan önemli bir yaklaşımdır ve insan faaliyetlerinin gezegenin taşıma kapasitesini aşmaması adına dokuz kritik sınır (*örneğin, iklim değişikliği, biyoçeşitlilik kaybı, tatlı su kullanımı, azot ve fosfor döngüleri gibi*) belirlemiştir (Rockström vd., 2009, s. 472-473). Bununla birlikte, çevresel sürdürülebilirliğin işletmeler düzeyinde ele alınışı da giderek daha stratejik bir boyut kazanmıştır. Çevresel sürdürülebilirlik yaklaşımları, karbon ayak izinin azaltılması, döngüsel ekonomi uygulamaları ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi gibi somut stratejilerle hayata geçirilmektedir (Glushkov ve Strizhak, 2017, s. 1447-1448). Bu stratejilerin yalnızca çevresel etkiyi azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda marka değeri ve rekabet avantajı gibi ekonomik çıktılar üzerinde de etkili olduğu gösterilmiştir.

Sürdürülebilirlik politikalarının başarısı, toplumsal kabul, katılım ve adalet ilkesine dayalı yönetim yapılarının inşasıyla doğrudan ilişkilidir (Agyeman vd., 2002, s. 78). Bu kapsamda, “environmental justice” (*çevresel adalet*) kavramı çevresel bozulmanın toplumsal yapılar üzerindeki ayrımcı etkilerini görünür kılarken, özellikle düşük gelirli ve marjinalleştirilmiş toplulukların çevresel karar alma süreçlerinden dışlanmasının yapısal bir sorun olduğunu savunmaktadır (Schlosberg, 2007, s. 48-50). Buna paralel olarak gelişen “just transition” (*adil dönüşüm*) söylemi ise, iklim politikalarının ve düşük karbonlu ekonomik dönüşümün sadece teknik bir süreç olmadığını; aynı zamanda toplumsal açıdan kapsayıcı, hak odaklı ve iyileştirici bir yaklaşımla yürütülmesi gerektiğini ortaya koyar (McCauley ve Heffron, 2018, s. 2).

Bu perspektifler, çevresel sürdürülebilirliği salt ekolojik sınırlar içerisinde değerlendiren geleneksel paradigmaları aşarak, iklim adaleti, enerji eşitliği ve yönetsel kapsayıcılık gibi normatif unsurları da içeren daha bütüncül bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Adil dönüşümün sadece çevresel değil, aynı zamanda sınıfsal, mekânsal ve

bölgesel eşitsizliklerin yeniden üretildiği yapısal bağlamları analiz etmek için de gerekli olduğunu belirtilmiş ve kavram, iklim politikalarının politik ekonomi temelli eleştirisiyle ilişkilendirmiştir (Jones, 2013, s. 125-128).

1.1.3.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik, kısa vadeli finansal performansı uzun vadeli ekonomik uygulanabilirlikle dengelemeyi ele almaktan geçmektedir. Ayrıca ekonomik sürdürülebilirliği geliştirmek için tüm boyutların uyumlu bir çerçeveye entegre edilmesi gerekmektedir (Schaltegger ve Wagner, 2006, s. 681-682). İşletmelerin kısa vadeli ekonomik hedefleri gerçekleştirmek yerine, uzun vadeli kârlılığı güvence altına almayı öncelikli sorumluluk olarak kabul etmeleri önemlidir. Buna göre ekonomik sürdürülebilirlik, bir işletmenin hem kısa vadede finansal performansını sürdürmesi hem de uzun vadede ekonomik olarak ayakta kalabilmesi anlamını taşımaktadır (Crane ve Matten, 2007, s. 26; Doane ve MacGillivray, 2001, s. 19). Maliyet tasarrufu olarak nitelendirildiğinde sürdürülebilirlik kavramı, kaynak verimliliği ve pazar rekabetçiliği gibi unsurların sürdürülebilir uygulamalar yoluyla dengelenmesi gerektiğini aktarmaktadır (Schaltegger ve Wagner, 2006, s. 687).

İşletmeler, doğal kaynakları etkin bir şekilde kullanarak maliyetlerini azaltabildikleri gibi, yeni pazarlara erişebilir ve yenilikçi ürünler geliştirerek gelirlerini artırabilirler. Diğer taraftan sürdürülebilirlik stratejilerinin işletmelere doğrudan ekonomik faydalar sağlayabileceği görülmekte olup enerji verimliliği ve doğaya zararlı atık azaltma yönetimi gibi sürdürülebilir uygulamalar, işletmelerin operasyonel maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olmaktadır (Stead ve Stead, 2014, s. 22). Uygun maliyetli ürün ve hizmetler, işletmelere yeni pazarlara girme ve mevcut pazarlarda rekabet avantajı elde etme imkânı sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, işletmelere inovasyon fırsatları sunmakta ve kavramı benimseyen işletmeler rakiplerinden pozitif anlamda ayrılmaktadır. Ayrıca pazardaki konumlarını güçlendirmekte ve ileriye taşımaktadır (Hart, 1995, s. 987).

Öte yandan ekonomik sürdürülebilirlik, kaynakların bilinçli yönetimiyle uzun vadeli değer yaratarak işletmelerin ve toplumların geleceğini güvence altına alan temel bir kalkınma ilkesi olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 3. Ekonomik Boyut

Ekonomik Faktörler	Açıklama
<i>İnovasyon ve Teknoloji</i>	- Yeni ürün geliştirme ve iş süreçlerinde ortaya çıkabilecek ekonomik etkileri en aza indirmek için sürdürülebilirlik odaklı araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine ağırlık verilmesi. - Mevcut en gelişmiş tekniklerin (BAT) ve bütünleşik yeni teknolojilerin devreye alınarak, temiz üretim süreçlerine ve sıfır emisyon hedefli teknolojilere yönelinmesi.
<i>İş birliği</i>	Çeşitli iş paydaşlarıyla (örneğin tedarikçiler, Ar-Ge kuruluşları, üniversiteler vb.) güçlü ve etkin bir iş birliği yürütülmesi; yenilikçi programlar ile ağlarda ortak ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve karşılıklı bilgi-birikim paylaşımının sağlanması.
<i>Bilgi Yönetimi</i>	- Sürdürülebilirliğe ilişkin kurumsal bilginin kurum içinde korunmasına yönelik uygulamalar ve yöntemler. - Belirli nitelikteki bilgiyi planlamak, geliştirmek, düzenlemek, sürdürmek, aktarmak, hayata geçirmek ve değerlendirmek suretiyle kurumsal bilgi birikimini güçlendirmeye yönelik yaklaşımlar.
<i>Süreçler</i>	- İş süreçlerinin etkin biçimde yürütülmesi ve her çalışanın kurumun kendisinden (sürdürülebilirlik alanı dâhil) ne beklediğini açıkça görmesi için net görev tanımları ve süreçler oluşturulur. - Kurumsal sürdürülebilirliğin düzenli ve sistematik biçimde hayata geçirilebilmesi amacıyla süreç yönetimi, sürdürülebilirlik gerekliliklerine uyulanır ve sürdürülebilirlik ilkeleri günlük iş akışının ayrılmaz bir parçası hâline getirilir.
<i>Satın alma</i>	- Satın alma süreçlerinde sürdürülebilirlik kriterlerinin gözetilmesi. - Tedarik zinciri boyunca ve kurum içinde sürdürülebilirlikle ilgili hususların farkında olunması ve bu konuların karar süreçlerine dâhil edilmesi. - Tedarikçilerle kurulan iş ilişkilerinin, sürdürülebilirlik boyutunu da merkeze alacak şekilde yapılandırılması.
<i>Sürdürülebilirlik raporlanması</i>	Sürdürülebilirliğe ilişkin hususların işletme raporlarında bağımsız bir başlık altında incelenerek kamuoyuna düzenli biçimde sunulması.

Kaynak: (Baumgartner ve Ebner, 2010, s. 79).

Tablo 3'te yer alan inovasyon ve teknoloji, iş birliği, bilgi yönetimi, süreç yönetimi, sürdürülebilir satın alma ve sürdürülebilirlik raporlaması başlıkları, sürdürülebilirliğin işletmenin kurumsal yapılarıyla hangi unsurlar üzerinden bütünleştiğini gösteren temel

bileşenleri ortaya koymaktadır. Örneğin, sürdürülebilir satın alma uygulamaları, yalnızca maliyet ve kalite odaklı değil aynı zamanda çevresel ve etik faktörleri dikkate alan bütüncül bir yaklaşımı içermektedir. Tedarik zincirinin her aşamasında sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanması hem kurumsal risklerin azaltılmasına hem de sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine olanak tanımaktadır. Bu kapsamda ekonomik sürdürülebilirlik yalnızca finansal sonuçlara indirgenemez; süreçsel, teknolojik ve stratejik kararlarla desteklenen çok boyutlu bir kurumsal dönüşüm alanı olarak ele alınmalıdır.

1.1.3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetlerinin toplumsal sistemler üzerindeki etkilerine odaklanarak iç ve dış paydaşlarla olan ilişkileri ele almaktadır. Aynı zamanda, ilgili sivil toplum kuruluşları ve farklı paydaş gruplarının beklentilerinin özenle değerlendirilmesi ve dengelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kavram toplumun refahını artırmaya yönelik adil, kapsayıcı ve uzun vadeli çözümler sunarak bireylerin temel hak ve özgürlüklerine saygı duyan, eşitlikçi ve dayanışmacı bir sosyal yapı oluşturmayı hedefleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Toplumsal kalkınmayı desteklemek, kültürel çeşitliliği korumak ve sosyal adaleti sağlamak amacıyla bireyler, kurumlar ve toplumlar arasında dengeli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı esas almaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 134).

Öte yandan sosyal sürdürülebilirlik tüketici sorunları, ürün güvenliği, dürüst reklamcılık ve müşteri memnuniyeti, çalışanlarla ilgili sorunlar, iş sağlığı ve güvenliği, eşit istihdam fırsatları ve çalışan haklarını da içermektedir (Linnenluecke vd., 2009, s. 434). İşletmeler, tüketicilerin sağlığını ve güvenliğini korumakla yükümlü olup faaliyetlerinin olumsuz etkilerini minimize etmek zorundadırlar (McKenzie, 2004, s.15).

Sürdürülebilir iş uygulamaları benimsemek, çevresel etkiyi azaltmak, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını gözetmek, sosyal hizmetler ve toplumsal refahı artıracak projelere destek vermek toplumun genel refah seviyesini yükseltmeye katkıda bulunmak işletmelerin en temel hedefleri arasında olmalıdır (Carroll, 1979, s. 500-501).

Sosyal sürdürülebilirlik konusunda McKenzie (2004), toplumun yaşam düzeyindeki artışı dinamik bir süreç olarak aktarmakta ve bunun belirli aşamalardan geçerek sağlanabileceğini vurgulamaktadır (McKenzie, 2004, s. 12-13). Bahsedilen

konular sosyal sürdürülebilirlik alanında, toplum yaşamı ile bütünleşmiş ve aktarılması gereken en temel olgular olarak kabul görmektedir.

Tablo 4. Sosyal Boyut

Sosyal Boyut Argümanları	Açıklama
<i>Temel Hizmetlere Adil Erişim</i>	Ulaşım, sağlık, konut ve eğitim gibi toplumsal temel hizmetlerin herkes için adil ve erişilebilir hale getirilmesi.
<i>Nesiller Arası Adalet</i>	Günümüz neslinin gelecek nesillere zarar vermesini önleyerek nesiller arası adaleti sağlamak.
<i>Eğitim ve Farkındalık</i>	Sosyal sürdürülebilirlik bilincinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlayacak eğitim ve bilinçlendirme.
<i>Yerel Üretim ve Dayanışma</i>	Toplumsal kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için yerel üretim ve dayanışma mekanizmalarını çalışmak.
<i>Toplumsal Sorumluluk Bilinci</i>	Kurulan sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak için toplumsal sorumluluk bilincini geliştirmek.
<i>Analiz ve Planlama Kapasitesi</i>	Toplumsal ortak ihtiyaçlarını ve potansiyelini tasarlamak için etkili analiz ve planlama yöntemleri geliştirmek.
<i>Kültürel Değerlerin Korunması</i>	Farklı kültürlerin değerlerini koruyarak kültürel etkileşimi ve değişiklikleri destekleme.

Kaynak: McKenzie (2004)'den uyarlanmıştır.

Sosyal ve beşerî sermaye, sosyal sürdürülebilirlikle doğrudan bağlantılı iki önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal sürdürülebilirliği benimseyen faaliyetler, kendi ortaklarının beşerî sermayesinin gelişimi için oluşurken, toplumların sosyal sermayesinin değerinin görülmesine de katkıda bulunmalıdır. Girişimciler, çalışanların iş motivasyonları ve işe bağlılıkları gibi konularda birlikte hareket etmelidirler. Öte yandan sosyal sermaye konusu da kişiler arası kurumsal iletişim ve sosyal sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesiyle doğrudan ilişkilidir. İyi bir eğitim sistemi, güçlü altyapı hizmetleri, girişimciliği destekleyen veriye dayalı kaynaklar ve kamu kalitesi, sosyal sermayenin gelişiminde etkili olan faktörlerdir (Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 135).

Sosyal sürdürülebilirlik, bireyler arasında ortaklaşa hareket etme ve iş birliği yapabilme yeteneği geliştiren olguyu oluşturduğundan, işletmeler birlikte çalışabilme kapasitelerini artırarak, toplumsal düzeyde daha verimli ve sürdürülebilir bir iş yapma

ortamı kurmak mecburiyetindedir. Dolayısıyla sosyal sürdürülebilirliğin bu yönleriyle de işletmeler açısından önemi çok önemli bir olgu olduğu anlaşılmaktadır (Altay, 2007, s. 339).

1.1.4. Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma, günümüzde işletme politikalarının temel ve evrensel tabiri olarak kabul edilmektedir. Kavram bireylerden geniş toplumlara kadar refah seviyesini artırmayı amaçlayan ve kalkınma süreçlerini ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla ele alan bir yaklaşımdır. Kalkınma stratejileri uygulanırken gelecek nesillerin de en az günümüz toplumları kadar kaynaklara erişebilmesini sağlayacak koşulların oluşturulmasını hedeflenmektedir. Böylece kalkınma sürecinin uzun vadeli ve dengeli bir şekilde sürdürülmesi söz konusu olabilmektedir (Gürlük, 2010, s. 87-88).

Sürdürülebilir kalkınma, genellikle çevre dostu uygulamalar ve politikalarla özdeşleştirilmektedir. Bu durum, olgusal sürdürülebilirliği sağlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmasından kaynaklanmaktadır (Turgut, 1996, s. 704-706). Kavram özellikle 1970'li yılların ortalarında önem kazanmaya başlamış olup bu dönemden itibaren işletmeler için yol gösterici kılavuz haline gelmiştir. İktisadi yaklaşımlar, 1970'lere kadar doğal kaynakların sınırsız olduğunu varsayarak teorilerini geliştirmiş olsalar da daha sonra anlaşılabileceği üzere mutlak getiri ve gelir kaynağının iyileştirilmesi doğal kaynakların etkili ve verimli kullanılmasıyla birlikte elde edileceği olgusu kabul görmüştür (Oğuz, 2019, s. 23).

Sürdürülebilir kalkınma Tablo 5'de aktarıldığı gibi sürekli ve uzun vadeli bir kalkınma biçimi olarak adlandırılmaktadır. Bu hedefler seti, sürdürülebilirliğin üç temel boyutunu kapsamaktadır. Çevresel hedefler, doğal yaşamın korunması, kaynakların verimli kullanımı ve çevreye verilen zararın en aza indirilmesini amaçlamaktadır. Aynı zamanda kültürel ve tarihi çevrelerin korunmasına da vurgu yapılmaktadır. Ekonomik hedefler, adaletli bir ekonomik düzen kurulmasını, kaynakların etik, adil ve yerel kalkınmayı destekleyecek şekilde dağıtılmasını hedeflemektedir. Bu kapsamda, gelecek kuşaklara karşı sorumluluk, adil fiyatlandırma ve eşitlikçi politikalar ön plandadır. Sosyal hedefler ise bireylerin yaşam kalitesinin artırılmasını, sosyal adaletin güçlendirilmesini, toplumsal katılımın teşvik edilmesini ve bireylerin yetkinliklerinin geliştirilmesini temel

almaktadır. Bu hedefler, sürdürülebilir kalkınmanın insan odaklı yönünü temsil etmektedir.

Tablo 5. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Ana Hedefler	Alt Hedefler
<i>Çevresel Hedefler</i>	• Dünyanın biyolojik canlılığının ve tür çeşitliliğinin güvence altına alınması. • Yaşamı sürdüren ekolojik sistemlerin bütünlüğünün korunması. • Yenilenemeyen doğal kaynakların tüketiminin mümkün olan en düşük düzeye çekilmesi. • Çevreye ve tüm canlıların sağlığına yönelik zararların ile kirlilik yükünün azaltılması. • Kültürel ve tarihsel çevrenin korunarak geleceğe aktarılması.
<i>Ekonomik Hedefler</i>	• Ülkeler ve kuşaklar arasında adil paylaşımın güçlendirilmesi. • Dengesiz ve adaletsiz değişim ilişkilerinden uzak durulması. • Bir topluluğun refahı artırılırken başka bir topluluğun zarara uğratılmaması. • Ürün ve hizmetlerde gerçek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmasının sağlanması. • Etik ilkelere dayalı tedarik ve yatırım stratejilerinin özendirilmesi. • Toplumsal maliyet ve faydaların dengeli biçimde dağıtılmasının desteklenmesi. • Yerel ekonomilerin güçlendirilmesine katkı verilmesi.
<i>Sosyal Hedefler</i>	• İnsanların yaşam kalitesinin iyileştirilmesine imkân tanınması. • Topluluklar arasında sosyal adaletin güçlendirilmesi. • Kültürel ve toplumsal bütünlüğün korunup desteklenmesi. • Bireylerin özgüveninin ve özgür iradelerinin geliştirilmesi. • Kişisel düzeyden uluslararası arenaya kadar tüm karar alma süreçlerinde katılım ve iş birliğinin teşvik edilmesi. • Toplumun güçlendirilmesine ve kapasitesinin artırılmasına yönelik fırsatların yaratılması.

Kaynak: (Akgül, 2010, s. 159; Du Plessis, 1998).

Kalkınma olgusunun oluşabilmesi için işletmeler organizasyonlarına entegre edecekleri hedefler doğrultusunda ilerlemelidir (Bansal, 2005, s. 197). Öte yandan işletmeler açısından ekonomik olarak iyileşmenin, çevre politikalarına entegreli ve dengeli politikalar izlemeyle teşvik edici programlarında katkısıyla gelişebileceği vurgulanmaktadır. Bu durum sürdürülebilir kalkınmanın, uzun vadeli refah ve adalet sağlama amacını taşıdığı görüşünü desteklemektedir (Tıraş, 2012, s. 57).

Kalkınmada işletmeler açısından sürdürülmesi gerekenler, iki temel güvenceye dayanmaktadır. İlk olarak faydanın sürekliliğinin sağlanması gelecek nesillerin yaşam

kalitesi ve mutluluğu, şimdiki nesillerle kıyaslandığında en az aynı seviyede olması düşüncesidir. İkinci olarak, doğal ürünlerin korunması ve verimli kullanılması düşüncesidir. İki temel düşünce özünde kaynaklar ve hizmetlerin sürekliliği, gelecek nesillerin bu kaynaklara erişim güvencesinin korunmasını barındırmaktadır (Daly, 2006, s. 39).

Tablo 6. Kalkınma Hedeflerinin Sınıflandırılması

Sürdürülecek Olan Nedir?	Geliştirilecek Olan Nedir?
<i>Doğa</i>	<i>İnsan</i>
• Dünya • Tür Zenginliği • Doğal Yaşam Alanı	• Çocukların yaşamını sürdürmesi • Ortalama ömür • Öğrenim olanakları • Bireyler arası denge • Eşit fırsatlar
<i>Yaşam Desteği</i>	<i>Ekonomi</i>
• Ekosistem servisleri • Kaynaklar • Çevre	• Zenginlik • Verimli sektörler • Çevre Tüketimi
<i>Topluluk</i>	<i>Toplum</i>
• Kültürler • Gruplar • Yerler	• Kurumlar • Sosyal sermaye • Devletler

Kaynak: (Parris ve Kates, 2003, s. 13.3).

1.1.4.1. Sürdürülebilirlik Olgusunun İşletmelere Katkısı

Ürünlerin yaşam döngüsü boyunca çevresel etkilerinin yönetilmesi ve sürdürülebilirlik ilkelerine göre yeniden tasarlanması, yalnızca çevresel sorumluluğun yerine getirilmesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelere pazar paylarını artırma, marka değerini yükseltme ve pazar hakimiyetini stratejik olarak yönetme imkânı sunmaktadır. Özellikle sürdürülebilir ürün tasarımı ve üretim süreçleri, tüketici nezdinde marka güvenilirliğini artırmakta ve işletmeleri rakiplerinden ayırmaktadır. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilir gelişme prensiplerine bağlı kalarak yenilikçi teknolojiler üretmeleri ve çevresel etkilerini minimize etmeleriyle doğrudan bağlantılıdır. Nitekim, çevresel etkiyi azaltma çabaları aynı zamanda yeni pazar fırsatlarının keşfedilmesine, farklı müşteri portföylerine ulaşılmasına ve uzun vadeli rekabet avantajının inşa edilmesine katkı sağlamaktadır (Hart, 1995, s. 986).

İşletmelerin kirlilik ve atık önleme stratejilerini benimsemeleri, yalnızca maliyet avantajı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda operasyonel verimliliklerini de artırarak

kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlar. Çevresel paydaşlar kaynak kullanımına yönelik işletmeleri yönlendirmeleriyle, sosyal ve ekonomik paydaşlar ise kaynakları geri çekme tehditleriyle sürdürülebilirlik uygulamalarını teşvik etmektedirler. Paydaşların algıları, işletmelerin rekabet gücünü ve inovasyon potansiyelini artırırken, işletmelerin daha sürdürülebilir ve daha yenilikçi olmalarını teşvik etmektedir (Sharma ve Henriques, 2005, s. 166-174).

Sürdürülebilirlik çabalarında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmesi zorunlu kılınırken, yenilikçi ürün ve süreçlerin geliştirilmesine de mümkün olmaktadır. Yaklaşım sadece çevresel etkileri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda işletmelerin pazar ihtiyaçlarına hızlı ve etkin bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olur ve sürdürülebilir bir büyümeye katkı sağlar (Pujari vd., 2004, s. 381).

Piyasaya yeni giren işletmeler, sürdürülebilirlikle ilgili yaklaşımları daha agresif bir şekilde karşılarken, köklü işletmeler bu yaklaşımlara daha ılımlı tepkiler vererek sürdürülebilir uygulamalara yönelmektedir. Bu iki grup arasındaki etkileşim, sürdürülebilirlik algılamalarının rekabet gücü ve inovasyon potansiyeline katkıda bulunmaktadır. Öte yandan büyük işletmeler, geniş pazar erişimleri sayesinde sürdürülebilirlik açısından daha büyük etkiler yaratabilme potansiyeline sahiptir (Hockerts ve Wüstenhagen, 2010, s. 482-483).

Son olarak, devlet politikaları, uluslararası düzenlemeler (ör. *Paris Anlaşması*, *Yeşil Mutabakat*) ve tüketici davranışlarındaki değişim gibi dışsal faktörler de sürdürülebilirlik çabalarının yönünü belirlemektedir. İşletmeler artık yalnızca kendi çıkarlarını değil, çevresel ve sosyal sorumluluklarını da gözetmek zorundadır. Sürdürülebilirlik hem bir etik zorunluluk hem de bir rekabet stratejisi olarak ele alınmakta ve işletmelerin dönüşüm baskısı altında yeniden şekillenmesine neden olmaktadır.

1.1.4.2. Sürdürülebilirlik ve İş Etiği

İşletme faaliyetleriyle ilgili etik meseleler, 1960'lı yıllara kadar genellikle dini bir perspektif üzerinden ele alınmıştır. Fakat sanayileşmenin ilerlemesiyle, çevresel sorunlar ve artan tüketici talepleri gibi faktörler, iş etiği anlayışında önemli değişikliklere yol açmıştır. 1970'li yıllarda iş dünyasında etik meselelerin yönetim ve pazarlama alanlarında araştırmalarla desteklenmeye başlanması, işletmelerin karşılaştıkları zorluklara nasıl tepki vermeleri gerektiği konusunu gündeme getirmiştir. 1970'lerin sonlarına

gelindiğinde rüşvet, aldatıcı reklam uygulamaları, fiyatlandırma stratejileri ve ürün güvenliği gibi başlıca etik sorunların giderek daha görünür hâle geldiği gözlemlenmiştir. 1980'lerde piyasalardaki devlet müdahalelerinin azalması, rekabetin ön plana çıkması ve işletmelerin birleşmelerinin artmasıyla işletmelerde iş etiği konusunda çalışmaların hız kazandığı ve küresel bir etik anlayışının şekillenmeye başladığı gözlemlenmiştir. Aynı dönemde iş etiği, üniversite müfredatlarında yer bulurken, bilimsel bir alan olarak kabul görmüştür (Bektaş ve Köseoğlu, 2008, s. 149-151; Kırel, 2000, s. 10-12).

İş etiği işletmelerde sürdürülebilirlik kavramının benimsenmesinde de önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İş etiği hem işletmelerin sosyal beklentilere nasıl yanıt verdiğiyle ilgili hem de iş dünyasında doğru ile yanlış ayırt etme çabalarına yardımcı kavram olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda sosyo-ekonomik süreçleri tüm yönleriyle kapsayan bir anlayış olarak değerlendirilmektedir (Bell, 2002, s. 22; Mauro vd., 1999, s. 261).

Günümüzde işletmeler yalnızca ekonomik sorunlarla değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal konularda değişen toplumsal beklentilere ve algılara yanıt vermesi zaruridir. Artan eğitim seviyesi paydaşların sürdürülebilirlik uygulamalarını nasıl algıladığını etkileyen önemli bir faktörken, medyanın da bu duyarlılığın gelişmesinde açık toplumlarda kritik bir rol oynadığı ileri sürülebilir. Bunun yanı sıra hükümetler, etik uygulamaların yaygınlaşmasını teşvik etmek amacıyla gerekli yasaları ve düzenlemeleri devreye sokmaktadır (Svensson vd., 2010, s. 337-338).

Özellikle 2001 yılından itibaren, başta ABD olmak üzere dünya genelinde meydana gelen işletme skandalları, işletmelerdeki etik dışı davranışlara olan dikkati artırmıştır. Enron, Global Crossing, Arthur Andersen, Worldcom ve Health South gibi işletmelerdeki skandallar, yatırımcılar ve finansal kurumların yalnızca işletmelerin kârlılığı ve verimliliği ile değil, aynı zamanda işletmelerin etik profiliyle de ilgilenmeleri gerektiğini, kurumsal itibarın zarar görmesinin getireceği risklere de ortak olduklarını ortaya koymuştur (Sayılı ve Uğurlu, 2007, s. 86-89; Svensson vd., 2010, s. 338). Bu kapsamda, ekonomik hedeflerden ziyade çevresel ve sosyal meselelerle ilgilenen tüketicilerin beklentilerini gözeten işletmelerin, etik sorumluluklar açısından daha fazla yükümlülük altına girdikleri söylenebilir.

1.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

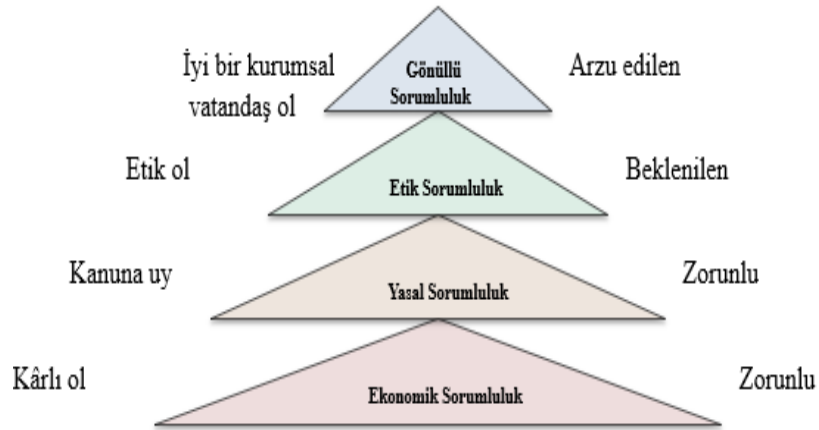
Kurumsal Sosyal Sorumluluk 20. yüzyıl başlarında ortaya çıkmasına karşın akademik anlamda önem kazanması 1953 yılında H. R. Bowen 'in yazmış olduğu kitapta yer almıştır. H. R. Bowen, işletmelerin topluma ve çevreye değer katan sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Bowen, 1953, s. 6).

İşletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaları genel de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın müşteri farkındalığı yüksek olan işletmeler için kurum değeri ile pozitif ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Matten ve Moon, 2008, s. 2-3). Tüketicilerine kurumsal sosyal sorumluluk çabalarını aktif bir şekilde duyuran işletmelerin, işletme değerinde olumlu etkiler yaşandığı görülmektedir (Aras ve Crowther, 2009, s. 279).

Müşteri farkındalığı düşük olan işletmeler için, KSS ve işletme değeri arasındaki ilişki negatiftir ya da önemsizdir. Müşteriler bir işletmenin KSS faaliyetlerinden haberdar değilse, bu faaliyetlerin işletme değerine olumsuz katkı sağladığını göstermektedir (Servaes ve Tamayo, 2013, s. 1).

Öte yandan kavram ile ilgili Carroll'un 1991 yılında geliştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk piramidi, literatürde en geniş şekilde kabul gören ve referans alınan model olarak öne çıkmaktadır (Carroll, 1991, s. 42). İlgili model, işletmelerin sosyal sorumluluklarını çeşitli katmanlarda sistematik bir şekilde sınıflandırarak, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar arasındaki ilişkileri ve öncelikleri belirlemeye yardımcı olmaktadır. Carroll'un piramidi bu dört sorumluluk alanını bir hiyerarşi içinde düzenleyerek, her bir katmanda işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmede ne denli önemli olduğu kavramı vurgulanmaktadır (Aktan ve Börü, 2007, s. 12-13; Sarıkaya ve Akarca, 2011, s. 61).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler için dört ana sorumluluk alanına ayrılır. Bu alanlar aşağıdaki piramitte gösterildiği şekilde ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olarak ayrılırken, aralarında anlam bütünlüğü oluştururlar (Carroll, 1991, s. 42).



Şekil 2. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, (1991, s. 42).

Carroll'un (1991) kurumsal sosyal sorumluluk piramidine göre, işletmelerin öncelikli amacı kâr elde etmektir. Çünkü kârlılık, işletmenin sürdürülebilirliğini ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesini sağlar. Kâr elde edemeyen bir işletmenin uzun vadede başarılı olmasının zor olduğu ileri sürülmektedir. Piramidin ilk aşamasında, işletme paydaşlarının kazancı artırmak, yüksek gelir sağlamak, güçlü bir rekabetçi konumda kalmak, yüksek verimlilik sağlamak ve başarılı bir işletmenin kârlı olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu sayede diğer amaçları hedeflemek işletmeler açısından cazip hale gelecektir (Sarıkaya ve Akarca, 2011, s. 61-62).

Kavram özünde, işletmelerin tutum ve davranışları rekabet avantajı elde etme, toplumsal meşruiyet kazanma, etik sorumluluklarını yerine getirme, çevresel olaylara tepki verme ve üst yönetim desteği gibi faktörlere dayanmaktadır. İşletmelerde üst yönetimin çevresel duyarlılığı ve liderliği, KSS'nin benimsenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin sosyal sorumluluk konusundaki vizyonu, tüm organizasyonun bu yönde hareket etmesine olanak sağlamaktadır (Bansal ve Roth, 2000, s. 717).

1.2. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE UYGULAMALAR

Sürdürülebilirlik algısının salt bir kavram olmaktan çıkıp kaçınılmaz bir gereklilik düzeyine ulaşmasıyla birlikte işletmeler, bu yeni zorunluluğa uyum sağlamanın yollarını aramaya yönelmiştir. Gerçek bir sürdürülebilirlik anlayışına ulaşmak için işletmelerin dönüşüm geçirmesi gerektiği açıktır. Kastedilen dönüşüm işletmelerin faaliyet gösterdiği

daha geniş sosyo-ekonomik, politik ve ekolojik sistemi etkileyen sistematik düzeydeki değişiklikleri içermektedir (Anderson vd., 2020, s. 1299).

İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulama faaliyetleri çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu bir dönüşümü içermelidir. Bu durum, canlı organizmalar gibi işletmelerin de çevresel koşullara uyum sağlaması gerektiği anlamına gelmektedir (Lenton vd., 2022, s. 2-3).

İşletmelerin sürdürülebilirlik çabaları, faaliyetlerin yeniden yapılandırılmasından dijital teknolojilerin kullanımına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Örneğin, çevresel sürdürülebilirlik bağlamında atık azaltımı, enerji verimliliği ve karbon emisyonlarının azaltılması öncelikli uygulamalar olarak öne çıkarken, ekonomik sürdürülebilirlik açısından dijitalleşme, kaynakların etkin kullanımı ve döngüsel ekonomi modelleri de son derece kritik önem taşımaktadır (Geissdoerfer vd., 2017, s. 763-767).

İşletmeler yeniliğe açık olduklarında sürdürülebilirliğe etki eden blok zinciri, yapay zekâ ve yenilikçi süreçler gibi dijital teknolojileri işletmelerine dâhil etmeleri verimliliği ve üretkenliği artırabilirken, işletmelerin geri kalmışlığını önlemede iyi bir yol almaları kaçınılmaz olacaktır (Schot ve Steinmueller, 2018, s. 1555-1556).



Şekil 3. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Hart, (1995); Schot ve Steinmueller, (2018)'den esinlenilerek oluşturulmuştur.

Şekil 3, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarda nasıl gerçekleştirdiğini ve dijital teknolojilerin (örn yapay zekâ, blokzinciri, IoT) bu süreçleri nasıl desteklediğini göstermektedir.

Dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler, bu dönüşümü destekleyen en önemli araçlar arasında yer almakta, işletmelerin hem rekabet gücünü hem de çevresel uyum kapasitesini artırmaktadır (Wamba vd., 2017, s. 358-360).

İşletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları çevre, dijitalleşme, yönetim kalitesi ve paydaş ilişkileriyle bütünleşen çok katmanlı bir süreci kapsamaktadır. Sürecin etkin

biçimde yönetilmesi, işletmelerin hem kurumsal dayanıklılığını artırmakta hem de toplumsal meşruiyetini güçlendirmektedir. Geleceğin işletmeleri, yalnızca ekonomik büyümeye odaklanan yapılar değil, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmaya hizmet eden aktörler olarak şekillenmelidir.

1.2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Sürdürülebilirlik

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (*KOBİ*), ülkeler ve uluslararası kuruluşlar tarafından farklı kriterlere göre tanımlanmaktadır. Tanımlar alt ve üst eşik seviyeleri, çalışan sayısı, yıllık ciro, sermaye varlıkları, girdi kullanımı, üretim kapasitesi, teknoloji benimseme düzeyi, yönetim uygulamaları gibi çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Benzer şekilde sektörel, bölgesel ve ulusal özellikler de KOBİ tanımlarında önemli rol oynamaktadır.

Uluslararası Finans Kurumu (IFC, 2011), 132 ekonominin KOBİ tanımlarını inceleyerek, birçok ülkenin KOBİ'leri çalışan sayısına göre belirlediğini ve alt eşik seviyelerini genellikle 10 ila 50, üst eşik seviyelerini ise 50 ila 250 çalışan arasında değişen işletmeler olarak tanımladığını belirtmiştir. Dünya bankası (World Bank, 2017), işletme verilerinde KOBİ'leri ve büyük işletmeleri istihdam büyüklüğüne göre sınıflandırmaktadır. Buna göre küçük işletmeler 5-19 çalışan, orta ölçekli işletmeler 20-99 çalışan ve büyük işletmeler ise 100'den fazla çalışan olarak tanımlanmaktadır. Bahsedilen farklı tanımlar, KOBİ'lerin ekonomik katkılarını ve destek ihtiyaçlarını değerlendirmek için önemlidir, çünkü her ülkenin ekonomik yapısı ve kalkınma hedefleri farklılık göstermektedir. Bu kapsamda, KOBİ'lere yönelik politikaların ve programların tasarımı, belirtilen tanımlardaki çeşitlilik göz önünde bulundurulmalıdır (Prasanna vd., 2019, s. 3).

Tablo 7. Avrupa Birliği KOBİ Sınıflandırması

İşletme	Çalışan Sayısı	Ciro	Bilanço
<i>Orta</i>	≤ 250	≤ EUR 50 M	≤ EUR 43 M
<i>Küçük</i>	≤ 50	≤ EUR 10 M	≤ EUR 10 M
<i>Mikro</i>	≤ 10	≤ EUR 10 M	≤ EUR 2 M

Kaynak: (Avrupa Birliği Komisyonu,2024).

Avrupa Birliği tarafından belirlenen kriterlere göre işletmeler çalışan sayısı, ciro ve bilanço durumlarına göre çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Bu kategoriler, işletmelerin

büyükliğini ve finansal durumunu yansıtan oranları göstermektedir (Aydın ve Çömlekçi, 2023, s. 36).

Tablo 8. Türkiye’de KOBİ Sınıflandırması

İşletme	Personel Sayısı	Mali Kriter
<i>Mikro İşletme</i>	≤ 10	$\leq \text{₺ } 10 \text{ M}$
<i>Küçük İşletme</i>	≤ 50	$\leq \text{₺ } 100 \text{ M}$
<i>Orta B. İşletme</i>	≤ 250	$\leq \text{₺ } 500 \text{ M}$

Kaynak: (KOSGEB, 2024).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı’nın (KOSGEB), Türkiye’deki işletmeleri personel büyüklüğü ile mali ölçütleri esas alarak belirli sınıflara ayırdığı anlaşılmaktadır.

Sanayileşme bakımından gelişmekte olan ülkelerin ekonomik yapısı referans alındığında, ekonominin önemli bir kısmının KOBİ’ler tarafından şekillendirildiği ve bu işletmelerin ülke sanayileşmesi ile paralel bir gelişim gösterdiği gözlemlenmektedir (Elasrag, 2012, s. 2-3). Türkiye’de ise sanayileşme süreci ve ekonomik yapı göz önüne alındığında, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, ülke ekonomisinin temel dinamiklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. TÜİK (2021) verilerine göre, Türkiye’deki işletmelerin önemli bölümünü KOBİ’ler oluşturmakta olup, bu işletmeler toplam istihdamın %76,7’sine, katma değer %52,8’ine ve ihracatın %56,3’üne katkı sağlamaktadır. Söz konusu göstergeler, KOBİ’lerin yalnızca sayısal açıdan değil, sanayileşme süreciyle uyumlu biçimde niteliksel olarak da geliştiğini açıkça ortaya koymaktadır (Eryılmaz vd., 2022, s. 76; Eralp, 2020, s. 1).

İlgili işletmeler yalnızca üretim faaliyetleriyle değil, aynı zamanda gelir dağılımı politikaları ve istihdam yaratma süreçlerinde de kritik bir rol oynamaktadır. Bahsedilen işletmeler, bireysel olarak büyük başarılar elde edemeseler de kendi sektörlerinde faaliyet gösteren daha büyük işletmelerle iş birliği yaparak, tek başlarına başaramayacakları projeleri hayata geçirebilirler (Cındık ve Akyüz, 1998, s. 85-87). Örneğin *Etapak* firması, bir KOBİ ölçeğinde olmasına rağmen ‘Yeniden Kullan (*Reuse*)’ prensibi uygulayarak, plastik palet ve katlanabilir kasaları sevkiyatta kullanarak tek kullanımlık ambalaj atıklarını minimize etmektedir. Ayrıca üretimde kullanılan solventleri geri kazanarak enerji ve kaynak tüketimini %16–20 oranında düşürmekte ve bu süreçleri Ecovadis gibi

uluslararası sürdürülebilirlik değerlendirme platformlarında belgelenmektedir (Etapak, 2024).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, ürettikleri ürünler ile büyük işletmelerle rekabet içerisinde olarak ekonomiye önemli katkılarda bulunmaktadır. Aynı zamanda, ürettikleri nihai ürünler, daha büyük ölçekli işletmeler için yarı mamul ürünler olarak da kullanılabilir. Hem dünya genelinde hem de Türkiye’de işletmeler serbest rekabet piyasası, istihdam yaratma ve toplumsal denge açısından ekonomilerin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Ersöz ve Kahvecioğlu, 2004, s. 68-70).

KOBİ’ler piyasa dalgalanmalarına karşı yüksek derecede esnek bir yapıya sahip olmakla beraber değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmektedirler. İlgili özellik temelinde girişimcilik ruhuna dayanan işletmeler, toplumsal yapılarında işveren pozisyonunda orta sınıfın güçlenmesine katkıda bulunarak istikrarda önemli rol oynarlar. Ayrıca, önemli bir detay olarak KOBİ’lerin sektörlere katılımı, tekelleşmenin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kayalı ve Aktaş, 2003, s. 35-38).

Ancak KOBİ’lerin, sürdürülebilirlik uygulamaları alanında büyük işletmelerle kıyasla işlem hacmi dolayısıyla daha geri durumda olduğu, çevresel ve sosyal etkilerini daha iyi yönetmeleri ve raporlamaları gerektiği düşünülmektedir. Ekonomik açıdan bakıldığında, finansal kaynak yetersizliği ve teknik yetersizlikler ile karşılaştıkları söylenebilir. Sürdürülebilirlik uygulamalarını iyileştirmek için işletmelerin karşılaştıkları engelleri aşmaları konu hakkında bilinçlenmeleri gerekmektedir. Eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları, sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesi ve finansal teşviklerin sağlanması gibi adımların atılması, uygulamanın kalitesini artıracak ve bu işletmelerin sürdürülebilirlik performansını iyileştirebileceği, büyük işletmelerle rekabet edeceği anlamına gelmektedir (Şahin ve Çankaya, 2018, s. 118).

Sürdürülebilirlik boyutları açısından incelendiğinde, çevresel sürdürülebilirlik konusunda küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, doğal kaynakları etkin bir şekilde yönetmeli, zararlı atıklarını azaltmalı ve geri dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelidirler. Sosyal sürdürülebilirlik bakış açısıyla incelendiğinde ise işletmeler, çalışanlarına adil ücret ve güvenli çalışma koşulları oluşturmali, toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk projelerini desteklemeyi hedeflemeli ve ayrıca şeffaflık ve etik iş uygulamaları benimseyerek topluma ve çalışanlara karşı sorumlu davranma bilincini işletmelerine entegre etmelidirler (Çoban K. vd., 2022, s. 789-792).

KOBİ'ler, büyük işletmelere kıyasla daha sınırlı kaynaklara sahip olduklarından, insan kaynağı, finansal sermaye, fiziksel altyapı ve bilgiye erişim konusunda dezavantaj yaşayabilirler. KOBİ'lerin sürdürülebilir odaklı inovasyon uygulamalarını hayata geçirmesi son derece zordur ancak, KOBİ'ler esneklikleri ve yenilikçi yaklaşımları sayesinde bu zorlukları fırsata çevirebilir, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik stratejileri geliştirerek hem rekabet avantajı elde edebilirler hem de topluma ve çevreye katkı sağlayabilirler. KOBİ'lerin sürdürülebilirlik ve inovasyon alanındaki zorlukları aşmak için stratejik iş birlikleri kurması, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanması, devlet destekleri ve teşvik programlarından faydalanması büyük önem taşımaktadır (Hansen ve Klewitz, 2012, s. 452).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, çeşitli kalkınma sorunlarını ele almak için sürdürülebilirlik önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. İlgili sorunlar arasında yoksulluk, eşitsizlik ve işsizlik yer alırken, bu zorluklar özellikle kadınlar ve gençler arasında daha belirgin hale geldiği görülmektedir. Ayrıca, bu ülkelerdeki sınırlı endüstriyel kapasite, ekonominin yenilikçi olmaması ve kırsal ekonomik büyümenin durgun doğası gibi yapısal sorunlar, kalkınma sürecini daha da karmaşık hale getirmektedir. Sürdürülebilirlik yaklaşımı, bu zorlukların üstesinden gelmek için yenilikçi çözümler sunmaktadır (United Nations., 2015; Sachs, 2012, s. 54). Kırsal alanlarda tarım ve küçük ölçekli sanayi işletmelerinin desteklenmesi hem yerel ekonomiyi canlandırabilir hem de kırsal yoksulluğu azaltabilir. Öte yandan eğitim ve beceri geliştirme programları aracılığıyla kadınlar ve gençler için istihdam fırsatları yaratmanın, toplumsal eşitsizliklerin giderilmesine katkıda bulunulabileceği gözlemlenmektedir. Sosyal girişim temelli tarım kooperatifleri, üreticilerin pazar erişimini güçlendirerek hem gelir eşitsizliklerini azaltmış hem de çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmiştir (Asare vd., 2015, s. 28-29).

İşletmeler, küresel rekabetin getirdiği zorluklarla başa çıkmak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için sürekli olarak süreçlerini iyileştirmek, yeni teknolojilere yatırım yapmak ve çalışanlarının becerilerini geliştirmek zorundadırlar. İlgili çabalar, üretim kapasitelerini artırarak, ekonomik büyüme hızını yükseltmektedir. Böylelikle ülkenin genel refah seviyesinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Ahmedova, 2015, s. 1105). Bu durum KOBİ'ler için son derece kritik öneme sahipken, çevik hareket etme becerileri sergileyebilmeleri dolayısıyla küçük ama sürdürülebilir işletmeciliğin örneklerini

sergileme potansiyeline sahiptirler. Rodrigues ve Franco (2023) tarafından incelenen SME3, entegre üretim modeliyle hem doğal kaynak tüketimini azaltmış hem de çevre dostu ürün geliştirme stratejisiyle rekabet avantajı elde etmiştir. Bu durum, küçük işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik yolunda somut adımlar atabileceğine dair güçlü bir örnektir (Rodrigues ve Franco, 2023, s. 6-7).

Verimlilik ve üretkenlik artışları, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır ve daha az kaynak kullanarak daha fazla üretim yapma yeteneği, çevresel ayak izinin azaltılmasını ve doğal kaynakların korunmasını sağlayacağı görüşü yaygın şekilde kabul görmüştür (Nugroho vd., 2017, s. 330). Böylece küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, ekonomik büyüme, çevresel koruma ve sosyal donatı arasında bir denge kurarak, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri ile büyük işletmelerle yarış içerisine girebilirler.

1.2.2. Yerel İşletmelerde Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Yerel işletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları, doğal büyümenin verimli kullanılması, büyümenin hızlanması ve toplumsal faydanın artırılması amacıyla stratejik gelişmelerin bütünü olarak adlandırılabilir. Avrupa'daki çevresel endişelerin artışı ve bunun iş dünyasındaki yansımaları, yerel işletmelerin gönüllü olarak sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında bilgiler açıklama eğilimlerini arttırmış olup bilgilerin sürdürülebilirlik yönelimlerinin hangi boyutta algılandığı konusunda verileri de içerdiği anlaşılmaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımlarının yalnızca yasal zorunluluklar, kamuoyu baskısı, tüketici talepleri ve rekabet avantajı sağlama amacıyla benimsenmediği aynı zamanda işletmelerin yönelimleriyle de ilişkili olduğu belirlenmektedir (Özgen ve Tansel, 2019, s. 551).

Sürdürülebilirliğin bir zorunluluk değil, aynı zamanda iş dünyası için büyük bir fırsat olması dolayısıyla çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin, yenilikçilik ve rekabetçilik açısından önemli avantajlar elde etmeleri söz konusudur. Bu sayede işletmelerin sorumluluklarını dengeleyerek uzun vadeli başarıya ulaşmaları kaçınılmazdır (Jeurissen, 2000, s. 230).

Yerel olarak faaliyet gösteren işletmelerde sürdürülebilirlik, büyük işletmelere kıyasla daha esnek, bölüm odaklı ve yerel kaynaklara dayalı bir yapı sunmaktadır. Büyük işletmeler küresel değişim stratejileri geliştirirken, yerel olarak bulundukları bölgede

ekonomik, sosyal ve çevresel büyümelerini daha çok küresel dinamiklerine uyarlayarak uygulamaktadırlar. Yerel işletmeler ise tedarik zincirlerini kısaltarak karbon ayak izini azaltarak, yerel üyelerle iş birliği yoluyla bölgesel ekonomiyi destekleyerek reel anlamda sürdürülebilirlikte farklılık gösterebilirler. Diğer taraftan doğrudan toplumla etkileşim kurarak sosyal sorumluluk projelerinde öncü rol üstlenebilirler. Böylece yerel işletmeler, yapıları sayesinde hızla gelişim gösterebilir, çevik çözümler üretilir, sürdürülebilir uygulamalarını bölgesel olarak hayata geçirilebilirler. Ayrıca müşteri sadakati, marka güvenilirliği ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlar kalıcılığı ile yerel işletmeler uzun vadeli sürdürülebilirliği uzun vadeye yayabilirler (Kavut, 1999, s. 150-151).

Örneğin *Ebebek* işletmesi, deterjan dolum istasyonlarıyla plastik ambalaj kullanımını azaltıp geri dolum sistemini yaygınlaştırarak sürdürülebilir perakende modelini hayata geçirmiştir (Ebebek, 2024). *Veldo Makine Arge*, işletmesi atık dönüşüm teknolojileriyle döngüsel ekonomi modeline geçerek hem ham madde kullanımını düşürmüş hem de atık yönetimini sürdürülebilir hale getirmiştir (Veldomakine, 2024). *Telateks Tekstil* işletmesi ise tekstil üretim süreçlerindeki CO₂ gazını ayrıştırarak PET köpükleri geri dönüştürüp elyaf üretiminde kullanmış bu sayede çevresel ayak izini düşürmüştür (Tekstilis, 2022).

Öte yandan tarım ülkesi Türkiye'de süt ve süt ürünleri sanayisinin gelişmesi için uygulamaya konulan teşvikler sürdürülebilirlik açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir (Ayyıldız vd., 2021, s. 595). İşlenmiş süt miktarı üzerinde etkili olan faktörler arasında ihracat, süt fiyatı, trendler, süt teşvik primi ve istihdam durumu yer almaktadır. İhracat olanaklarının genişlemesi, süt fiyatlarındaki olumlu gelişmeler, sektörel trendler ile süt teşvik primleri üreticileri daha fazla süt üretmeye yönelterek yüksek düzeyde işlenmiş süt üretimini teşvik etmektedir. Bu durum, gıda tedarik zincirinde ekonomik sürdürülebilirliğin güçlenmesini sağlamakta, kırsal kalkınma ve üretim sürekliliğine net katkı sunmaktadır (2021 itibarıyla süt teşvik primi kullanım oranı %61,2) (K. Kaplan ve Çiçek, 2022, s. 338). Süt teşvik primi üreticilere ek gelir sağlamasının yanı sıra üretim motivasyonunu artırmakta, bu da değerlendirildiğinde sosyo-ekonomik sürdürülebilirliğe işaret etmektedir. Bozoglu vd. (2017) tarafından Bafra örneğinde yapılan bir araştırmada, teknik verimliliği yüksek aile işletmelerinin devlet destekleriyle kaynak kullanımını optimize edip ekonomik sürdürülebilirliği korudukları tespit edilmiştir (Bozoglu vd., 2017, s. 297).

Bununla birlikte, istihdam durumu işlenmiş süt miktarı üzerinde negatif etki yaratmaktadır. Bunun sebepleri, sanayide iş gücü maliyetlerinin üretici rekabetini zorlaştırması ve iş gücünün süt üretim yerine alternatif sektörlerle yönelmesidir. Örneğin Antalya ilinde yapılan çalışmalar, üreticilerin kararlarında verimlilikten ziyade sabit gelir motivasyonunun öne çıktığını göstermiştir; küçük ve orta ölçekli işletmeler, sabit gelir garanti edilse süt üretiminden uzaklaşmayı düşünebilmektedir (Adnan, 2004, s. 52-53).

Yerel ölçekte yapılan süt işleme sanayisine yönelik yapılan araştırmada (*ör. Aydın*), gıda sanayinin diğer dallarıyla süt ve süt ürünleri sanayisi arasında önemli farklılıklar olduğu görülmüştür. Süt ve süt ürünlerinin hem ilkel teknolojilere sahip mandıralarda hem de modern teknoloji kullanan işletmelerde üretildiği belirlenirken, çeşitlilik ve ürün kalitesi gibi konularda belirgin farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Süt ve süt ürünlerinin kalitesindeki bu farklılıklara rağmen, fiyatların birbirine yakın olması sürdürülebilirlik noktasında rekabeti ve ilerlemeyi olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Armağan, 2006, s. 752).

Yerel ölçekli işletmeleri (*İzmir ili*) ele alan başka bir araştırmada da rekabete yönelik benzer tespitler ortaya koymaktadır. Araştırma, süt işletmelerinin yıllar içinde kapasitelerini oransal olarak artırdığını, ancak bu artışın büyük ölçekli işletmelerle rekabet etmeye yetmediğini ortaya koymuştur. Bu durum yıllara göre küçük ölçekli işletmelerin kapasitelerine olumsuz anlamda yansımalarıyla sonuçlanmıştır. Yerel işletmelerin en büyük sorununun ise sütü peşin alıp ürünleri vadeli olarak satmaları olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu bulguya göre bu durum finansman sorunlarına yol açmakta ve mandıraların sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir (Koyubenbe, 2006, s. 48). Bu doğrultuda işletmelerin özellikle ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak için alternatif yaklaşımlar geliştirmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bahsi geçen araştırmalarda incelenen yerel işletmelerin sürdürülebilirlik alanında çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarda kısmen yetersiz kaldığı ancak çaba harcadıkları ve atık yönetimi, istihdam sağlama ve kâr marjını yükseltme yöntemlerinde izledikleri politikaların birbiri ile çoğunlukla entegreli olmadığı görülmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirlik kavramı hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları ya da işletmelerine entegrasyon konusunda ilgilerinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu da yerel işletmeler ile

büyük işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetleri arasındaki farklılıklar medyana getirmektedir.

1.2.3. Küresel ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Günümüzde uluslararası ve büyük ölçekli işletmeler, tüketiciler nezdinde yalnızca kâr odaklı tutumlarıyla değil, çevresel ve sosyal sorumluluklarını nasıl yerine getirdikleriyle de ölçülmektedir. Doğal kaynakların azalması, toplumsal eşitsizlikler ve üretim maliyetleri gibi sorunlar, işletmeleri geleneksel iş modellerini yeniden gözden geçirmeye zorlamakta ve yeni arayışlar bulmaya itmektedir. Küresel ve büyük ölçekli işletmeler için sürdürülebilirlik kavramı, sadece işletme imajını koruma meselesi değil, aynı zamanda inovasyonu teşvik eden ve finansal performansı doğrudan etkileyen stratejik bir gereklilik olarak öne çıkardığı varsayılmaktadır (Eccles vd., 2014, s. 2837-2838).

Örneğin, *Unilever* işletmesi sürdürülebilir yaşam planı ile sürdürülebilirlikte öncü olmaya çalışmaktadır. Bahsi geçen plan sağlık ve refahı iyileştirmeyi, çevresel etkiyi azaltmayı ve geçim kaynaklarını artırmayı hedeflemiştir. Aynı zamanda üretim süreçlerinde sera gazı emisyonlarını azaltma ve su kullanımını iyileştirme gibi çeşitli çabalarda bulunmuştur. Sürdürülebilirlik konusunda atılan adımlar işletmenin tüketiciler açısından tercihen ön planda olmasını da desteklemektedir (Akay ve Palabıyık, 2024, s. 77; Indeed, 2004).

Marks ve Spencer işletmesi de sürdürülebilirlik konusunda üretim aşamalarına atık yönetimi kavramının çeşitli yönlerini içeren kapsamlı bir sürdürülebilirlik stratejisi izleyip, atık yönetimi konusunda karbon ayak izini nötr hale getirme ve kirliliği azaltma gibi önemli yapı taşlarına sahip olmayı başarmıştır. Diğer yandan küresel bir döşeme üreticisi olan *Interface* işletmesi ise, 2020 yılına kadar çevresel etkiyi sıfıra indirme gibi iddialı sürdürülebilir hedefler belirlemiştir. İşletme geri dönüştürülmüş malzemeler kullanarak, enerji tüketimini azaltarak ve yenilikçi üretim süreçleri benimseyerek önemli ilerlemeler kaydetmiştir (Mellahi vd., 2002, s. 15-19).

Atık yönetimi sürdürülebilirlik konusu ile ilgili geniş yer kaplayan işletmeler için büyük bir sorundur. Konuyla ilgili iş dünyasında çevresel sürdürülebilirlik alanında plastik atıklarla mücadele etmek için döngüsel bir ambalaj sistemi geliştiren *LoopTech* gibi işletmeler sürdürülebilirlik açısından bulundukları sektörlerde önemli adımlar

atmışlardır. *LoopTech*, yeniden kullanılabilir ve doldurulabilir kaplar yaratarak tek kullanımlık plastik atıkları önemli ölçüde azaltmıştır. Küresel bir içecek işletmesiyle yaptıkları iş birliği, döngüsel inovasyonların tüketici davranışını nasıl dönüştürebileceğini ve sürdürülebilir tüketim uygulamalarını nasıl teşvik edebileceğini ve bu süreçte tüm endüstriyi nasıl yeniden şekillendirebileceğini vurgulamışlardır (Bagchi, 2020, s. 20).

Öte yandan ülkemizde faaliyet gösteren, *Ak Enerji Elektrik Üretim AŞ'nin* sürdürülebilirlik yaklaşımı, faaliyet gösterilen sektörde paydaşlar için değer yaratmayı hedeflerken çevresel ve sosyal etkileri, kalite, etik, kurumsal yönetim ve müşteri memnuniyeti standartlarına sadık kalarak en düşük seviyeye indirmeyi amaçlamaktadır. Türkiye ve Dünyada, güvenli bir gelecek için temiz ve sürdürülebilir enerji kaynaklarını desteklenmektedir. 2016 yılında 1 doğalgaz 1 rüzgâr ve 7 hidroelektrik olmak üzere toplam 9 santralle temiz ve yenilenebilir enerjiye ve ileri teknolojilere yapılan yatırımlarla müşterilere güvenilir, ekonomik ve çevre dostu enerji sağlanmaktadır (Bahar D., 2018, s. 87-88).

Diğer taraftan *Aksa Enerji'nin* sürdürülebilirlik yaklaşımları özünde, tüm paydaşlar için sürdürülebilir temiz enerji sağlama önceliği bulunmaktadır. İşletme, ekonomik sürdürülebilirliği gözetirken çevresel etkilerini azaltmak ve faaliyetleriyle etkileşimde bulunduğu bireylere değer yaratma prensibini benimsemektedir. Sürdürülebilirlik çabalarını, yönetsel yaklaşım, çevresel sürdürülebilirlik, çalışanlar, AR-GE ve inovasyon ile toplumsal sorumluluk gibi beş ana başlık altında şekillenmektedir. Bununla birlikte işletme 2016 yılında 3 doğalgaz 4 akaryakıt 7 rüzgâr ve 1 hidroelektrik olmak üzere toplamda 15 santralle temiz enerjiye yatırım yapmıştır (Bahar D., 2018, s. 97-98).

Buna karşılık *Zorlu Enerji*, kuruluşunun ilk anlarında bugüne tüketicilerine yönelik sosyal, çevresel ve ekonomik sorumlulukları kapsayan geniş bir sürdürülebilirlik yelpazesine sahip anlayış sürdürmektedir. İşletme, 2007 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayarak, kurumsal değerleri ve ilkeleri doğrultusunda küresel sosyal sorumluluk bilinciyle sürdürülebilirliği organizasyonlarına eklemişlerdir. İnsan haklarına saygı, ekolojik duyarlılık, çalışanlarına uyumlu çalışma ortamı oluşturma, yolsuzlukla mücadele, kaliteli üretim ve sosyal sorumluluk anlayışıyla “*iyi bir kurumsal vatandaş*” olma taahhüdü vermişlerdir. İşletmenin sürdürülebilirlik stratejisi, sorumlu yatırım ve üretim, sorumlu yönetim, sorumlu tedarik zinciri, sorumlu çalışanlar ve

sorumlu müşteriler gibi beş ana başlık altında şekillenmiştir. Ayrıca işletme 2015 yılında 7 hidroelektrik 3 jeotermal 2 rüzgâr ve 6 doğalgaz olmak üzere toplamda 18 santralle yenilenebilir enerjiye yatırım yapmıştır (Bahar D., 2018, s. 104-105).

Tablo 9’da küresel ve büyük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik kapsamında yürüttükleri çevresel, sosyal ve ekonomik uygulamalar ile bu uygulamaların pazarlama stratejilerine nasıl entegre edildiği gösterilmektedir. Tablo, işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin marka imajı, müşteri sadakati ve rekabet avantajı gibi alanlarda sağladığı katkılara dair örnekler sunmaktadır.

Tablo 9. Küresel ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Sürdürülebilir Uygulamaları

Kurum Adı	Açıklama
<i>Abdi İbrahim</i>	- Abdi İbrahim, 2030 yılına kadar karbon nötrlüğe ulaşmayı hedeflemektedir. İşletme, aynı zamanda %100 yenilenebilir enerji kullanımına geçen Türkiye’nin ilk ilaç firması olarak öne çıkmaktadır. - İşletme, prospektüs kullanımını azaltmak, malzeme ve plastik tüketimini minimize etmek amacıyla ilaç kutularının optimizasyonu gibi projeler yürütmektedir. Ayrıca, biyo bozunur materyallerin kullanımı ve 3D baskı teknolojisi ile kişiselleştirilmiş vitamin ve ilaç üretimi gibi yenilikçi çalışmalara da odaklanmaktadır.
<i>Allianz</i>	- Allianz, rüzgâr türbini kullanımı aracılığıyla yenilenebilir enerji yatırımlarını artırarak, yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektriğin oranını %1,5 seviyesine yükseltmiştir. - İşletme, sürdürülebilir iş modellerini teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarına bağışlar yaparak sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunmakta ve kadın istihdamına öncelik vermektedir.
<i>BMW</i>	- BMW’nin sürdürülebilirlik girişimleri, araçların emisyon seviyelerinin azaltılmasına ve hibrit ile elektrikli model seçeneklerinin çeşitlendirilmesine odaklanmaktadır. - İşletme, kullanılan malzemelerin çevresel açıdan sürdürülebilir kaynaklardan temin edilmesini garanti altına alırken, tedarik zinciri genelinde karbon salınımının azaltılması için de çalışmalar yürütmektedir.
<i>IBM</i>	- IBM, 1960’lı yıllardan bu yana sürdürülebilirlik alanında aktif çabalar göstermekte olup teknolojik geliştirmelerinin önemli bir bölümünü enerji verimliliği ve sürdürülebilir toplumsal kalkınma hedefleri doğrultusunda şekillendirmektedir. - Günümüzde, kaynak tüketimini azaltmayı amaçlayan akıllı bina teknolojileri üzerinde çalışmalar yürütmekte ve diğer işletmelere daha çevreci ve sürdürülebilir uygulamaları benimsemeleri

	konusunda destek sunmaktadır. İşletme, 2030 yılına kadar net sıfır sera gazı emisyonuna ulaşma taahhüdünde bulunmuş ve bu hedef doğrultusunda süreci hızlandırmak amacıyla karbon giderme teknolojilerine yatırım yapmaktadır.
<i>IKEA</i>	İşletmenin, ahşap malzemelerde ve tekstil ürünlerinde kullandığı pamuğun yaklaşık yarısını sürdürülebilir kaynaklardan temin ettiği, bu süreçte organik tarım uygulamaları benimsenerek su kirliliğini en aza indirmeyi amaçlayan çevresel standartlara uygun üretim gerçekleştirildiği belirtilmektedir.
<i>LEGO</i>	- LEGO, 2018 yılında plastik oyuncaklara alternatif olarak çevre dostu polietilen bazlı ürünlerini piyasaya sunmuştur. Sürdürülebilirliğiyle öne çıkan bu ürünler, çevreye zarar veren atıkların azaltılmasına önemli katkı sağlamaktadır. İşletme, atık yönetimi konusundaki kararlılığını ortaya koyarak, 2025 yılına kadar sıfır atık hedefi doğrultusunda ilerleyeceğini açıklamıştır. - Ayrıca LEGO'nun sürdürülebilirlik stratejileri kapsamında, 2030 yılı itibarıyla hiçbir atığın çöp sahasına gönderilmemesi hedeflenmektedir.
<i>Microsoft</i>	Microsoft'un son yıllarda 60.000 metrik tondan fazla atığı düzenli depolama sahalarına gitmekten alıkoyduğu ve 2020'den bu yana yirmiyi aşkın su yenileme girişimine mali kaynak sağladığı belirtilmektedir.
<i>Unilever</i>	Dove, Axe ve Lipton gibi birçok ürün markasının ana işletmesi olan Unilever'in, iklimin korunması ve ürünlerinde kullanılan bileşenlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla stratejik planlar geliştirdiği bilinmektedir.

Kaynak: (Ecording, 2023; Indeed, 2024; Akay ve Palabıyık, 2024, s. 76-77).

Küresel ve dolayısıyla işlem hacmi büyük işletmelerde sürdürülebilirlik ekonomi yönetimi, çevre yönetimi, sosyal denge, dağıtım yönetimi gibi alanların işletme faaliyetleri açısından öncelik arz eden konular haline gelmesi, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilir olması açısından önem arz etmektedir. Çeşitli sektörlerdeki küresel ve büyük ölçekli işletmeler organizasyonlarına sürdürülebilirlik stratejilerini yerleştirdiklerinde ve etkin bir şekilde kullandıklarında rakip işletmelere kıyasla daha fazla öne çıkmaları söz konusu olabilir. Bununla birlikte uzun vadeli sürdürülebilirliğe erişme noktasında önemli adımlar atarak geleceği şimdiden yakalamaya çalışmalarından bahsedilebilir.

2. BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE PAZARLAMA

Bu bölümde sürdürülebilirlik ve pazarlama arasındaki ilişki ele alınacaktır. İlk olarak pazarlama kavramı ve sürdürülebilir pazarlama anlayışı açıklanacak, ardından pazarlama karması unsurlarının sürdürülebilirlik çerçevesinde nasıl şekillendiğine yer verilecektir. Sonraki kısımlarda sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin işletmeler üzerindeki etkileri, rekabet avantajına katkıları ve pazarlama süreçlerinde çevresel ve sosyal faktörlerin rolü ayrıntılı olarak incelenecektir. Son olarak, sürdürülebilirlik uygulamalarının nasıl raporlandığı ve paydaş beklentilerine nasıl yanıt verdiği üzerinde durulacaktır.

2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE PAZARLAMA

2.1.1. Pazarlama

Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleyerek onlara değer sunmayı amaçlayan, ürün veya hizmetlerin tanıtım, satış ve dağıtım süreçlerini kapsayan stratejik bir süreç olarak adlandırılmaktadır (Kotler vd., 2001, s. 70; Mucuk, 1997, s. 8-9). Günümüzde bu geleneksel tanıma ek olarak, pazarlamanın kapsamı daha da genişlemiş ve toplumsal fayda unsuru da ön plana çıkmıştır. Nitekim American Marketing Association (AMA), pazarlamayı “*müşterilere, paydaşlara, iş ortaklarına ve toplumun geneline değer yaratan, ileten, sunan ve değiş tokuş eden faaliyetler, kurumlar ve süreçler bütünü*” olarak tanımlamaktadır (AMA, 2017). Bu çerçevede pazarlama, yalnızca satış odaklı bir yaklaşım olmanın ötesine geçerek müşteri memnuniyetini artırmayı, uzun vadeli ilişkiler kurmayı ve toplumsal yarar sağlamayı hedeflemektedir. Aynı zamanda dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk gibi çağdaş dinamikleri de bünyesinde barındırarak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için sürekli yenilik ve uyum gerektiren bir alan haline gelmiştir (Benli ve Karaosmanoğlu, 2017, s. 28-29).

Günümüzün pazarlama teknikleri, yalnızca mal ve hizmetler ile sınırlandırılmış gibi algılansa da aslında fikirler ve yenilikçi bilgiler için geliştirilebilir durumdadır. Toplumun veya belirli bir hedef kitlenin refah düzeyini artırmak amacıyla, çeşitli bölgelerde yaygınlaştırmaya yönelik pazarlama çabaları denenmektedir. Bu doğrultuda sadece ürün

ve hizmetler değil bireyler, kurumlar ve yöntemler pazarlama yöntemleriyle etkili bir şekilde tanıtılabilir. Böylece toplumun yararını gözeten sosyal pazarlama kampanyaları oluşturularak, toplulukların bilinçlendirilmesi için olumlu davranış türleri sergilenebilecektir (Sezer, 1999, s. 55).

2.1.2. Sürdürülebilir Pazarlama Kavramının Ortaya Çıkışı

Sürdürülebilir pazarlama, modern iş dünyasının hızla değişen dinamiklerine yanıtı olarak evrim geçiren bir anlayışı temsil etmektedir. 20. yüzyılın başlarına kadar, pazarlama genellikle ürünlerin sadece ekonomik değerine odaklanmış, çevresel ve sosyal etkiler genellikle göz ardı edilmiştir. Ancak, seri üretim araçlarının işletmelere entegre edilmesinin ardından yaşanan hızlı endüstriyel gelişmeler ve çevre sorunlarının artması, bu geleneksel anlayışı sorgulamaya ve daha bütünsel bir bakış açısını benimsemeye yönlendirmiştir (Kemper ve Ballantine, 2019, s. 278).

Sanayi devrimi döneminde "Yapabilirsek Satabiliriz" anlayışı pazarlama kavramı üzerinde uzun süre egemen olmuştur. Bu dönemde üretim yeteneği ön planda olurken, işletmeler arasındaki yoğun rekabet ve agresif satış ile reklam stratejileri, tüketicinin dikkatini çekme odaklı bir yaklaşıma dönüşmüştür (Heck ve Yıdan, 2013, s. 11). Ancak 1970'lerin sonlarına doğru çevre bilincindeki artış, sürdürülebilir pazarlamanın temel taşlarını oluşturmaya başlamıştır. İlk olarak, yeşil pazarlama kavramı ön plana çıkmış sonrasında çevre dostu ürünler ve uygulamalar teşvik edilmiştir. Bu sayede işletmeler çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için geri dönüştürülebilir malzemeler kullanmaya ve enerjiyi verimli tüketmeye yönelirken, kendilerini bu doğrultuda daha uygun hale getirme çabası içerisine girmişlerdir. 1980'ler ve 1990'larda pazarlama anlayışı yalnızca çevresel değil, aynı zamanda sosyal faydaları da ön plana çıkarmasıyla birlikte, pazarlamanın toplumsal sorumluluklar üstlenmesini ve tüketici davranışlarını sosyal iyilik için yönlendirmeyi hedeflemiştir. Sosyal pazarlamada ekonomik getirilerin yanı sıra sosyal yararlar sağlamak ve bu şekilde tüketici bilincini artırmak amaçlanmıştır. 21. yüzyılın başından itibaren eleştirel pazarlama ile sürdürülebilirlik anlayışının geliştirildiği görülmektedir (Kemper ve Ballantine, 2019, s. 279; Uydacı, 2002, s. 17).

Başlangıçta ekonomik faydalar ve tüketim odaklı stratejilerle sınırlı olan pazarlama anlayışı, zamanla çevresel sorumluluklar ve sosyal iyilik hedeflerini de kapsamına alarak daha geniş ve derin bir perspektife evrilmiştir. Gelecekte ise sürdürülebilir pazarlama,

işletmelerin ve tüketicilerin daha etik ve sürdürülebilir bir dünya için birlikte hareket etmelerini sağlayacak kritik bir rol oynamaya devam edeceği, işletmelerin de bu süreçte liderlik rolü üsteleneceği öngörülmektedir (Peattie, 2001, s. 130-131).

2.1.3. Sürdürülebilir Pazarlama

Sürdürülebilir pazarlama, işletmelerin ekonomik hedeflerini geliştirirken çevresel ve sosyal sorumluluklarını dikkate almayı gerektirir. Sadece ürün satmak ile ilgili olmayıp, gelecek nesilleri dikkate alarak uzun vadeli değer yaratmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Kayıkçı vd., 2019, s. 89). Sürdürülebilir pazarlama anlayışı ürün ve hizmetlerin, ekonomik ve sosyal etkilerini değerlendirmekle birlikte, doğal kaynakların korunmasını da teşvik etmektedir. Ayrıca mevcut anlayış toplumsal sorunlara duyarlı olmayı destekler ve tüketicilere daha anlamlı bir etik seçim sunmaktadır. Bahsedilen etik seçim, işletmelerin toplum ve çevre üzerindeki olumlu etkilerini artırarak, daha sürdürülebilir bir gelecek inşa etmelerine katkı sağlamaktadır (Chahal ve Sharma, 2006, s. 205; Kayıkçı vd., 2019, s. 82).

Günümüzde sürdürülebilir pazarlama, tüketicinin ihtiyaç ve arzularını merkeze koyarak geleneksel pazarlama anlayışına göre değişimini yansıtmış olup pazarlama anlayışını zamanın ihtiyaçlarına göre dönüşmesini gerektirmektedir. Modern pazarlama anlayışında, tüketici odaklı olmak ve pazar yönetimi planlarını öne çıkarmak ön planda tutulmuş, aynı zamanda tüketici taleplerine daha iyi uyum sağlamak hedeflenmiştir. Ancak sürdürülebilir pazarlamada bu özelliklerin yanına sürdürülebilirlik kaygıları dahil edilmiştir (Heck ve Yidan, 2013, s. 42; Torlak, 2008, s. 9).

Tüketici taleplerini karşılayarak işletmelerin hedeflerine ulaşmasını ve süreçlerin sürdürülebilirliğe uygun olacak şekilde ürünlerin tasarımı, geliştirilmesi, denetlenmesi, fiyatlandırılması, tanıtımı ve dağıtımını içeren kapsamlı bir yaklaşım olarak, önümüze çıkan sürdürülebilir pazarlama kavramını daha iyi anlamlandırabilmemiz için sürdürülebilir pazarlamanın beş ana ilkesini dikkate almak gerekir. Bu ilkeler aşağıda verildiği gibidir (Durali, 2002; Ayyıldız, vd., 2008, s. 508-509);

- Ekosistemler, pazarlama stratejilerinde fiziksel sınırlamalar getirebilir. Çevresel etkileri en aşağı çeken ve eko-maliyetleri (*çevresel zararı karşılayan maliyetleri*) dikkate alan pazarlama stratejileri uygulanmalıdır.

- Ürün yaşam döngüsü, sürdürülebilir pazarlamanın karar alma çerçevesini oluşturmaktadır. Ekosistem üzerindeki etkiler, insan ve organizasyon tarafından alınan birbirini takip eden kararların sonucudur.
- Kirlenmenin önlenmesi ve kaynakların geri kazanımı, sürdürülebilirliği destekleyen ana stratejilerdendir. İlgili stratejiler, sıfır atık ürün sistemlerinin geliştirilmesiyle ekosistemin işleyişini iyileştirir.
- İşletmelerin ve tüketicilerin birçok pazarlama kararı, israf ve atık sorunlarını ortaya koymaktadır. Anlayışa göre küçük ölçekli iyileştirmeler bile toplamda büyük kazanımlar sağlayabilir. Örgütler ve tüketiciler, sürdürülebilir pazarlama uygulamalarını benimsediğinde sürdürülebilirlik sağlanabilir.
- Sürdürülebilir pazarlama, işletme hedeflerine ulaşmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için gereken anlayışı korurken, aynı zamanda çevresel uyumu dengeleyen pazarlama koşullarını da oluşturmak zorundadır.

Öte yandan sürdürülebilir pazarlama, genellikle üç ana yaklaşım altında incelenmektedir. Bunlar yeşil pazarlama, sosyal pazarlama ve eleştirel pazarlama olarak sınırlanmaktadır. Yeşil pazarlama, tüm süreçlerde işlemlerin gözetilerek sürdürülebilir bir bakış açısının benimsenmesini içermektedir. Sosyal pazarlama, 1960'lardan sonra ortaya çıkarak pazarlamanın sadece ekonomik faydalar sağlamaktan öte, sosyal yararlar sunabileceği anlayışı ön plana çıkmıştır. İlgili yaklaşım, tüketici davranışlarını etkileyerek pazarlamanın etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Eleştirel pazarlama ise pazarlama kavramına yenilikçi bir bakış açısı kazandırarak yalnızca tüketimi teşvik etmektense, hayat standartları iyileştirilmesi gibi sosyal kavramları ön planda tutmaktadır. Kavram genellikle pozitivist yaklaşımları eleştirerek, daha sürdürülebilir ve etik bir pazarlama anlayışını savunmaktadır. Yaklaşımlar tüketim kültürünün ötesinde daha kapsamlı bir yaşam kalitesini hedeflemekte ve pazarlamanın toplumsal etkilerini yeniden değerlendirmektedir (Gordon vd., 2011, s. 145-149).

2.1.4. Sürdürülebilir Pazarlama ve İşletmeler

Sürdürülebilirlik anlayışı, işletmeler için yalnızca gelir elde etmeyi değil; aynı zamanda çevreyi ve toplumu gözeterek uzun vadeli başarıyı sağlamayı da hedeflemelidir. İşletmeler, bu hedefe ulaşabilmek için pazarlama faaliyetlerini sürdürülebilirlik ilkeleriyle entegre ederek faaliyetlerini tanımlayabilir ve yönlendirebilirler.

Bu sayede işletmeler, doğal kaynakları verimli kullanmaya, üretim süreçlerinde çevreye saygılı yöntemleri uygulamaya ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye odaklanırken, pazarlama faaliyetlerini de bu sürdürülebilirlik anlayışıyla uyumlu hâle getirirler. Aynı zamanda müşterilere yalnızca ürün ya da hizmet sunmak değil, onların yaşam kalitelerini de iyileştirmeyi hedefler. Böylece işletmeler, sürdürülebilir pazarlama stratejilerini etkin bir şekilde uygulayarak hedef kitleleriyle güçlü ve uzun vadeli ilişkiler kurar, tüketicilerin güvenini kazanır ve marka imajlarını pekiştirirler (Chang ve Fong, 2010, s. 2836).

Sürdürülebilirlik anlayışı, işletmelerin tüketici taleplerine yanıt verirken uzun vadeli değer yaratmaya ve marka güvenini güçlendirmeye odaklanmasını gerektirir. Ürün ve hizmetlerin sunumunda etik iş uygulamalarını benimsemek ve toplumsal faydayı ön plana almak, bu yaklaşımın temel unsurlarıdır. Bu kapsamda sürdürülebilir pazarlama, yalnızca satışları artırmayı değil, aynı zamanda markanın sorumluluk bilincini, güvenilirliğini ve tüketiciyle kurduğu bağı güçlendirmeyi hedefleyen stratejik bir pazarlama anlayışıdır. Tüketicilerle uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkiler kurulması, marka sadakatini artırmakla kalmaz, aynı zamanda markanın değer algısını da yükseltir (Ellen vd., 2000, s. 394-397).

Bu bütüncül yaklaşım, marka imajını iyileştirirken tüketiciyle güvene dayalı uzun vadeli ilişkiler kurulmasını da sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, sürdürülebilir pazarlama uygulayan işletmelerin tüketici bağlılığı, rekabet avantajı ve itibar açısından önemli kazanımlar elde ettiğini göstermektedir (Park vd., 2022, s. 360-362). Aşağıdaki tabloda (Tablo 10), sürdürülebilir pazarlama uygulamalarının işletmelere sağladığı katkıları üç ana boyut üzerinden örneklerle göstermektedir.

Tablo 10. Sürdürülebilir Pazarlama Uygulamalarının İşletmelere Etkisi

Sürdürülebilirlik Boyutu	Uygulama Örneği	İşletmeye Katkısı
<i>Çevresel</i>	Geri dönüştürülebilir ambalaj kullanımı	Marka imajını güçlendirir, çevre bilinci oluşturur
<i>Sosyal</i>	Yerel üreticilerle iş birliği, adil ücret	Tüketici güveni ve çalışan bağlılığı artar
<i>Ekonomik</i>	Verimliliği sağlayan üretim süreçleri	Maliyet avantajı, uzun vadeli kârlılık

Kaynak: Ellen vd., (2000); Park vd., (2022) ‘dan uyarlanmıştır.

2.2. PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını en etkili şekilde karşılama odaklı bir alandır. Bu yönüyle pazarlamanın, gelişmeler ve yeniliklerle doğrultusunda çeşitli zaman dilimlerinde anlayışında önemli dönüşümler yaşamıştır. Mevcut dönüşümler sırasıyla Pazarlama 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve Pazarlama 5.0 anlayışları olarak kategorize edilmektedir. Anlayışlar, pazarlama stratejilerinin nasıl organize edilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin vizyonu ifade etmektedir (Altay, 2021, s. 75).

Öte yandan pazarlama literatüründe klasik olarak bilinen "4P" ayrımında ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım unsurları öne çıkarken, sürdürülebilir pazarlama anlayışında bu model "4C" olarak yeniden ele alınmıştır (Cemalcılar, 1987, s. 23-24). Bahsedilen bu yaklaşım, değer temelli bir anlayışı yansıtır ve müşteri odaklılığını ön plana çıkarır. "4C" modeli müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak ürün yerine tüketiciye (*consumer value*) odaklanmayı, fiyat yerine değer algısını (*cost*) benimsemeyi, tutundurma yerine iletişimi sağlamayı (*communication*) ve dağıtım yerine kolay erişilebilirliği (*convenience*) öncelemektedir. "4C" modelinde işletmelerin amacı sadece ekonomik açıdan yukarı yönlü ivme yakalamak değildir. Aynı zamanda çevresel ve sosyal değerler yaratma hedefinin de benimsenmesine olanak tanımak amaçlar dahilindedir (Sümer ve Eser, 2006, s. 168-176; Üner, 1994, s. 47-48).

Pazarlama "4P" modeli işletme odaklı bir yaklaşım olmakla beraber "4C" modeli müşteri odaklı bir yaklaşımdır. Sürdürülebilir pazarlama yönelimlerinde "4C" modeli işletmeler açısından müşterilerinin isteklerini anlama ve onlarla doğru iletişim kurma yöntemi olarak algılanmaktadır. Bu doğrultuda model aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Doyle, 2003, s. 142-150-151; Kotler, 2005, s. 120; Sümer ve Eser, 2006, s. 176);

- **Müşteri Değeri (*Customer Value*):** Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak olarak adlandırılır. Müşterilerle güvene dayalı uzun vadeli ilişkiler kurarak onlara sürdürülebilir bir şekilde değer sağlamayı gerektirir. Böylece müşteri memnuniyeti sağlanırken, çevresel ve toplumsal sorumlulukları da göz ardı edilmemiş olur.
- **Müşteri Maliyeti (*Cost to the Customer*):** Müşteri maliyeti ürün ve hizmetlerin sadece finansal maliyetlerini değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkilerini de dikkate alarak müşterilere sunulan toplam maliyeti göz önünde bulundurmaya gerektirir. Bu, sürdürülebilirliği destekleyen bir maliyet değerlendirmesini içerir.

- **Müşteriye Uygunluk (*Convenience*):** Müşterilerin sürdürülebilir ürünlere ulaşmasını, bunları kullanmasını ve kullanım sonrasında doğru biçimde değerlendirebilmesini kolaylaştıracak uygun çözümler geliştirmektir. Müşteriye uygunluk yaklaşımı, sürdürülebilir seçeneklere erişimi rahatlatırken müşterilerin yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır.
- **Müşteri İletişimi (*Communication*):** Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunduğu değerlerin açık ve etkili bir şekilde iletilmesini içermektedir. Bu, müşterilere ürünlerin çevresel ve toplumsal faydalarını anlatmak ve bilinçli seçim yapmalarını desteklemek amacıyla yapılmaktadır.

Dolayısıyla 4C modeli, işletmelerin müşteri beklentilerini karşılamanın ötesine geçerek, sürdürülebilir değer yaratma sürecinde stratejik bir yol haritası sunmaktadır.

2.2.1. Sürdürülebilir Pazarlama Karması

İşletmelerin pazarlama karması kararları ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım unsurlarını stratejik bir şekilde yöneterek pazarda rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Uygulamaya entegre edilen kararlar hedef kitleye doğru ürünün, uygun fiyatla, etkili tanıtım yöntemleri ve verimli dağıtım kanalları aracılığıyla sunulmasını mümkün kılmaktadır. Başarılı bir pazarlama karması, müşteri memnuniyetini artırırken işletmenin gelirini ve marka değerini sürdürülebilir şekilde yükseltmeye yardımcı olduğu bilinmektedir (Webster Jr, 1992, s. 12-13).

Pazarlama karmasının temel unsurları olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri; yalnızca ekonomik boyutlarıyla değil, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik alanlarını da kapsayan bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Bu yaklaşım doğal olarak verimli ürün geliştirmeyi, adil fiyatlandırmayı, etik dağıtım zinciri yönetimini ve yeşil tutundurma çabalarını ortaya çıkarmaktadır. Ürünlerin tasarımından pazarlama aşamasına kadar olan organizasyonlarda sürdürülebilirlik stratejilerinin işletmeler tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Collier, 1991, s. 42; Soler, 2010, s. 425).

Bu bağlamda belirlenen sürdürülebilirlik stratejileri, tüketicilere sürdürülebilir ürünlerin değerini açıklamak ve ürünlerin uygun fiyatlarla sunulmasını sağlamak yönünde olabilir. Pazarlama faaliyetlerine sürdürülebilir yaklaşımların entegre edilmesiyle birlikte tüketicilerin sürdürülebilir ürünleri daha fazla tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Sürdürülebilir dağıtım stratejisi benimsendiği durumlarda çevre dostu

lojistik yöntemler ve sürdürülebilir tedarik zincirlerinin geliştirilmesi reel sürdürülebilirlik ile uyumlu hale getirilmesi kaçınılmazdır. Benzer şekilde sürdürülebilir tutundurma stratejileri de sürdürülebilirlik mesajlarını etkili bir şekilde iletmek üzerine odaklanmalı, ayrıca çevre ve toplum odaklı kampanyalar ile tüketicileri sürdürülebilir çabaların faydaları hakkında bilgilendirmeye yer vermelidir (Soler, 2010, s.425-426).

Tablo 11. Pazarlama Karması

Kategori	Klasik Pazarlama Karması	Sürdürülebilir Pazarlama Karması
<i>Ürün</i>	*Ürünün temel nitelikleri *Kalite standardı *Tamamlayıcı unsurlar *Tüketici sağladığı değer *Sunulan ürün hacmi	*Çevre dostu ürün tasarımı *Geri dönüştürülebilir malzemeler *Uzun ömürlü ürünler *Etik üretim *Yaşam döngüsü analizi
<i>Dağıtım</i>	*Distribütörler *Kanal *Katalog *Doğrudan satış	*Karbon salınımını azaltan lojistik *Yerel tedarik zinciri *Enerji verimli taşıma *Eko-verimli ambalajlama
<i>Fiyatlandırma</i>	*Yeni ürünlerin fiyatlandırılması *Fiyat çizgisi *Değişen fiyatlar *Ödeme yöntemleri	*Adil fiyatlandırma *Toplumsal fayda odaklı fiyatlandırma *Sürdürülebilir üretim maliyetlerinin yansıtılması *Yeşil ürün için değer temelli fiyat
<i>Tutundurma</i>	*Reklam *Kişisel satış *Satış promosyonları *Halkla ilişkiler	*Çevreye duyarlı reklam mesajları *Eko-etiketleme *Sosyal sorumluluk kampanyaları *Yeşil sertifikaların vurgulanması *Eğitici içerikler

Kaynak: Peattie, (2001);Ronald, (1999, s. 180)'dan uyarlanmıştır.

2.2.1.1. Sürdürülebilir Ürün

Sürdürülebilir ürün, çevreye ve topluma zarar vermeden, doğal kaynakları sorumlu bir şekilde kullanarak üretilen ve yaşam döngüsü boyunca ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan değer yaratan bir olgudur (Persson vd., 2008, s. 5). Kavram, çevreye minimum zarar veren, kaynakları verimli kullanan ve topluma fayda sağlayan ürünlerin tasarlanması ve üretilmesini gerektirir. İlgili süreçte, ürün yaşam döngüsü değerlendirmesi (LCA) gibi araçlar kullanılarak, ürünlerin çevresel etkileri her aşamada analiz edilerek ve etkiler minimize edilmektedir (Goldsmith, 1999, s. 178-179).

Kavram ile ilgili Kotler (2011), sürdürülebilir ürünlerin çevre dostu özellikleriyle öne çıktığını ve ürünlerin çevresel etkilerini azaltmayı amaçladığını ifade etmektedir. Tüketici bilincindeki artış ve çevre duyarlılığı, bu tür ürünlere olan talebi artırmıştır. İşletmeler, talebi karşılamak için çevre dostu malzemeler kullanarak ve üretim süreçlerini optimize ederek çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Kotler (2011), sürdürülebilir ürünlerin gelecekte pazar trendlerinde önemli bir rol oynayacağını ve bu ürünlerin işletmelere rekabet avantajı sağlayabileceğini öngörmektedir. Aynı zamanda sürdürülebilir ürünlerin hem çevresel hem de ekonomik açıdan olumlu etkiler yaratabileceğini aktarmaktadır (Kotler, 2011, s. 133).

Sürdürülebilir ürün geliştirme sürecinde, yenilikçi malzeme kullanımı önemli bir rol oynamaktadır. Üretim aşamasında geri dönüştürülebilir veya doğada yok olan malzemeler tercih edilirken, enerji verimli üretim yöntemleri benimsenmelidir. Ayrıca, ürünlerin uzun ömürlü ve modüler tasarımları olması, tamir edilebilirlik ve yeniden kullanılabilirlik gibi özelliklerle donatılması da sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Bahsi geçen özelliklerin yalnızca çevreye duyarlı tüketiciler arasında değil, aynı zamanda maliyet tasarrufu ve kaynak verimliliği açısından işletmelere de avantaj sağladığı görülmüştür (MacDonald, 2005, s. 7).

Sürdürülebilir ürünlerin ve pazarlamanın birbiriyle doğrudan ilişkili olarak ele alınması önemlidir. Ürünlerin çevresel ve sosyal faydalarını vurgulayan mesajların ürünlerde barındırılması tüketici odağını ürünün üzerine çekebilir. Çevre dostu etiketler, sertifikalar ve sürdürülebilirlik raporları, tüketicilere güvenilir bilgiler sunmasının yanı sıra sosyal medya ve dijital platformlar, sürdürülebilirlik mesajlarını geniş kitlelere ulaştırmak için etkili araçlar olarak kullanılmaktadır (Kotler, 2011, s. 134).

Sürdürülebilir markalar topluluklarla etkileşim kurarak, sürdürülebilirlik taahhütlerini ve başarılarını paylaşabilirler. Bir diğer önemli yaklaşım ise sürdürülebilirlik anlayışına yönelik müşteri eğitimi ve katılımını teşvik etmekten geçmektedir. İşletmeler tüketicilere sürdürülebilir yaşam tarzları ve bilinçli tüketim alışkanlıkları hakkında bilgi vererek, onların sürdürülebilir ürünleri tercih etmelerini sağlayabilirler. Benzer şekilde tüketicilerin geri dönüşüm, yeniden kullanım ve atık azaltma gibi sürdürülebilir uygulamalara katılımını teşvik eden kampanyalar da düzenlenebilir. İzlenecek stratejiler, işletmelerin çevresel ve sosyal hedeflerine

ulaşmalarına yardımcı olurken, diğery yandan rakip işlemelerle rekabet avantajı yakalamalarına da olanak sağlamaktadır (Khalid, 2023, s. 4-7).

Çevreye duyarlı tüketiciler, sayılarının fazla olmasına rağmen çevre dostu sürdürülebilir ürünlerin yeterince olmadığı ve çeşitliliğin istenilen seviyeye getirilmediğini ileri sürülmektedirler. İşletmeler ise konunun gerekçesi olarak çevre dostu ürünlerin genellikle yüksek fiyatlı olmaları, sınırlı erişilebilirlikleri ve sürdürülebilirlik konusunda tüketicilerin yönelimleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları gibi sebepleri göstermektedirler. Yeşil tüketiciler, işletmelerin uyguladığı pazarlama stratejilerinin birçoğunun yanlış olduğu ve bu sebeple işletmelerin çevre dostu ürünler üretmekten kaçındığını, tam aksine pazarlama karması elemanlarını sürdürülebilirlik stratejilerine entegre etme çabasına girdiklerinde olumlu sonuçlar alabileceklerini ve bu sayede doğru ürün çıktıları oluşabileceğini savunmaktadırlar. Sonuç olarak uygulanması gereken stratejilerde, çevre dostu ürün özelliklerini ve avantajları vurgulandığında yeşil tüketici talepleri doğru oranda artacaktır (Peattie, 2001, s. 198-199).

Sürdürülebilir ürün geliştirme süreçleri, işletmelerin pazarlama faaliyetleri içerisinde çevresel ve toplumsal etkileri göz önünde bulundurarak değer üretmelerine olanak tanır. Ürün tasarımından üretim sürecine kadar geçen aşamalarda, doğal kaynak kullanımının azaltılması, geri dönüştürülebilir materyallerin tercih edilmesi ve enerji verimliliğinin sağlanması sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahiptir. Bu yaklaşım, sadece çevresel etkilerin azaltılmasını değil, aynı zamanda tüketicilerin değişen beklentilerine yanıt verilerek uzun vadeli marka bağlılığının tesis edilmesini de destekler.

2.2.1.2. Sürdürülebilir Tutundurma

Sürdürülebilir tutundurma, işletmelerin ürün ve hizmetlerini tanıtırken çevresel ve sosyal sorumluluk ilkelerini gözetmeyi ve uzun vadeli değer yaratmayı gerektirmektedir. Doğaya zarar vermeyen iletişim yöntemleri, etik pazarlama stratejileri ve toplumsal farkındalık oluşturmaya hedefleyen uygulamalarla markaların sürdürülebilirlik taahhüdünü tüketicilere aktarmasını sağlamaktadır (Helen ve Blewitt, 2015, s. 148).

Sürdürülebilir tutundurmanın rolü, çevresel sürdürülebilirlik ve çevre dostu ürünlerin tanıtımını amaçlayan bir reklam stratejisi ile öne çıkmaktadır. Tüketicilerin çevre dostu ürünlere olan ilgisi işletmelerin karlılığı için önemlidir (Peattie, 2009, s. 260-262). Pazarlama stratejileri açısından sürdürülebilir ürünlerin etkili bir şekilde tanıtılması

ve pazarlanması için bazı temel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. İlk olarak, tüketicilerin artan çevre bilinci ve sürdürülebilirlik taleplerinin dikkate alınması gerekir. Tüketiciler, tercih ettikleri ürünlerin çevre ve toplum üzerindeki etkilerine ilişkin daha kapsamlı bilgi edinme talebi göstermektedirler. Bu kapsamda işletmelerin öncelikli hedefi şeffaf ve dürüst iletişimi sürdürülebilir pazarlama stratejilerine entegre etmeleri ve bu sayede doğru ürünü tüketicisine doğru pazarlama teknikleriyle ulaştırmaları olmalıdır (Khalid, 2023, s. 3-4).

Sürdürülebilir tutundurma ile ilgili olarak Peattie ve Belz (2010), pazarlama stratejilerinin ve iletişim araçlarının hem çevresel hem de sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine hizmet etmesine dikkat çekmektedirler. Sürdürülebilir tutundurma ürünlerin ve hizmetlerin çevre dostu ve sosyal olarak sorumlu olduğunu vurgulayan kampanyaların oluşturulmasını içermektedir. Sürdürülebilir tutundurma stratejileri, tüketici bilincini artırmaya ve onları çevre dostu ürünlere yönlendirmeye geniş yer ayırmalıdır. İşletmeler çevresel ve sosyal sorumluluklarına uygun hareket ettiklerini iletebilmek için etkili tutundurma stratejileri belirleyebilir. Böylece işletmeler uzun vadeli getirilere uyarak, marka imajını güçlendirmeyi ve tüketicilerle daha anlamlı bir bağ kurmayı hedeflemektedirler (Peattie ve Belz, 2010, s. 13).

Çevre dostu ürün ve markaların tutundurma kampanyaları sayesinde tüketiciler tarafından daha olumlu algılanabilmesi yanında, sürdürülebilirlik vurgusuyla atılan adımlar tüketiciler tarafından daha fazla rağbet görmektedir. Çevre dostu ve sosyal sorumluluk sahibi markaların, tüketiciler üzerinde olumlu bir izlenim bırakabileceği ve marka güvenilirliğini arttırabileceği öngörülmektedir. Bu açıdan pazarlamanın, toplumsal davranış değişikliklerini teşvik etmede etkili olması ve sürdürülebilir iletişim ile birleştiğinde uzun vadeli sürdürülebilirliği desteklemesi söz konusudur. Sürdürülebilir uygulamaların doğru tanıtımı, üreticilerin çevresel etkileri azaltma konusunda daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Ottman vd., 2006, s. 22-24).

Sürdürülebilir tutundurma faaliyetleri kapsamında pazarlamanın iletişimi, işletmelerin çevresel ve sosyal duyarlılığını kamuoyuna yansıtma potansiyeline sahiptir. İletişim faaliyetlerinde kullanılan mesajların, sürdürülebilirlik değerleri ile uyumlu bir şekilde kurgulanması, işletmelerin hem marka itibarını artırmasına hem de tüketici bilincini geliştirmesine katkı sağlar. Reklam, halkla ilişkiler, dijital iletişim gibi araçlar aracılığıyla çevre dostu uygulamaların ve toplumsal fayda sağlayan girişimlerin

vurgulanması, uzun vadede hem tüketici sadakatini artırmakta hem de sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada stratejik bir rol üstlenmektedir.

2.2.1.3. Sürdürülebilir Dağıtım

Sürdürülebilir dağıtım, ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasında çevresel etkileri en aşağı çekmeyi, beraberinde ekonomik ve sosyal fayda sağlamayı gerektirmektedir. Enerji verimliliği yüksek lojistik çözümleri, geri dönüştürülebilir ambalaj kullanımı ve karbon ayak izini azaltan taşımacılık yöntemleri sürdürülebilir dağıtımın temel unsurlarıdır. Bahsedilen yaklaşım kaynakların verimli kullanılmasını sağlayarak, işletmelere uzun vadeli maliyet avantajı sunarken çevresel sorumluluğu desteklemektedir (Arseculeratne ve Yazdanifard, 2014, s. 130).

Dağıtım faaliyetleri özünde karbon emisyonlarını azaltılma, enerji verimliliğinin artırma ve atık yönetimi gibi unsurları içermektedir. Enerji verimli taşıma araçları ve yenilenebilir enerji kullanımı gibi çabalar ile muhtemel olumsuz çevresel etkilerin en aza indirilmesine yardımcı olurken, sürdürülebilir dağıtım politikasının uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Seuring ve Müller, 2008, s. 1670).

Enerji verimliliğinin yüksek düzeyde tutulması, karbon salınımlarını azaltma ve kaynakları daha etkin kullanma gibi hedefler işletmeler için kaçınılmaz olmaktadır. Sürdürülebilir dağıtım çabaları yenilikçi teknolojiler ve stratejilerle desteklenmeli, düşük emisyonlu araçların kullanımı ile geliştirilmeli, optimizasyon yazılımları ve yeşil lojistik uygulamaları gibi unsurlarla dağıtım ile ilişkili ağlar desteklenmelidir. Bu çaba ile ilgili olan *Marco Polo* programı, işletmelerin dağıtım programında önemli bir rol üstlenme potansiyeline sahiptir (Çevik, 2011, s. 38). Programın amacı lojistik süreçlerde çevre dostu uygulamaları teşvik etmek ve bu yolla çevresel etkileri azaltmak olarak tanımlanmaktadır. Program, enerji verimliliğini artırmak, emisyonları azaltmak ve atıkları yönetmek gibi hedefleri içererek işletmeler tarafından rol model olarak kullanılabilmektedir (Çevik ve Gülcan, 2011, s. 38).

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, lojistik ve taşımacılık sektörlerinde çevresel ve ekonomik performansı iyileştirmek için kritik bir strateji olmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir uygulamalar, lojistik ve taşımacılıkta belirlenen hedeflere ulaşmak için önemlidir. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirinin tüm aşamalarında çevresel etkileri azaltmayı hedefler ve bu süreçte maliyet verimliliğini artırabilir. Enerji

verimliliği sağlayan tedarik zinciri uygulamaları hem çevresel etkileri azaltmakta hem de maliyetleri düşürmektedir (Zhu ve Sarkis, 2004, s. 267-270).

Sürdürülebilir dağıtım faaliyetleri kapsamında pazarlamanın dağıtım elemanı, işletmelerin maliyetlerini düşürebilme potansiyeline sahiptir. Dağıtım faaliyetleri sırasında çevreye verilmesi muhtemel zararların minimize edilerek, uzun vadeli sürdürülebilirlik çabasına ulaşmada etkili olacağı söylenebilir.

2.2.1.4. Sürdürülebilir Fiyatlandırma

Sürdürülebilir fiyatlandırma, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini etkileyen temel bir faktördür. Sürdürülebilir fiyatlandırma politikalarında yalnızca alıcı ve satıcı arasındaki ekonomik denge değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklar da gözetilmelidir. Yaklaşım her iki tarafa uzun vadeli fayda sağlanmasını, doğal kaynakların korunarak geleceğe katkıda bulunmasını hedeflemek üzerine oluşturulmalıdır (Onaran, 2014, s. 115).

Kavram, ürünlerin hem ekonomik hem de çevresel etkilerini dikkate alarak, alıcılar ve satıcılar için uzun vadeli denge sağlamaktadır. Doğal kaynakların korunması ve adil ticaret koşullarının desteklenmesi işletmeler için sürdürülebilir bir faaliyet olarak nitelendirilmektedir (Peattie ve Belz, 2010, s. 8-12). Tüketiciler açısından sürdürülebilir fiyatlandırma, ürünün sadece ekonomik değerini değil, adaletli ve erişilebilir olmasını da kapsayan bir yaklaşımdır. Özellikle farklı gelir gruplarına hitap eden dengeli fiyat politikaları, tüketici memnuniyetini ve marka bağlılığını güçlendirmektedir. Ayrıca fiyatın şeffaf bir biçimde belirlenmesi, işletmeye karşı güven duygusunu pekiştirirken, tüketicinin satın alma kararında rasyonel ve etik tercihler yapmasına olanak tanımaktadır. Bu yönüyle sürdürülebilir fiyatlandırma, yalnızca kârlılık değil, aynı zamanda uzun vadeli müşteri ilişkilerinin inşası açısından da stratejik bir rol üstlenmektedir (Martın ve Schouten, 2014, s. 231).

Günümüzde giderek artan bilinçli tüketici profili, işletmeleri fiyatlandırma süreçlerinde sadece ekonomik değil aynı zamanda etik ve sosyal sorumluluk kriterlerini de gözetmeye zorlamaktadır. Tüketiciler, işletmelerin ürün veya hizmetlerine biçtiği değer, üretim koşulları, emeğin karşılığı ve toplumsal etkilerle ne derece uyumlu olduğunu da sorgulamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir fiyatlandırma, tüketici davranışlarını daha sorumlu ve uzun vadeli düşünmeye yönlendirmekte; işletmeler

açısından ise yalnızca satış odaklı değil, toplumsal katkı ve değer temelli bir fiyat stratejisini zorunlu kılmaktadır (Carter ve Rogers, 2008, s. 361-365).

Sürdürülebilir çabalar ilk etapta genellikle yüksek başlangıç maliyetlerine katlanmayı gerektirebilmektedir. Maliyetler arasında yeni teknolojilerin ve süreçlerin kullanımı, eğitim ve sertifikasyon gibi giderler yer almaktadır. Ayrıca enerji tasarruflu ekipman ve geri dönüşüm programları, operasyonel maliyetleri azaltma ve uzun vadede kârı artırma gibi faydalar sunar (Pagell ve Wu, 2009, s. 38-40).

Ürün ya da hizmetlerin fiyatlandırılması sürecinde, çevresel maliyetlerin ve sosyal etkilerin dikkate alınması, uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejileriyle bütünleşik bir yapının oluşmasını sağlar. Böylece sadece piyasa koşullarına göre değil, aynı zamanda doğal kaynakların korunması ve toplumsal refahın artırılması amacıyla şekillenen fiyat politikaları, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynaması beklenir.

2.2.2. Tüketiciler ve Sürdürülebilirlik Anlayışı

Son yıllarda, sanayileşmiş ülkelerde çevresel ve sosyal konuların giderek daha fazla önem kazanması, sürdürülebilir hareketler, sera gazı etkisi, asit yağmurları ve sosyal vicdan gibi yeni kavramların gündeme gelmesine yol açmıştır. Küresel ölçekte yaşanan değişimler, çevresel sorunlara yönelik farkındalığın artmasına ve tüketicilerin çevre dostu ürün tasarımlarına olan ilgisinin yükselmesine katkıda bulunmuştur. Bu bilinçlenme, pazarlama stratejilerinin de değişmesini zorunlu kılmıştır (Bell, 2002, s. 22). Tüketicilerin yalnızca hammaddenin kaynağıyla ilgilenmekle kalmayıp, üretim sürecinde kullanılan malzemelerden ürünün yaşam döngüsü sonunda nasıl değerlendirildiğine kadar pek çok aşamada şeffaflık ve sürdürülebilirlik beklentisi içerisinde olmalarına neden olmuştur. Markalar, sürdürülebilirlik odaklı pazarlama stratejileri geliştirerek, çevreye duyarlı tüketicilere hitap etmeye ve rekabet avantajı elde etmeye yönelmiştir (Bask vd., 2013, s. 381).

Tüketiciler, giderek daha fazla çevre ve toplum dostu ürün ile hizmetleri tercih etmekte ve desteklemektedir. Bu eğilim, çevresel ve sosyal sorumluluk bilincinin arttığını göstermektedir (Cascone vd., 2010, s. 50). National Geographic'in 2010 yılında 17 ülkede, 17.000 tüketiciyle gerçekleştirdiği araştırmada, enerji tüketimi ve tasarrufu, ulaşım tercihleri, gıda kaynakları, geleneksel ürünler ile sürdürülebilir ürünlere olan

eğilimler ve çevresel sorunlara ilişkin farkındalıklar incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, 17 ülkenin 10'unda tüketicilerin sürdürülebilir davranışlarında önceki yıllara göre bir artış gözlemlenmiştir. Amerikalı tüketicilerin sürdürülebilirlik konusunda diğer ülke tüketicilerine göre daha az duyarlı olduğu, Fransız ve Kanadalı tüketicilerin ise onları takip ettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, 2008 ve 2010 yılları arasında Hindistan, Rusya ve Amerika'daki tüketicilerin çevresel açıdan sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarında bir artış yaşandığı görülmüştür (Cascone vd., 2010, s. 50). Nitekim Statista'nın 2023 verilerine göre, dünya genelinde tüketicilerin %66'sı sürdürülebilir ürünleri satın almaya istekli olduklarını belirtmiş; bu oran genç tüketicilerde %75'e kadar çıkmıştır. Ayrıca, tüketicilerin %40'ından fazlası bu tür ürünler için daha fazla ödeme yapmayı kabul etmektedir (Statista, 2023). GfK (*Growth From Knowledge*) tarafından 2022 yılında 22 ülkede gerçekleştirilen "*Sustainability Concern*" araştırmasına göre, tüketicilerin %73'ü işletmelerin çevresel sorumluluklarının yerine getirmesini beklemekte ve takipçisi olduklarını belirtmektedirler. Ayrıca tüketicilerin %57'si sürdürülebilir şekilde üretilen ürünler için daha fazla ödeme yapmaya istekli olduğunu araştırma sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (GfK, 2022).

Bu yönleriyle sürdürülebilirlik kavramının tüketiciler nezdindeki karşılığı giderek daha bilinçli tercihlere, etik değerlere ve uzun vadeli toplumsal faydaya dayalı bir anlayışa dönüştüğü ileri sürülebilir. Tüketiciler yalnızca ürünün işlevselliğini değil, aynı zamanda üretim süreçlerinin şeffaflığını, kaynak kullanımındaki duyarlılığı ve sosyal etkilerini de dikkate alarak karar vermektedir. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik ilkelerini pazarlama stratejilerine entegre etmelerini bir tercih değil, zorunluluk haline getirmiştir. Dolayısıyla, tüketici davranışlarında sürdürülebilirlik eksenli eğilimlerin güçlenmesi hem işletmelerin rekabet avantajı sağlaması hem de daha yaşanabilir bir gelecek için toplumsal dönüşümün hızlanması açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

2.2.3. Sürdürülebilirlik Çabalarının Denetlenmesi ve Standartlar

Küreselleşen ekonomi çerçevesinde işletmelerin sürdürülebilirlik performansının denetlenmesi, salt teknik uyumluluk denetimlerinin ötesine geçerek; uluslararası kabul görmüş standartlar ve hesap verebilirlik sistemleri üzerinden yürütülen daha sofistike bir kurumsal yönetim sürecine dönüşmüştür. Bu kapsamda, *ISO 26000* rehberi, sosyal sorumluluk yaklaşımlarını stratejik yönetime entegre ederek organizasyonel planlama

süreçlerinde paydaş katılımını ve sistematik analiz gereksinimini zorunlu kılmaktadır (Hahn, 2013, s. 445) . Diğer yandan, ESG (*Environmental, Social ve Governance*) raporlama çerçeveleri, finansal olmayan verilerin yatırımcıya şeffaf şekilde iletilmesini sağlayarak işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetim performanslarını küresel göstergelere dayalı olarak değerlendirme yetisi kazandırmaktadır. Ampirik analizler, ESG kriterlerinin entegre edilmesinin kurum içi sürdürülebilirlik davranışlarını anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir (Friede vd., 2015, s. 215-216). Ayrıca, *ISSB, B Lab* gibi yapıların yayınıyla standartlaşmış raporlamanın global ölçekte benimsenmesini hedeflemesi, işletmeleri yalnızca performans beyanı değil sürdürülebilirlik risk ve fırsat bildirimine de mecbur kılmaktadır (FT, 2024). Bu sayede, modern sürdürülebilirlik denetimleri teknik normlar kadar, kurumsal şeffaflık, etik algı ve stratejik hesap verebilirlik gibi boyutlarla da şekillenmektedir.

Standartları izleme ve raporlama faaliyetleri işletmenin stratejisi, yönetim anlayışı ve taahhütleri hakkında paydaşlara bir değerlendirme imkânı sunarak hesap verebilirliğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Sridhar, 2012, s. 90-94). Sürdürülebilirlik raporları sayesinde paydaşlar, işletmenin sosyal sorumluluk alanındaki performansını analiz edebilir ve aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle karşılaştırma yapabilir. Raporlama süreci, işletmelerin uzun vadeli hedefler belirlemesine olanak tanırken, oluşturulan sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusunda yönetim stratejilerinin şekillendirilmesine katkı sağlar (İMKB Raporu, 2011, s. 5-6). İlgili standartlar ve raporlar sağladığı verilerle işletme yöneticilerine sosyal ve çevresel ihtiyaçların tespit edilmesinde ve ekonomik büyümenin desteklenmesinde önemli bir katkı sunmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi, veri toplama ve bilgi iletimi süreçlerinde çalışanlar ve yöneticilerin aktif rol almasını sağlamaktadır (Çalışkan, 2012, s. 45-49).

Öte yandan sürdürülebilirlik standartları, işletmelere sürdürülebilir iş modelleri oluşturma konusunda rehberlik etmektedir. Rehberlik konusunda öne çıkan girişimler arasında Küresel Bildiri Girişimi (*GRI*), BM Küresel İlkeler Söz. (*UNGC*), Sürdürülebilir Muhasebe Standartları Kurulu (*SASB*), Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Ajansı (*OECD*), gibi önemli düzenlemeler yer almaktadır (Bahar D., 2018, s. 42-43).

Küresel Raporlama Girişimi (*GRI*), işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini şeffaf bir şekilde raporlamasını sağlamak amacıyla geliştirilen uluslararası bir

standart sistemdir. GRI, sürdürülebilirlik raporlaması konusunda dünya çapında kabul görmüş çerçeveler sunarak işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını değerlendirmelerine ve paydaşlarla açık iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır. Kuruluşlara faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel etkileri azaltma, toplumsal sorumluluklarını yerine getirme ve etik iş uygulamalarını benimseme konusunda rehberlik eder. GRI standartları, farklı sektörlerde uygulanabilir esnek yapısıyla, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Bahar, 2018, s. 58; Yükü ve Kaplanoglu, 2016, s. 18).

1961 yılında kurulan Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (*OECD*), 1954'te faaliyete geçen Avrupa Ekonomik İş Birliği Örgütü'nün (*OEEC*) devamı niteliğindedir. Kuruluşun temel amacı, dünya genelinde halkların refah seviyesini yükseltmek ve ekonomik kalkınmayı desteklemektir (Bahar D., 2018, s. 47; Saban vd., 2017, s. 103; Sancar, 2013, s. 72-75). OECD ekonomik, çevresel ve sosyal değişimlerin nasıl yönetileceği konusunda hükümetlere rehberlik etmeyi amaçlayarak, küresel yatırım ve ticaret akışlarının verimliliğini değerlendirmektedir. Gelecekteki eğilimleri öngörebilmek adına verileri analiz eden ve karşılaştırmalar yapan kuruluş, kimyasal güvenlik, vergilendirme ve tarım gibi geniş bir yelpazede uluslararası standartları yıllara göre çeşitli güncellemeler ile geliştirmektedir. Bu sayede, üye ülkelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakta ve küresel iş birliğini teşvik etmektedir (Bahar D., 2018, s. 47-48).

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, 1999 yılında Davos'ta düzenlenen Dünya Ekonomik Forumu'nda BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın "*Binyıl Kalkınma Hedefleri*" doğrultusunda yaptığı çağrının ardından Temmuz 2000'de resmîyet kazanmıştır. Sözleşme, küresel ekonominin sürdürülebilir ve dengeli bir şekilde gelişmesini sağlamak amacıyla çevresel ve sosyal alanlarda belirli ilkeler ortaya koymakta ve yatırımların tüm dünya halklarının faydasına olacak şekilde yapılmasını teşvik etmektedir. Gönüllülük esasına dayanan bu sözleşme, insan hakları, çalışma standartları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere dört temel alan altında toplanan on ilkeden oluşmaktadır (Bahar D., 2018, s. 49).

B Corp sertifikası ise, faydanın sosyal etki yaratma ivmesini değerlendiren bir harekettir. Bu yaklaşım bir işletmenin yarattığı sosyal etkinin, doğrudan kendi kontrolü dışındaki unsurlar dâhil olmak üzere, bağımsız ve şeffaf bir sistem tarafından ölçülmesini

esas almaktadır. B Corp işletmeleri, geleneksel işletmelerin yalnızca finansal performansa odaklandığı tabloların ötesine geçerek; kamu yararı, çevresel etki ve çalışan refahı gibi finansal olmayan unsurları da içeren yıllık raporlar yayımlar. Bu raporları, kamuya açık olması, hesap verebilirliği ve şeffaflığı güçlendirmektedir (Benefit Corp, 2017, s. 7). Bu kapsamda, ekonomik sistemdeki yapısal değişim kaçınılmazken, B Corp yaklaşımı çok yönlü ve paydaş temelli bir sürdürülebilirlik anlayışını savunarak öne çıkar. Bu yaklaşım, işletmelerin farklı büyüklük ve yapısal özelliklerine uyarlanabilir olması açısından önemli bir esneklik sunar. Aynı zamanda, markaların sürdürülebilirlik temelinde kendilerini farklılaştırmalarını, rekabet avantajı elde etmelerini ve uzun vadede sürdürülebilirlik misyonlarını içselleştirerek ekonomik yapılarını bu temeller üzerine inşa etmelerini mümkün kılar. Süreç ilerledikçe, B Corp olmanın gerek marka itibarı gerekse pazarlama stratejileri üzerindeki olumlu etkilerinin daha sık tartışılacağı açıktır (Altay, 2023, s. 186).

Üçlü raporlama (*Triple Bottom Line Reporting*), bir işletmenin yönetim, değerlendirme ve raporlama süreçlerine entegre edilen ekonomik, çevresel ve sosyal göstergelerden meydana gelmektedir. Üçlü raporlama hem geniş kapsamlı hem de dar kapsamlı olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanabilir. Dar kapsamda üçlü raporlama, raporlama faaliyetlerine odaklanarak bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal performansının ya da hedeflerinin değerlendirilmesi ve raporlanması süreçlerini kapsamaktadır (Bibri, 2008, s. 13; Gray, 2006, s. 804).

Konu ile ilgili olarak Tablo 12’de ilkeler ve standartlara yer verilmiş olup kavramın kronolojik gelişimi, kapsamlı ve bütünlük bir yaklaşımla aktarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 12. Sürdürülebilirlik ile İlgili İlke ve Standartlar

Yıl	Standart veya İlke	Açıklama
1993	EMAS (Eco Management and Audit System).	2001 yılında güncellenmiş olan bu düzenleme, gönüllülük esasına dayanan bir çevresel yönetim girişimidir ve işletmeler ile diğer kurumların çevresel performanslarını sürekli olarak izlemelerini, geliştirmelerini ve kamuoyuyla paylaşmalarını öngörür. 2002’de yapılan revizyonun ardından, işletmelerin bu çerçevede EN/ISO 14001 çevre yönetim sistemi sertifikasına sahip olmaları zorunlu hâle gelmiştir.

1994	<i>CAUX İlkeleri (Round Table Principles for business)</i>	• Minnesota, ABD. • Küresel kurumsal sorumluluğun, dünya barışı ve istikrarını tehdit eden sosyal ve ekonomik riskleri azaltmadaki belirleyici rolünü öne çıkarır. Caux İlkeleri (Minnesota İlkeleri), farklı ülkelerde ve kültürel ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler için hazırlanmış kapsamlı bir etik ilke bütünü tanımlar.
1994	<i>Üçlü Sorumluluk (Triple Bottom Line)</i>	• Bu yaklaşım, 1994 yılında John Elkington tarafından literatüre kazandırılmıştır. • Üçlü performans ya da üçlü sorumluluk anlayışı, işletmelerin yalnızca finansal çıktıları değil, çevresel ve sosyal etkilerini de raporlamalarını zorunlu kılar.
1998	<i>Social Accountability (SA) 8000</i>	• Londra, 2002'de revize edilmiştir. • SA 8000, Uluslararası Sosyal Hesap Verebilirlik Kuruluşu (SAI) tarafından geliştirilmiş olup, sosyal sorumluluk ve işyeri çalışma koşullarına ilişkin bir standart niteliği taşır. • Tedarik zincirindeki çalışanlara yönelik uygulamalara odaklanır ve işçilerin hakları ile çalışma ortamının koşullarını kapsar. • Temel dayanağını insan hakları ile iş hukukuna ilişkin uluslararası sözleşme ve düzenlemeler oluşturur.
1999	<i>Accountability 1000</i>	• Londra, 2002'de revize edilmiştir. • Bu standart, işletmelerin sosyal ve etik sorumluluklarına ilişkin genel çerçeveler sunar. • Planlama, uygulama, izleme, raporlama ve denetim gibi tüm süreçlerde paydaşlarla sürekli iletişim kurulması gerektiğini açık biçimde ortaya koyan nadir standartlardan biridir. • İşletmenin günlük faaliyetlerinde tüm paydaşların etkin biçimde yer almasının önemini vurgulamak amacıyla geliştirilmiştir.
1999	<i>Q-RES (Quality) of the Social and Ethical Responsibility of Corporations)</i>	• Etik, hukuk ve ekonomi alanlarında faaliyet gösteren bir merkez tarafından geliştirilmiş bir girişimdir. • Bu yapı; işletmeler, sivil toplum kuruluşları, AB kurumları ve SIGMA ile ortak çalışmalar yürütür ve örgütler ile paydaşları arasındaki ilişkilerden beslenen bir yönetim sistemini temel alır. • Merkezin ana hedefi, kurumsal sosyal sorumluluk araçlarının oluşturulması ve uygulanmasına yönelik süreçlerin kesintisiz biçimde geliştirilmesidir. • Çalışmanın merkezinde işletmenin etik vizyonu, etik kuralları, etik eğitimi, uygulama ve izleme mekanizmaları ile ahlaki-sosyal hesap verebilirlik ve bağımsız denetim yer almaktadır.

1999	<i>Küresel Sullivan İlkeleri</i>	• ABD • İnsan haklarının güvence altına alınması, çocuk işçiliğinin tamamen önlenmesi, ayrımcılığın ortadan kaldırılması ve sosyal adaletin tesis edilmesine yönelik ilkelere yer vermektedir.
2000	<i>Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi</i>	• New York. • Bu sözleşme, işletmelerin etki alanları dâhilinde insan hakları, çalışma koşulları, çevresel sorumluluk ve yolsuzlukla mücadele konularında belirli temel değerleri benimsemeleri, desteklemeleri ve hayata geçirmelerine yönelik ilkeler ortaya koymaktadır.
2000	<i>Etik Uyum Standartları</i>	• İşletmelerin dış denetim ya da üçüncü taraf müdahalesine gerek duyulmaksızın yasa dışı ya da etik dışı faaliyetlerini kendi iç mekanizmalarıyla tespit edebilmelerine imkân tanımayı amaçlar. • Yasal düzenlemelere uyumu güvence altına alacak bir sistemin kurulmasını ve bunun dokümente edilmesini hedefler.
2000	<i>Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi</i>	• OECD • Bu uluslararası dokümanda, çokuluslu işletmelerin yatırım yaptıkları ülkeye ve o ülkede yaşayan topluma yönelik sorumlulukları açık biçimde tanımlanmıştır.
2000	<i>OECD- Çok uluslu İşletmeler İçin İlkeler</i>	• İlkelerin güncellenmiş sürümü, sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını güçlendiren değişiklikleri kapsamaktadır. • Bu ilkeler, çokuluslu işletmelerin sorumluluk temelli bir yaklaşımla faaliyet yürütmelerine ilişkin öneriler sunar. • Dünyadaki doğrudan yatırımların büyük bölümünü sağlayan ülkelerin hükümetleri ile çokuluslu şirketlerin merkezlerine ortak değerlere bağlı kalmanın önemini hatırlatır.
2001	<i>Dünya Ekonomik Forumu</i>	• Davos. • Bu bildirge, iş dünyasının çevre, etik, çalışma yaşamı ve insan hakları gibi alanlarda uluslararası norm ve değerlere uyum göstermesini ve bu doğrultuda somut adımlar atmasını öngörmektedir.
2007	<i>B Corp</i>	• B Corp sertifikası, işletmelerin toplumsal fayda, çevresel sorumluluk ve etik değerlere dayalı performansını belgeleyen bağımsız ve bütüncül bir değerlendirme sistemidir.

Kaynak: (Tokgöz ve Önce, 2009, s. 261-262).

Sürdürülebilirlik kavramının işletme faaliyetlerine etkin bir biçimde entegre edilebilmesi ve uzun vadede değer yaratabilmesi için, kavramın tüm unsurlarının

eşzamanlı olarak ele alınması ve bütüncül bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik alanında geliştirilen ilke ve standartlar, işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyerek faaliyetlerini şekillendirmelerine olanak tanımaktadır. Söz konusu ilke ve standartlar, işletmelerin karar alma süreçlerine entegre edilebilen bir yönetim çerçevesi sunmakta ve uygulama sürecinde yararlanılabilecek çeşitli araçlar sağlamaktadır.



3. BÖLÜM

İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE YÖNELİK ALGILARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR PAZARLAMA KARMASI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇABALARINA ETKİLERİ

Bu bölümde, işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışına yönelik algılarının sürdürülebilir pazarlama karması ve sürdürülebilirlik çabalarına etkilerini ele alan ampirik araştırmaya yer verilecektir. İlk olarak konuyla ilgili literatüre yer verilecek olup devam eden kısımda araştırma metodolojisi detaylandırılacak ve değerlendirilecektir.

3.1. LİTERATÜR

Sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli başarısını ve topluma olan etkilerini belirleyen temel ölçütlerden biri haline gelmiştir. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ekonomik büyümenin, istihdamın ve yenilikçiliğin önemli aktörleri olmalarına rağmen sürdürülebilirlik uygulamalarını benimseme konusunda büyük ölçekli işletmelere kıyasla çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Kaynak kısıtları, finansmana erişim, bilgi eksikliği ve kısa vadeli kârlılık baskıları vb. gibi KOBİ'lerin sürdürülebilirlik stratejilerini hayata geçirmesini sınırlandıran temel faktörler bulunmaktadır. Bununla birlikte çevresel, ekonomik ve sosyal sorumluluk bilincinin artması, yasal düzenlemeler ve tüketici beklentilerindeki değişim, KOBİ'leri sürdürülebilir iş modellerini daha çok benimsemeye teşvik etmektedir. Bu alanda literatürde sürdürülebilirliğin KOBİ'ler için sağladığı avantajlar ve karşılaşılan engeller ve pazarlama üzerine çeşitli araştırmalar bulunmakta olup çalışmalar sürdürülebilir iş uygulamalarının benimsenmesinin rekabet gücünü artırabileceğini ve işletmelerin uzun vadeli dayanıklılığını güçlendirebileceğini ortaya koymaktadır.

Wilson (2003), sürdürülebilirliği yeni ve gelişmekte olan bir yönetim paradigması olarak ele almış ve kavramın tarihsel kökenlerini tartışmıştır. Yazar, sürdürülebilirlik kavramının zaman zaman sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk gibi kavramlarla birlikte veya benzer anlamlarda kullanıldığını belirtmekte ve bu kavramların neden birbiriyle ilişkilendirildiğini açıklamaya çalışmaktadır. Çalışmada, işletmelerin yalnızca kâr maksimizasyonuna odaklanmak yerine sosyal denge, çevresel koruma, eşitlik ve

ekonomik kalkınma gibi sürdürülebilirliğin temel ilkelerini de göz önünde bulundurması gerektiği vurgulanmıştır.

Jenkins, H. (2006), küçük işletmelerin sosyal sorumluluk alanında “öncü” rol üstlenebileceğini ve bu işletmelerin büyük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına katkıda bulunabilecek önemli aktörler olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmada, KOBİ’lerin sürdürülebilirlik uygulamalarının çoğunlukla hükümet düzenlemeleri ve paydaş beklentileri tarafından şekillendiği belirtilmekle birlikte, yenilikçi çözümler geliştirerek çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe katkı sundukları ifade edilmektedir. Özellikle temiz teknolojiye yönelme, etik üretim süreçleri ve toplumsal faydaya yönelik uygulamalar, KOBİ’lerin pazarlama karmasında sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu yönüyle KOBİ’ler, yalnızca ekonomik değil sosyal ve çevresel boyutları da kapsayan sürdürülebilir bir değer yaratımında kritik bir rol üstlenmektedir.

Prexl ve Signitzer (2008), sürdürülebilirlik süreçlerinde iletişimin kritik bir işlev üstlendiğini vurgulamaktadır. Yazarlar, kurumların sürdürülebilirlik odaklı mesajlarını yalnızca dış paydaşlara yönelik bir tanıtım aracı olarak değil, aynı zamanda iç paydaşlarla sürekli etkileşim halinde yürütmeleri gerektiğini ifade etmektedir. İlgili yaklaşım, iletişim ve halkla ilişkiler disiplinlerinin sürdürülebilirlik yönetimiyle doğrudan ilişkilendirilebileceğini ortaya koymakta ve kurumsal sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel ya da ekonomik boyutlarla sınırlı kalmayıp aynı zamanda stratejik bir iletişim meselesi olduğunu göstermektedir. Çalışma, sürdürülebilirlik uygulamalarında iletişim stratejilerinin profesyonelleştirilmesi gerektiğine dair önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır.

Kolk, Levy ve Pinkse (2008), işletmelerde sürdürülebilirlik bilincini iklim değişikliği bağlamında incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Çalışmada, işletmelerin istekli olarak iklim değişikliği etkilerini azaltma çabalarını ve sürdürülebilirlik projelerine yatırım yapmalarını motive eden faktörleri analiz etmeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, sürdürülebilir değerlerin kökleşmesinde en önemli faktörün üst düzey yönetimin ekolojik kararlılığı olduğunu ve işletmeleri iklim değişikliği projelerine yönlendiren başlıca etmenlerin yasal uyum, finansal fayda ve ahlaki sorumluluk olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bu projelerin işletmelere maliyet düşüşü, tasarruf ve operasyonel verimlilik sağladığı tespit edilmiştir.

Linnenluecke, Russell ve Griffiths (2009), nicel araştırma yöntemlerini kullanarak çalışanların, işletmeler düzeyinde sürdürülebilirlik farkındalığı üzerindeki etkisini ve bu konudaki algı farklılıklarını incelemiştir. Çalışma, ulaşım işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiş ve anket sonuçları analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, çalışanların sürdürülebilirliğe ilişkin farklı yaklaşımlar benimsediğini göstermiştir. Bu farklılıklar, örgütsel alt kültürlerin etkisi ve çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına dair bilinç düzeylerindeki çeşitlilik ile açıklanmıştır. Çalışma, işletmelerde sürdürülebilirliğe yönelik algıların tekdüze olmadığını, farklı örgütsel kültürlerin ve bireysel bilinç seviyelerinin sürdürülebilirlik anlayışını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Kehbila, Ertel ve Brent (2010), işletmelerin sürdürülebilirliğe bakış açılarını ve çevresel girişimlere yaklaşımlarını inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, büyük ölçekli firmalar ile küçük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları araştırılmıştır. Araştırma bulguları, araç işletmelerinin büyük bir kısmının çevresel faktörleri iş süreçlerine monte ederek çevresel performanslarını iyileştirmeye çalıştığını göstermiştir. Bununla birlikte, ISO belgelerinin özellikle büyük ölçekli işletmeler arasında daha yaygın olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin %69'unun tedarikçi seçiminde ISO 14001 belgesine sahip işletmeleri tercih ettiği belirlenirken, gönüllü çevresel girişimleri destekleme konusunda makro işletmelerin %44'ü olumlu yaklaşırken, küçük işletmelerde bu oranın %25'te kaldığı görülmüştür. Genel olarak araştırma, işletmelerin çevre yönetim sistemlerine (*ISO 14001*) sahip olmalarına rağmen sürdürülebilirlik anlayışlarında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır.

Bos-Brouwers (2010), Hollanda'daki kauçuk ve plastik sektöründeki KOBİ'ler üzerine yaptığı çalışmasında, Sürdürülebilirlik çabaları, inovasyon teorisi ve küçük işletmelere özgü özellikleri birleştirerek KOBİ'leri sürdürülebilir inovasyon süreçlerine nasıl yönlendirdiğini incelemiştir. Büyük işletmeler için belirlenen sürdürülebilirlik uygulamalarını temel alarak çeşitli sayıda inovatif işletmelerle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda, sürdürülebilir yeniliklerin maliyetleri düşürmeye ve teknolojik süreçlerin geliştirmeye katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca, KOBİ'lerin sürdürülebilir inovasyonlarının sınırlı olduğu ve biyolojik kaynak kullanımını arttırdığı tespit edilmiştir.

Leonidou, Katsikeas ve Morgan (2013), işletmelerin pazarlama karması (ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım) unsurlarını çevreci ve sürdürülebilir bir yaklaşımla dönüştürmelerini kapsamlı biçimde incelemiştir. Çalışmada, pazarlama stratejisi ile

pazarlama yönelimi kavramları arasında kavramsal bir ayrım yapılmış ve her iki yaklaşımın pazarlama uygulamaları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, pazarlama karmasının tüm bileşenlerinin sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yeniden tasarlanmasının yalnızca çevresel performansı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri memnuniyetini, marka değerini ve finansal başarıyı da olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle ürün tasarımı, ambalajlama, geri dönüşüm uygulamaları ve enerji verimliliği gibi unsurların ön plana çıktığı bu çalışma, pazarlama karmasının sürdürülebilirlik çerçevesinde stratejik bir rekabet aracı olarak nasıl kullanılabileceğine dair literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Bu kapsamda hem büyük ölçekli işletmeler hem de KOBİ'ler için sürdürülebilir pazarlama uygulamalarının performans ve rekabet avantajı açısından kritik olduğu vurgulanabilir.

Papadas, Avlonitis ve Carrigan (2017), tarafından yapılan çalışmada, işletmelerin duyarlılıklarını sistematik bir şekilde pazarlama faaliyetlerine entegre edebilme yeterliliklerini ifade eden pazarlama yönelimi (*marketing orientation*) kavramsallaştırılmış ve bu yönelimi ölçmek amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında, pazarlama yönelimi üç temel boyutta ele alınmıştır bunlar; stratejik, taktiksel ve içsel yönelim olarak aktarılmıştır. Stratejik yönelim, işletmenin uzun vadeli çevresel hedefleri pazarlama stratejisine dahil etmesini ifade ederken; taktiksel yönelim, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinin çevreci bir bakış açısıyla yeniden yapılandırılmasını kapsamaktadır, içsel yönelim ise işletme içinde sürdürülebilirlik kültürünün geliştirilmesi, çalışanların çevresel değerlere duyarlı hale getirilmesi, içsel süreçlerde (*üretim, tedarik zinciri, atık yönetimi, enerji kullanımı vb.*) çevreci uygulamaların benimsenmesini ifade etmektedir.

Nittayasri ve Mahalakshmi (2023), pazarlama stratejilerinin tüketicilerin çevresel farkındalık ve satın alma eğilimleri üzerinde etkili olduğunu; bunun da pazarlama karmasının özellikle ürün ve tanıtım boyutlarında işletmelere stratejik avantaj sağlayabildiği olgusunu savunmuştur.

Gong Xiao, Tang ve Li (2023), sürdürülebilir pazarlama uygulamalarının sadece sosyal yükümlülük olmaktan öte bir stratejik değer taşıdığını marka imajını iyileştirdiğini, müşteri katılımını artırdığını ve sürdürülebilir satın alma niyetini olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir.

Kuria (2024), pazarlama stratejilerinin (örneğin etiketleme, ambalajlama ve mesajlaşma gibi) tüketici algısını olumlu yönde etkilediğini ve bu stratejilerin marka sadakatini artırma eğiliminde olduğunu ayrıca satın alma niyeti üzerinde de olumlu etkiler gösterdiğini ortaya koymuştur.

Kannan ve Gambetta (2025), KOBİ'lerin sürdürülebilirliği iş modellerine entegre etmede teknolojinin rolünü sistematik olarak incelemiş özellikle dış çevre faktörleri, organizasyonel kapasite, inovasyon odaklılık ve bilgi yönetimi gibi öğelerin teknoloji fırsatlarının benimsenmesinde kritik olduğunu uygulamaların veri analitiği, fintech, bulut bilişim gibi araçlarla çevresel performansı artırdığı ve marka itibarı ile operasyonel verimlilik gibi çıktıların iyileşmesine katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Nemli (2004), sürdürülebilir kalkınmayı işletmeler açısından üç temel sermaye üzerinden açıklamaktadır: ekonomik sermaye, sosyal sermaye ve çevresel sermaye. Yazara göre, işletmelerin uzun vadeli başarısı, yalnızca ekonomik performanslarını artırmalarıyla değil, aynı zamanda çevresel kaynakları korumaları ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleriyle mümkündür. Nemli, işletmelerin çevresel yaklaşımlarını enerji verimliliği, atık yönetimi, doğal kaynakların korunması ve çevre dostu üretim teknikleri gibi uygulamalar üzerinden ele almakta, bu süreçte ISO 14001 gibi çevre yönetim sistemlerinin önemini vurgulamaktadır. Sosyal boyutta ise çalışan hakları, iş güvenliği, eğitim faaliyetleri ve toplumsal katkı projeleri ön plana çıkarılmaktadır. Ayrıca kalite yönetim sistemleri ve inovatif süreçlerin, sürdürülebilirliğin kurumsal düzeyde yerleşmesi için kritik bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Bu açıdan çalışma, Türkiye'de sürdürülebilirlik konusunu ele alan erken dönem kapsamlı kaynaklardan biri olarak, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını stratejik düzeyde değerlendirmelerine ışık tutmaktadır.

Akgemci, Ögüt ve Tosun (2005), KOBİ'lerin küresel rekabet ortamında karşılaştıkları fırsat ve tehditleri SWOT analizi çerçevesinde incelemiş ve bu işletmelerin stratejik yenilik yönetimi kapasitesini değerlendirmişlerdir. Çalışma, KOBİ'lerin hem iç hem de dış çevresel faktörleri dikkate alarak stratejik kararlar almalarının önemine vurgu yapmakta ve yenilikçi uygulamaların işletmelerin rekabet avantajını artırmada kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik girişimlerini benimsemelerinde, stratejik yenilik yönetimi yaklaşımlarının bir temel oluşturduğu söylenebilir. İşletmelerin sürdürülebilirlik odaklı stratejilerini geliştirebilmesi için,

küresel fırsatlar ve tehditler doğrultusunda içsel yetkinliklerini güçlendirmeleri ve yenilikçi çözümler üretmeleri büyük önem taşımaktadır.

Papatya (2009), iş ortamının sürdürülebilirlik açısından uygun olmasının, çalışanların yeni ve zorlu görevlere uyum sağlamalarını, eğitim ve gelişim fırsatlarından yararlanmalarını ve beceri ile bilgilerini sürekli güncelleyebilmelerini desteklediğini vurgulamıştır. Çalışma, özellikle KOBİ'lerde sürdürülebilir bir iş ortamının, çalışan gelişimi ve kurumsal öğrenme süreçlerini güçlendirmede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini hayata geçirirken insan kaynakları yönetimi ve çalışan odaklı stratejilere önem vermesi hem performans hem de organizasyonel uyum açısından stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Korukoğlu (2011), küçük ve orta ölçekli işletmelerde çevresel temaların uygulanmasını incelemiş ve bu kapsamda çevre muhasebesi uygulamalarının işletme faaliyetlerine entegrasyon düzeyini değerlendirmiştir. İzmir ili örneği üzerinden gerçekleştirilen araştırma, KOBİ'lerin çevresel sorumluluk bilinci geliştirme sürecinde sınırlı ancak artan bir farkındalığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemelerinde çevre muhasebesi ve çevresel uygulamaların stratejik araçlar olarak kullanılabilmesine işaret etmektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin çevresel performanslarını artırmaları ve sürdürülebilirlik hedeflerini kurumsal süreçlerine entegre etmeleri hem operasyonel verimlilik hem de kurumsal sorumluluk açısından önem taşımaktadır.

Sarıkaya ve Akarca (2011), internet ekonomisinin etkilerini ele alarak, sürdürülebilirliğin günümüz ekonomisindeki önemini incelemişlerdir. İnternetin, genişleyen paydaş kitlesi üzerindeki etkisinin arttığını vurgulayan yazarlar, bu durumun işletmelere çağcıl görevler yüklediğine dikkat çekmektedir. İşletmelerin paydaşlarının beklentileri dikkate alınarak ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerini eş zamanlı olarak gerçekleştirmelerinin, internet ekonomisinde başarıya ulaşmalarını sağlayacağını belirtmişlerdir.

Yıldız, Kaya ve Demir (2012), sürdürülebilirlik stratejilerinin işletmelerin ekonomik performansı üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu stratejilerin maliyetlerin azaltılması, kaynak kullanımının verimliliğinin artırılması ve rekabet gücünün güçlendirilmesi gibi alanlarda işletmelere önemli katkılar sağladığını ortaya koymuşlardır. Çalışma, sürdürülebilirlik uygulamalarının yalnızca çevresel ve sosyal

faydalar sağlamadığını, aynı zamanda ekonomik açıdan da işletmeler için stratejik bir değer yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda, KOBİ ve büyük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini benimsemeleri hem operasyonel verimliliklerini artırmak hem de piyasa rekabetinde avantaj elde etmek açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Kuşat (2012), çalışmasında, işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya nasıl katkı sağlayabileceğini incelemiş ve süreçte örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik açısından kritik bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Çalışmada, sürdürülebilirliğin bir kültür olarak işletme bünyesine entegre edilmesinin, işletmelerin uzun ömürlü olmasına katkı sağlayacağı ve bu durumun makro ölçekte ülke ekonomisine sürdürülebilirlik açısından olumlu yansımalar getireceği ifade edilmiştir. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirliğin geliştirilmesi için işletme içinde yaşam boyu öğrenme olanaklarının teşvik edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tuna ve Besler (2014), Türkiye’de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sürdürülebilirliğe yaklaşımlarındaki farklılıkları ampirik olarak ortaya koyarak literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamıştır. Sürdürülebilirlik anlayışının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla işletmelerin uzun vadeli değer yaratmalarını hedefleyen bütüncül bir yaklaşım olduğu vurgulanmıştır. Literatürde bu kavram dört ana perspektifte incelenmiştir; ekonomik sürdürülebilirlik Friedman, (1970 [*‘İşletmenin Sosyal Sorumluluğu Kârını Artırmaktır’*]), çevresel sürdürülebilirlik Shrivastava, (1995 [*‘Ekolojik sürdürülebilirliğin sağlanmasında işletmelerin rolü’*]), sosyal sürdürülebilirlik Carroll, (1999 [*‘K. Sosyal Sorumluluk: Tanımsal Bir Yapının Evrimi’*]) ve bütüncül sürdürülebilirlik Bansal, (2005 [*‘Sürdürülebilir bir şekilde evrimleşmek: kurumsal sürdürülebilir kalkınma üzerine boylamsal bir çalışma’*])). Sürdürülebilirliğin sadece büyük ölçekli firmalara özgü olmadığı, KOBİ’lerin istihdam, tedarik zinciri etkisi ve yerel kalkınma açısından önemli rol oynadığı vurgulanmıştır.

Demir (2016), çalışmasında stratejik yönetimin temel prensiplerini ve KOBİ’lerde stratejik yönetimdeki evrimi ele almış ayrıca, inovasyonun tanımı, türleri ve işletmelerdeki stratejik önemini açıklayarak işletmelerin sürdürülebilirliğe stratejik açıdan yeni fikirlerin oluşması mümkün olabileceğini ifade etmiştir.

Şahin ve Çankaya (2018), sürdürülebilirlik açısından önemli olan konuların, raporlama ve uygulama düzeyinde nasıl farklılaştığına odaklanarak, KOBİ’lerin neden sürdürülebilirlik hedeflerini büyük ölçekli işletmeler kadar etkili bir şekilde

gerçekleştiremediğini araştırmışlardır. Yapılan çalışmalarda teoriye ilişkin açıklamaların yapıldığı, sürdürülebilirlik uygulamalarının KOBİ'lerde değişkenlerinin nasıl etkilerinin olabileceğinin açıklandığı ve faydalarına değinildiği görülmektedir.

Çevik (2019), endüstri 4.0 ile birlikte ortaya çıkan büyük veri hacminin etkin bir şekilde yönetilmesi, mevcut sistemlerle yeni teknolojilerin entegrasyonu, uyumlu çalışma ve güvenliği sağlama gibi konularda işletmelere düşen sorumluluklar önem kazandığını, insan faktörünün göz ardı edilmemesi ve personelin teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmesi için desteklenmesi verimlilikte önemli katkılar sağlanmasına öncü olacağını düşünmektedir.

Kumbali ve İncekara (2022), küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının etkilerini inceleyerek, çevre üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. KOBİ'lerin sürdürülebilirlikle ilgili stratejilerinden örnekler ortaya koymuşlardır.

Dönmez ve Türkmen (2023), küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sürdürülebilir girişimcilik uygulamaları üzerine etkisinin tespit etmeyi amaçlamıştır. KOBİ'lerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini benimsemeye sosyal ve çevresel alanlara bakış açılarını ortaya koymayı hedeflenmiştir.

Öztürk ve Kızılkın (2024), çevreci girişimcilik yöneliminin sürdürülebilir işletme performansı ile (*ekonomik, çevresel, sosyal performans gibi alt boyutlarıyla*) pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu ancak yeşil inovasyon performansı alt-boyutunda bu ilişkinin anlamlı çıkmadığını ayrıca sektörün bu ilişki üzerinde moderatör etkisi bulunduğunu göstermişlerdir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerin sürdürülebilirliğe yönelik algılarının, sürdürülebilir pazarlama karması uygulamaları ve sürdürülebilirlik çabaları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışmada işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının, pazarlama karmasının dört unsuru (*ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma*) üzerindeki etkileri dikkate alınacaktır. Ayrıca mevcut sürdürülebilir pazarlama karmasının işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına olası etkileri irdelenecektir.

Ardahan ili, Türkiye'nin gelişmekte olan ve nispeten küçük ölçekli işletmelerin yoğun olduğu bölgelerinden biridir. İl özelinde sürdürülebilirlik kavramının yerel

düzeyde ne şekilde algılandığı ve pazarlama stratejilerine (ör. *sürdürülebilir pazarlama karması*, *sürdürülebilir işletme çabaları*) nasıl yansıdığı konusu önemli bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir. Özellikle sürdürülebilirlik literatüründe büyük ölçekli işletmelerin veya gelişmiş kentlerdeki işletmelerin incelendiği çalışmalar yayginken, Ardahan gibi gelişim potansiyeli taşıyan bölgelerde yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bu yönüyle araştırma hem bölgesel düzeyde bilgi üretmeyi hem de küçük ölçekli işletmelerde sürdürülebilirlik farkındalığının nasıl şekillendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın özgünlüğü, işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışına yönelik algılarını sadece tanımlamakla kalmayıp algıların sürdürülebilir pazarlama karması unsurlarına ve nihayetinde sürdürülebilirlik çabalarına olan etkilerini bütüncül biçimde test etmesinden kaynaklanmaktadır. Böylece işletmelerin içsel sürdürülebilirlik algılarının dışa dönük faaliyetlere nasıl yansıdığı ampirik olarak değerlendirilmekte, sürdürülebilirlik ve pazarlama ilişkisinde literatürde eksik kalan yerel ve sektörel bir bakış açısına katkı sunmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMA MODEL VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının pazarlama stratejileri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla beş temel değişken içeren bir model geliştirilmiştir. Söz konusu geliştirilen model de ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik olmak üzere üç ana sürdürülebilirlik boyutu bağımsız değişkenlerdir. Bu üç değişkenin sürdürülebilir pazarlama karması ve sürdürülebilirlik çabaları üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır.

Aşağıda her bir değişkenin tanımı yapılmakta modelde yer alma gerekçesi literatür desteğiyle açıklanmakta ve ilişkili olduğu diğer değişken(ler) ile bağlantısı ampirik bulgular ve teorik çerçeveler üzerinden temellendirilmektedir.

Ekonomik Sürdürülebilirlik: İşletme kârlılığı, gelir istikrarı, Ar-Ge harcamaları, düşük maliyetler (*enerji, işçilik, bakım, envanter, paketleme*) ve ürün kalitesi gibi finansal sürdürülebilirlik göstergeleri içermektedir. Literatürde ekonomik sürdürülebilirliğin işletmelerin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini şekillendirdiği sıklıkla vurgulanmaktadır. Porter ve Kramer (2021), sürdürülebilir rekabet avantajının yalnızca ekonomik kazançlarla değil, toplumsal faydanın da gözetildiği stratejilerle sağlanabileceğini savunmuştur. Hart ve Milstein (2003), ekonomik performansın,

sürdürülebilirlik stratejilerinin merkezinde yer aldığını ve uzun vadeli büyümenin temel belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. İşletmelerin ekonomik performanslarının, sürdürülebilir stratejileri benimseme ve uygulama yetisini artırdığı, bunun ise pazarlama gücüne yansıdığı görülmüştür. Lıns vd. (2017), finansal yönden sorunsuz kabul edilen yapıdaki işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını daha etkin şekilde hayata geçirdiğini ve bunun kurumsal imaj ve pazarlama gücünü artırdığını vurgulamışlardır. Lozano (2015) ise ekonomik sürdürülebilirliğin işletmelerin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini yapılandırmalarında doğrudan etkili olduğunu değerlendirmiştir. Bu yönleriyle ekonomik sürdürülebilirliğin pazarlama karması kararlarını etkilediği (*ör, sürdürülebilir fiyatlandırma ve maliyet temelli çevreci ürün stratejileri*) ve aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına yön veren bir unsur olduğu ileri sürülebilir.

Kaynak temelli görüşe göre işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde finansal ve ekonomik kaynaklar temel unsurlardır (Barney, 1991). Ekonomik sürdürülebilirlik algısı yüksek işletmelerin maliyet kontrolü, verimlilik ve uzun vadeli kârlılık üzerinden pazarlama karmasını şekillendirmesi beklenmektedir (Peattie, 2001).

H1: *Ekonomik sürdürülebilirlik algısı, sürdürülebilir pazarlama karmasını pozitif etkiler.*

Çevresel Sürdürülebilirlik: Su ve enerji tüketimi, geri dönüşüm uygulamaları, yenilenebilir enerji kullanımı, atık yönetimi, çevre yatırımları gibi çevresel performans ölçütlerini bu konu özelinde değerlendirilmektedir. Değişkenin sürdürülebilir pazarlama karmasını etkilediği yapılan araştırmalarda ileri sürülmektedir. Elkington (1998), çevresel sürdürülebilirlik boyutun stratejik karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğini savunmuş ve üçlü kâr hanesi yaklaşımıyla çevresel sorumluluğun işletme başarısındaki rolünü vurgulamıştır. Çalışmalarında Peattie ve Charter (2003), yeşil pazarlamanın yalnızca ürün dizaynı ile sınırlı kalmayıp üretim, fiyat, dağıtım ve iletişim gibi tüm pazarlama karışım bileşenlerini çevre odaklı yeniden yapılandırmayı gerektirdiğini belirtmiştir. Nittayasri ve Mahalakshmi (2023), yeşil/çevre odaklı pazarlama stratejilerinin, tüketicinin karar süreçlerini etkileyerek pazarlama karması üzerine etkili olduğu gösterilmiştir. Banerjee vd. (2003) çalışmalarında, çevreye duyarlı uygulamaların (*ör. enerji tasarrufu, emisyon azalımı, atık yönetimi*) işletmelerin kurumsal itibarını ve marka algısını güçlendirdiğini ampirik olarak desteklemiştir. Dolayısıyla çevreye yatırım yapan işletmelerin, tüketicinin gözünde daha olumlu bir imaj kazandıkları ve bu imajın

rekabet avantajına dönüştüğü gözlemlenmiştir. Leonidou vd. (2013) tarafından yapılan araştırmada, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının ‘*özellikle yeşil ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejilerinin*’ yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda firma performansını, müşteri ilişkilerini ve pazarlama gücünü de anlamlı şekilde geliştirdiği tespit edilmiştir.

Planlı davranış teorisi (Ajzen, 1991) ise çevreye yönelik tutumların ve niyetlerin işletme davranışlarını şekillendireceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla çevresel sürdürülebilirlik algısının pazarlama karmasına (*örneğin yeşil ürünler, çevreci ambalaj, düşük karbonlu dağıtım*) etki edeceği öngörülmektedir (Leonidou vd., 2013).

H2: *Çevresel sürdürülebilirlik algısı, sürdürülebilir pazarlama karmasını pozitif etkiler.*

Sosyal Sürdürülebilirlik: Çalışan memnuniyeti, iş güvenliği, eğitim, ayrımcılığın önlenmesi, etik ilkeler, müşteri ilişkileri ve toplumsal katkı gibi sosyal sorumluluk unsurlarını içermektedir. Sosyal sürdürülebilirlik işletmelerin hem iç (*çalışanlar, yöneticiler*) hem de dış (*müşteriler, toplum*) paydaşlarıyla olan ilişkilerinde sosyal sorumluluk anlayışına dayalı bir denge kurmasını sağlamaktadır. Carroll (1999), işletmelerin etik, yasal ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinin, sürdürülebilirlik anlayışının temel bileşenlerinden biri olduğunu vurgulamıştır. Gong vd. (2023) savunduğu paydaş kuramına göre sosyal boyutun yalnızca bir yükümlülük değil, aynı zamanda bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Sosyal pazarlama girişimlerinin bireylerin sürdürülebilirlik hedeflerini etkilediği, marka imajı, müşteri katılımı ve sadakat üzerinde olumlu etki sağladığı görülmüştür. Maignan ve Ferrell (2004) sosyal sorumluluk bilincinin müşteri bağlılığına katkı sağladığını, Kotler ve Lee (2005) ise işletmelerin topluma sundukları katkının pazarlama başarısını doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Bhattacharya ve Sen (2004) de benzer biçimde sosyal sürdürülebilirliğin, marka sadakati ve yeniden satın alma davranışlarını etkilediğini ampirik olarak ortaya koymuştur.

Paydaş teorisi'ne göre işletmeler yalnızca hissedarların değil, aynı zamanda çalışanların, müşterilerin ve toplumun beklentilerini de dikkate almak zorundadır (Freeman, 1984). Sosyal değişim teorisi ise işletme ve toplum arasındaki ilişkilerin karşılıklılık ilkesi üzerine kurulduğunu savunur (Homans, 1958).

H3: *Sosyal sürdürülebilirlik algısı, sürdürülebilir pazarlama karmasını pozitif etkiler.*

Sürdürülebilir Pazarlama Karması: Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kararlarının çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik kriterlerine uygunluğunu ifade eder. Her bir alt boyut için ayrı ölçek maddeleri kullanılmıştır. Peattie (2021) sürdürülebilir pazarlamanın yalnızca çevreci ürün üretimiyle sınırlı kalmaması gerektiğini, aksine tüm pazarlama karması unsurlarının sürdürülebilirlik anlayışıyla yeniden yapılandırılmasının zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Peattie ve Belz (2010) ise sürdürülebilir pazarlama yaklaşımının, işletmenin bütüncül stratejilerle sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlaması için bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Papadas vd. (2017) çevre odaklı pazarlama stratejilerinin yalnızca ürün bileşeniyle sınırlı kalmayıp stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerdeki pazarlama kararlarını sürdürülebilirlik ekseninde yeniden şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Kaynak temelli görüş, pazarlama karmasının işletme kaynaklarını stratejik biçimde kullanmaya imkân tanıyarak uzun vadeli rekabet gücü sağladığını vurgulamaktadır (Barney, 1991).

Paydaş teorisi ise paydaşların beklentilerini gözeten pazarlama stratejilerinin işletmenin sürdürülebilir işletme çabalarını güçlendirdiğini öne sürmektedir (Freeman, 1984).

H4: *Sürdürülebilir pazarlama karması, işletmelerin sürdürülebilir işletme çabalarını pozitif etkiler.*

Sürdürülebilir İşletme Çabaları: İşletmelerin sürdürülebilirliğe ilişkin planları, yönetsel atamaları, toplumsal faaliyetleri ve içsel etik uygulamalarını kapsamaktadır. Dyllick ve Hockerts (2002), sürdürülebilirliğe yönelik kurumsal kapasitenin, kurumların uzun vadeli performansını doğrudan etkilediğini vurgulamışlardır. Epstein vd. (2014), yönetsel kararlılık ve liderlik desteğinin sürdürülebilir uygulamaların başarısındaki belirleyici rolünü ortaya koymuştur. Ayrıca, Leonidou vd. (2013), sürdürülebilirlik çabalarının işletmelerin rekabet avantajı ve marka değeri yaratma süreçlerine katkı sağladığını ampirik olarak göstermiştir. Bu yönüyle sürdürülebilirlik çabaları, hem bağımsız değişkenlerin (*ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik*) bir sonucu hem de pazarlama stratejilerini şekillendiren bir ara değişken olarak modelde yer almaktadır.

Ekonomik sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Pazarlama Karması, Sürdürülebilir çabalar: İşletmeler ekonomik sürdürülebilirliği tek başına doğrudan işletme çabalarına yansıtmakta zorlanacağı düşünülmektedir. Çünkü ekonomik sürdürülebilirlik kavramı, maliyet kontrolü, kârlılık, verimlilik ve uzun vadeli finansal istikrar gibi daha arka plan

stratejilerine dayanmaktadır. Bu unsurların, tüketiciyle veya toplumla doğrudan ilişki kurmadığı söylenebilir. Ancak bu ekonomik istikrar, pazarlama karması üzerinden tüketiciye aktarılabilceği öngörülmektedir. Peattie ve Belz (2010), sürdürülebilir pazarlamanın finansal sürdürülebilirlik hedeflerini somut pazarlama stratejilerine çevirdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla işletme çabalarına giden yol burada pazarlama karması aracılığıyla kurgulanmaktadır. Kuramsal olarak ekonomik sürdürülebilirlik algısının sürdürülebilir pazarlama karması aracılığıyla işletme çabalarına dolaylı bir katkı sunması beklenmektedir (Barney, 1991; Peattie, 2001).

H5a: *Ekonomik sürdürülebilirlik algısı, sürdürülebilir pazarlama karması aracılığıyla işletmelerin sürdürülebilir işletme çabalarını dolaylı olarak etkiler.*

Çevresel sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Pazarlama Karması, Sürdürülebilir çabalar: Çevresel sürdürülebilirlik, günümüzde işletmeler açısından stratejik bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir. Ancak çevreci etiketleme, sürdürülebilir ambalajlama ve karbon ayak izinin azaltılmasına yönelik dağıtım stratejileri gibi uygulamalar, birçok işletmede sınırlı düzeyde kalmaktadır. Literatürde de özellikle KOBİ'lerde çevresel sürdürülebilirliğin pazarlama stratejilerine entegre edilmesinin en zayıf halka olduğu vurgulanmaktadır (Rizos et al., 2016; Jenkins, 2006). Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1991) çerçevesinde, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik algısının, sürdürülebilir pazarlama karması uygulamaları aracılığıyla sürdürülebilir işletme çabalarına dönüşmesi mümkündür (Leonidou vd., 2013).

H5b: *Çevresel sürdürülebilirlik algısı, sürdürülebilir pazarlama karması aracılığıyla işletmelerin sürdürülebilir işletme çabalarını dolaylı olarak etkiler.*

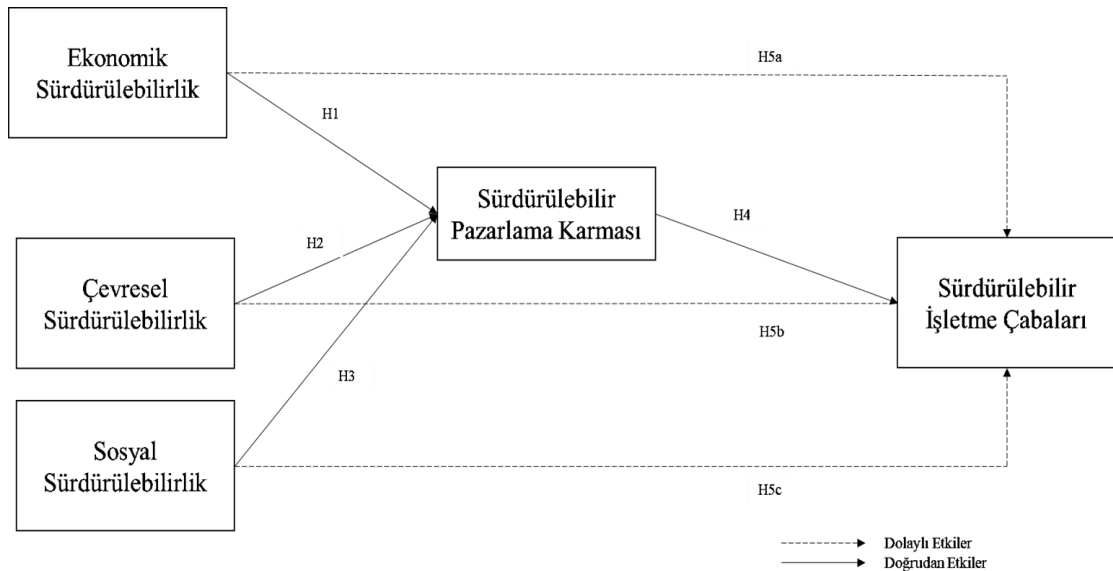
Sosyal sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Pazarlama Karması, Sürdürülebilir çabalar: Sosyal sürdürülebilirlik, doğrudan pazarlama uygulamalarına yansıyan önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesini artırmakta müşteri odaklılık ise tutundurma faaliyetleri ve marka sadakati ile birleşerek müşteri ilişkilerini güçlendirmektedir. Öte yandan, toplumsal bağlılık ve yerel topluluklara duyarlılık, yerel tüketicilerde güven duygusunu pekiştirmektedir. Bu unsurlar, sosyal sürdürülebilirliğin pazarlama karmasında daha görünür hale gelmesini sağlamak ve işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına dolaylı yoldan katkı sunmaktadır. Nitekim Papadas et al. (2017), sosyal sürdürülebilirliğin özellikle tutundurma ve müşteri ilişkileri yoluyla işletme performansını artırdığını ortaya koymuştur. Paydaş teorisi

(Freeman, 1984) ve Sosyal değişim teorisi (Homans, 1958) çerçevesinde, sosyal sürdürülebilirlik algısının pazarlama karması aracılığıyla işletme çabalarını güçlendirmesi beklendiği ifade edilebilir.

H5c: Sosyal sürdürülebilirlik algısı, sürdürülebilir pazarlama karması aracılığıyla işletmelerin sürdürülebilir işletme çabalarını dolaylı olarak etkiler.

Araştırmada başlangıç varsayımı olarak ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik algılarının sürdürülebilir pazarlama karmasını etkilediği sürdürülebilir pazarlama karmasının da işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını yönlendirdiği kabul edilmiştir. Böylece sürdürülebilirlik boyutlarının pazarlama süreçleri üzerinden işletmelerin genel sürdürülebilirlik yaklaşımlarını nasıl şekillendirdiği araştırmaya konu olmuştur. Literatürde de benzer biçimde Peattie ve Belz (2010), Papadas vd. (2017), Rizos vd. (2016) ve Kannan ve Gambetta (2025) gibi araştırmalar, işletmelerin sürdürülebilirlik algılarının pazarlama stratejilerini ve genel sürdürülebilirlik performanslarını önemli ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır. Bu çalışmalar, sürdürülebilir pazarlama karmasının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarla bütünleşik bir yapı sergileyerek işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına yön verdiğini ortaya koymaktadır.

İfade edilen ilişkiler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 4’de gösterildiği gibidir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

Modelde ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik algılarının pazarlama karması üzerindeki etkileri, pazarlama karmasının ise sürdürülebilir işletme çabaları üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Yapısal modelde bu ilişkiler, doğrudan ve dolaylı etkiler olarak değerlendirilmiştir. Modelde, sürdürülebilirlik boyutları, sürdürülebilir pazarlama karması, sürdürülebilir işletme çabaları yönünde bir nedensellik ilişkisi kurulmuştur.

Bu çalışmada geliştirilen araştırma modeli doğrultusunda, işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışına yönelik algılamalarının pazarlama karması üzerindeki etkileri ve sürdürülebilir pazarlama karmasının sürdürülebilir işletme çabalarına olan etkisi incelenmiştir. Aynı zamanda ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik algılarının pazarlama karması aracılığıyla sürdürülebilir işletme çabalarına dolaylı etkilerine yer verilmiştir.

Tablo 13. Araştırma Hipotezleri Tablosu

Hipotez	Yön	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken
H1	Doğrudan	Ekonomik Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilir Pazarlama Karması	-
H2	Doğrudan	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilir Pazarlama Karması	-
H3	Doğrudan	Sosyal Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilir Pazarlama Karması	-
H4	Doğrudan	Sürdürülebilir Pazarlama Karması	Sürdürülebilir İşletme Çabaları	-
H5a	Dolaylı	Ekonomik Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilir İşletme Çabaları	Sürdürülebilir Pazarlama Karması
H5b	Dolaylı	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilir İşletme Çabaları	Sürdürülebilir Pazarlama Karması
H5c	Dolaylı	Sosyal Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilir İşletme Çabaları	Sürdürülebilir Pazarlama Karması

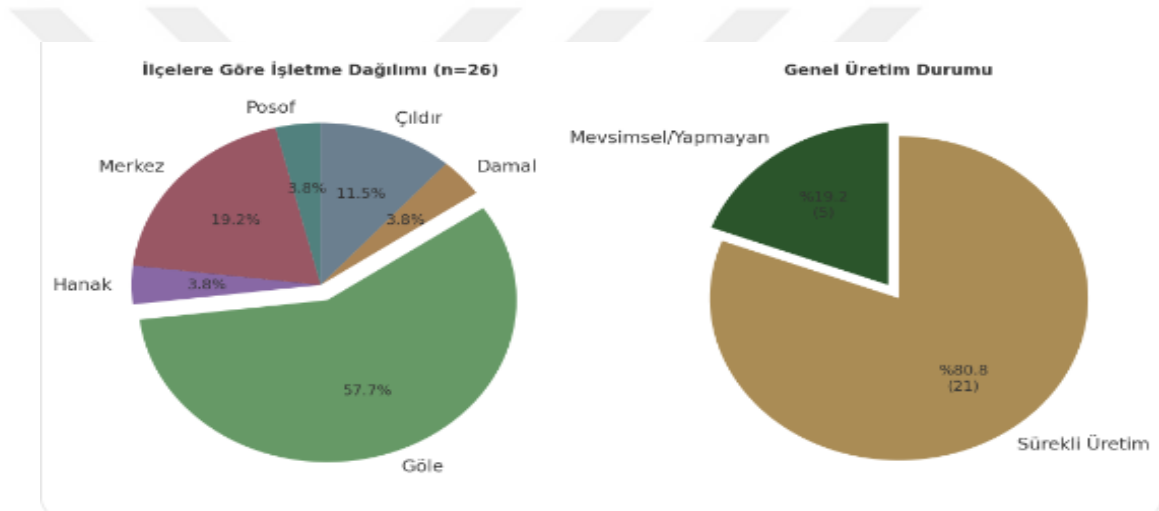
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.4.1. Araştırmanın Türü ve Tasarımı

Araştırmada pozitivist bir yaklaşım benimsenmiştir (Neuman, 2014; Creswell, 2017; Saunders, Lewis ve Thornhill, 2019). Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılandırılan model, nedensel ilişkileri test eden açıklayıcı bir araştırma niteliği taşımaktadır. Mevcut araştırma nicel araştırma yöntemi çerçevesinde planlanmıştır. Araştırmada kesitsel (tek zamanlı) bir araştırma deseni benimsenmiştir (Karasar, 2005).

3.4.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Süreci

Ardahan ilinde faaliyet gösteren 26 işletmenin üretim faaliyetlerine ilişkin dağılımı aşağıda sunulmaktadır. Verilere göre (Şekil 5), bu işletmelerin ($N=21$) %80,8'i yıl boyunca artan/azalan oranda kesintisiz şekilde üretim gerçekleştirmekte elde ettikleri ürünleri düzenli olarak pazara sunmaktadır. Öte yandan, %19,2'si mevsimsel üretim yapmakta olup ilgili işletmeler belirli dönemlerde üretim faaliyetini durdurarak yılın özellikle bahar ve devam eden aylarında üretim gerçekleştirmektedir. Bu dağılım, bölgedeki mandıra işletmelerinin üretim sürekliliği açısından heterojen bir yapı arz ettiğini ve pazara arz edilen ürün hacminin yıl içerisinde değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.



Şekil 5. İşletmelerin İlçelere ve Üretim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmanın evrenini Ardahan ilinde faaliyet gösteren yerel özellikli mandıra işletmeleri oluşturmaktadır. Ardahan ilinde araştırma örneklemine uyan 21 sürekli üretim yapan işletme konuya dahil edilmiştir (Serka, 2024). Örneklemeye dahil edilme ölçütü olarak sürekli üretim yapan işletmelerin seçilmesi örneklemin seçiminde belirleyici olmaktadır. Çalışmada dikkate alınan dönemsel üretim dalgalanmalarının etkileri, karşılaştırılabilir ve güvenilir verilerin ortaya çıkmasında rol üstlenebilir. Sürekli üretim yapan işletmelerin seçimi bu açıdan araştırma evreni içerisindeki kapsayıcılığı artırıcı role sahip olabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda örneklem sürekli üretim yapan işletmeler arasından katılımcının dahil edilmesi esasına göre tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kota örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır (Creswell, 2017).

Araştırma evrenini oluşturan Ardahan ilinde faaliyet gösteren 21 yerel mandıra işletmesinin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Örneklem seçiminde, işletmelerin yapısal farklılıkları dikkate alınarak, her bir işletmeden ortalama 2-3 orta ve üst düzey yönetici dâhil edilmiştir. Ayrıca, farklı yönetim kademelerinde görev yapan çalışanların temsil edilmesine özen gösterilmiştir. Bu kapsamda toplam 43 yönetici ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veriler literatüre dayalı olarak geliştirilen bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu, çalışma biçimi ve gelir düzeyine ilişkin demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırma modelinde yer alan faktörlere ilişkin ölçekler bulunmaktadır.

Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik algıların ölçülmesi için ifadeler B Crop Etki Değerlendirmesi (2024) kriterlerinden ve (Delai ve Takahashi, 2011)'den uyarlanarak hazırlanmıştır. Sürdürülebilir pazarlama karması ve Sürdürülebilir İşletme Çabaları algısı ölçülmesi için ise (Ismail, 2022)'den yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler katılımcıların likert tipinde (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum*) yanıt vermesi istenmiştir.

Tablo 14. Sürdürülebilirlik Algısına Yönelik Ölçüm İfadeleri

Faktörler	İfade Sayıları	Uyarlanılan Kaynaklar
Ekonomik Sürdürülebilirlik	11	B Crop Etki Değerlendirmesi (2024) Delai ve Takahashi (2011)
Çevresel Sürdürülebilirlik	13	B Crop Etki Değerlendirmesi (2024) Delai ve Takahashi (2011)
Sosyal Sürdürülebilirlik	24	B Crop Etki Değerlendirmesi (2024) Delai ve Takahashi (2011)
Sürdürülebilir Pazarlama Karması	4	Ismail (2022)
Sürdürülebilir İşletme Çabaları	5	Ismail (2022)

Hazırlanan ölçekler, daha önce literatürde geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış çalışmalardan uyarlanmıştır. Ölçek uyarlama sürecinde uzman görüşlerine

başvurulmuş ve pilot uygulama ardından düzenlemeler yapılmıştır. Anket formunun içerik ön kontrolünü sağlamak amacıyla işletme bölümü akademisyenlerinden iki uzmanın görüşlerine başvurulmuştur. Ardından, örnekleme dahil olabilecek beş katılımcı üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilerek ifadelerin anlaşılabilirliği ve ölçüm uygunluğu test edilmiştir. Bundan sonraki aşamada araştırmada kullanılan ölçek katılımcılara sunulmuştur. Araştırmada veriler, bizzat tez araştırmacısı tarafından 2024 yılı ekim ve aralık ayları arasında yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formları çevrimiçi forma dönüştürüldükten sonra fiziki çıktıları alınıp her bir madde açıklanarak katılımcılara yöneltilmiştir.

3.5. ANALİZ

Veri analizine geçilmeden önce eksik veri kontrolü gerçekleştirilmiş ve tüm veri seti sistematik olarak taranmıştır. Eksik veri oranları değerlendirilmiş bu oranların analiz bütünlüğünü bozacak düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, hiçbir veri dışlanmadan tüm gözlemler analiz sürecine dahil edilmiştir.

Demografik verilerin analizi SPSS İstatistik Analiz programı ile yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkiler doğrultusunda verilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi (*Structural Equation Modelling, SEM*) ile analizi uygun görülmüştür. Araştırmada örneklemin az sayıda olması dolayısıyla Kısmi En Küçük Karelere Göre Yapısal Eşitlik Modellemesi (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling, PLS-SEM*) yöntemi ile veriler analiz edilecektir. Bunun için Smart PLS 4.0 analiz programı kullanılmıştır.

3.5.1. Demografik İstatistikler

Araştırmaya katılan toplam 43 orta ve üst düzey yönetici demografik açıdan incelendiğinde, tamamının erkeklerden oluştuğu görülmektedir (%100). Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların 9'u (20,9%) 19–30 yaş arasında, 15'i (34,9%) 31–40 yaş arasında, 17'si (39,5%) 41–50 yaş arasında, 1'i (2,3%) 51–60 yaş arasında ve 1 kişi (%2,3) 61 yaş ve üzerindedir (Tablo 15).

Tablo 15. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	43	100
Yaş	19-30	9	20,9
	31-40	15	34,9
	41-50	17	39,5
	51-60	1	2,3
	61+	1	2,3
	İlköğretim/Ortaokul	1	2,3
Eğitim Düzeyi	Lise	24	55,8
	Yüksekokul/Lisans	18	41,9
Çalışma Biçimi	Tam Zamanlı/Sürekli	43	100
Çalışma Pozisyonu	Orta düzey yönetici	15	34,9
	Üst kademe yönetici (sahip olmayan)	9	20,9
	Üst kademe yönetici (sahip/hissedar)	19	44,2
	17.002-25.000 TL	6	14
Aylık Gelir	25.001-33.000 TL	15	34,9
	33.001-41.000 TL	7	16,3
	41.001 TL ve üzeri	15	34,9

Eğitim düzeyi açısından katılımcıların çoğunluğunu lise mezunları (%55,8) oluştururken, yüksekokul veya lisans mezunları %41,9 ve ilköğretim/ortaokul mezunu katılımcılar %2,3 oranındadır. İşletmedeki çalışma biçimi açısından tüm katılımcılar (%100) tam zamanlı/sürekli çalışan olarak görev yapmaktadır. Çalışma pozisyonu dağılımına bakıldığında, 15 kişi (%34,9) orta düzey yönetici, 9 kişi (%20,9) üst kademe yönetici (işletme sahibi olmayan) ve 19 kişi (%44,2) üst kademe yönetici (işletme sahibi/hissedar) kategorisindedir. Bu bulgular, araştırma örnekleminin demografik yapısının yaş, eğitim, pozisyon ve gelir açısından çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır

3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir pazarlama karması ve sürdürülebilir işletme çabalarına ilişkin algılarının belirlenmesi için 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan ifadeler katılımcıların katılma

dereceleri sorulmuştur. İlgili ifadelerle verilen yanıtlara ilişkin istatistikler Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19 ve Tablo 20’de gösterildiği gibidir.

Katılımcıların ekonomik sürdürülebilirlik anlayışına yönelik algılarının belirlenmesi için toplam 11 ifadeden oluşan ölçeğe ilişkin istatistikler Tablo 16’da sunulmuştur. Tablo 16 incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip ifadelerden birinin “E10. Ürün kalitesinin yüksek olması” (Ort.=4,92), diğerinin ise “E11. Üretim için madde (süt, ambalaj paketi vb.) tedarik süresinin kısa olması” (Ort.=4,89) olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik bağlamında özellikle ürün kalitesinin korunmasına ve tedarik zincirinde sürekliliğin sağlanmasına büyük önem attıklarını göstermektedir. Gıda sektöründe kalite ve hızlı tedarik, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Diğer taraftan ortalamaları görece daha düşük olan ifadeler arasında “E5. İşçilik maliyetinin düşük olması” (Ort.=4,49) ve “E3. Ar-Ge harcamalarının makul düzeyde olması” (Ort.=4,56) bulunmaktadır. Bu bulgular, işletmelerin maliyet yönetiminde özellikle malzeme, enerji ve bakım gibi kalemlere daha fazla önem verdiklerini, buna karşın iş gücü maliyetleri ve yenilikçilik yatırımları konusunda daha esnek bir yaklaşım sergilediklerini ortaya koymaktadır. Özellikle Ar-Ge harcamalarının nispeten daha düşük puanlanması, küçük ölçekli işletmelerin yenilikçilik kapasitesini geliştirmede sınırlılıklar yaşadıklarını göstermektedir.

Tablo 16. Ekonomik Sürdürülebilirlik Anlayışına İlişkin İstatistikler

İfadeler	Ortalama (Ort.)	Standart Sapma
E1. İşletme kârlılığının kabul edilebilir ve istikrarlı bir olması	4,86	0,35
E2. İşletme gelirlerinin kabul edilebilir ve istikrarlı olması	4,88	0,32
E3. Ar-Ge harcamalarının makul düzeyde olması	4,56	0,58
E4. Malzeme maliyetinin düşük olması	4,81	0,39
E5. İşçilik maliyetinin düşük olması	4,49	0,50
E6. Enerji maliyetinin düşük olması	4,79	0,41
E7. Bakım maliyetinin düşük olması	4,88	0,32
E8. Paketleme maliyetinin düşük olması	4,88	0,32
E9. Envanter maliyetinin düşük olması	4,81	0,39
E10. Ürün kalitesinin yüksek olması	4,92	0,27
E11. Üretim için madde tedarik süresinin kısa olması	4,89	0,31

Genel olarak, katılımcıların ekonomik sürdürülebilirlik konusunda farkındalık düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Özellikle kârlılığın sağlanması, gelir istikrarı,

maliyetlerin düşürülmesi ve ürün kalitesinin artırılması gibi alanlara verilen yüksek puanlar, bu unsurların işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinde öncelikli hedefler olarak değerlendirildiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Katılımcıların çevresel sürdürülebilirlik anlayışına yönelik algılarının belirlenmesi için toplam 13 ifadeden oluşan sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur. İlgili tablo incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “Ç6. Hammaddeye (süt gibi) ulaşımın kolay olması” (Ort.=4,93) olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin sürdürülebilirlik kapsamında özellikle hammaddeye erişimin sürekliliğini kritik bir unsur olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Yine yüksek ortalamaya sahip diğer ifadeler arasında “Ç1. Süreçlerde su tüketiminin azaltılması” (Ort.=4,53) ve “Ç3. Enerji tüketiminin düşük olması” (Ort.=4,49) yer almaktadır. Buna karşılık, ortalamaları nispeten daha düşük olan ifadeler arasında “Ç9. Gereksiz ve yanlış arazi kullanımının minimum olması” (Ort.=3,93) ve “Ç10. Sera gazı miktarını düşürme” (Ort.=3,60) bulunmaktadır. Bu durum, işletmelerin özellikle küresel çevresel sorunlar (sera gazı, arazi kullanımı) konusunda farkındalıklarının görece daha düşük olduğunu, buna karşın doğrudan üretim ve maliyet süreçleriyle ilgili çevresel faktörleri daha fazla önceliklendirilmesini işaret etmektedir.

Tablo 17. Çevresel Sürdürülebilirlik Anlayışına İlişkin İstatistikler

Değişken	Ortalama (Ort.)	Standart Sapma
Ç1. Süreçlerde (üretim, satış vb.) su tüketiminin az olması	4,53	0,55
Ç2. Geri dönüştürülmüş su kullanımının olması	4,21	0,74
Ç3. Enerji tüketiminin düşük olması	4,49	0,51
Ç4. Yenilenebilir enerji (güneş, rüzgâr vb.) kullanımının olması	4,19	0,59
Ç5. Tüm süreçlerde enerjinin verimli kullanılması	4,44	0,50
Ç6. Hammaddeye (süt gibi) ulaşımın kolay olması	4,93	0,25
Ç7. Geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı	4,21	0,66
Ç8. Ambalaj malzemesinin çevreci olması	4,35	0,53
Ç9. Gereksiz ve yanlış arazi kullanımının minimum olması	3,93	0,74
Ç10. Sera gazı miktarını düşürme	3,60	0,66
Ç11. Katı atıkların (paketler, palet vb.) yok edilmesi	4,19	0,47
Ç12. Atıkların (peynir altı suyu gibi) geri dönüştürülmesi	4,35	0,59
Ç13. Çevreyi korumaya yönelik yatırım ve harcamaların olması	4,49	0,51

Genel olarak, katılımcıların çevresel sürdürülebilirlik konusunda belirli bir farkındalık düzeyine sahip oldukları özellikle hammaddeye erişim, enerji ve su kullanımı,

geri dönüşüm ve çevreci ambalaj gibi konuları işletme stratejilerinde daha ön planda tuttukları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların sosyal sürdürülebilirlik anlayışına yönelik algılarının belirlenmesi için toplam 24 ifadeden oluşan sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur. Tablo 18’e göre en yüksek ortalamaya sahip ifadelerden biri “S13. Müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi” (Ort.=4,98), diğeri ise “S12. Müşteri memnuniyetinin sağlanması” (Ort.=4,95) olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuç, işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik bağlamında özellikle müşteri ilişkileri ve müşteri odaklı süreçlere çok büyük önem attiklerini göstermektedir. Ayrıca S5. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği” (Ort.=4,88) ve S23. Müşteri gizliliğini koruma” (Ort.=4,86) gibi konular da oldukça yüksek ortalamalara sahiptir. Buna karşın, ortalamaları nispeten daha düşük olan ifadeler arasında “S16. Yerel toplumdan bireylerin istihdam edilmesi” (Ort.=3,77) ve “S17. Çalışanlara sendikal hakların tanınması” (Ort.=3,91) yer almaktadır. Bu bulgular, işletmelerin doğrudan müşteri ve çalışan refahını etkileyen konulara daha fazla önem verirken, yerel istihdam ve sendikal haklar gibi yapısal sosyal konulara görece daha az öncelik verdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 18. Sosyal Sürdürülebilirlik Anlayışına İlişkin İstatistikler

Değişken	Ortalama (Ort.)	Standart Sapma
S1. İstihdam oluşturma ve yeni iş alanları sağlama	4,42	0,57
S2. Çalışanlara adil ve kabul edilebilir ücret sunma	4,58	0,50
S3. Çalışan devrinin uzun vadeli olması	4,79	0,41
S4. Çalışanların iş memnuniyeti	4,70	0,46
S5. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği	4,88	0,32
S6. Çalışanların eğitilmesi ve gelişmelerinin sağlanması	4,70	0,46
S7. Çalışma koşullarının sürekli iyileştirilmesi	4,49	0,58
S8. Çalışanlara yan hakların sağlanması	4,16	0,62
S9. Çalışma saatlerinin yasal sınırlar dahilinde olması	4,23	0,55
S10. Tatillerde çalışanlardan kesinti yapılmaması	4,19	0,56
S11. Müşteri sağlığını ve güvenliğini sağlama	4,86	0,35
S12. Müşteri memnuniyetinin sağlanması	4,95	0,21
S13. Müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması	4,98	0,15
S14. Yolsuzluk, rüşvet vb. konularda hassasiyet	4,63	0,49
S15. Çalışanlar arası ayrımcılığın önlenmesi	4,33	0,67
S16. Yerel toplumdan istihdam edilmesi	3,77	0,78
S17. Çalışanlara sendikal hakların tanınması	3,91	0,65
S18. Çocuk işçi ve ucuz işgücünden yararlanmama	4,07	0,61

S19. Yerel halka katkı/destek sağlama	3,98	0,62
S20. Rekabete aykırı davranışlardan kaçınma	4,14	0,61
S21. Tedarikçilerin uzun vadeli çıkarlarını dikkate alma	4,28	0,51
S22. Çiftçilerin üretimlerini destekleme	4,42	0,50
S23. Müşteri gizliliğini ve verilerini koruma	4,86	0,35
S24. Kanun ve yönetmeliklere uyum	4,70	0,46

Genel olarak, katılımcıların sosyal sürdürülebilirlik konusunda yüksek bir farkındalık düzeyine sahip oldukları; özellikle müşteri memnuniyeti, şikâyet yönetimi, iş güvenliği ve etik ilkeler gibi alanlara büyük önem attıkları görülmektedir. Ancak yerel istihdam, sendikal haklar ve çocuk işçi kullanımı gibi konular, daha fazla farkındalık ve gelişim gerektiren alanlar olarak dikkat çekmektedir.

Katılımcıların sürdürülebilir pazarlama karmasına yönelik algılarının belirlenmesi için toplam 4 ifadeye ilişkin istatistikler Tablo 19’da sunulmuştur. Tabloya göre, sürdürülebilir pazarlama karması kapsamında en yüksek ortalamanın “P1. Fiyatlandırma politikalarında sürdürülebilir hususları dikkate alma” (Ort.=4,35) olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin fiyatlandırma süreçlerinde yalnızca ekonomik değil, çevresel ve sosyal faktörleri de dikkate almaya çalıştıklarını göstermektedir. Dağıtım (Ort.=4,26) ve Tutundurma politikaları (Ort.=4,26) da benzer şekilde yüksek değerlere sahiptir. Bu durum, işletmelerin lojistik, iletişim ve tanıtım faaliyetlerinde de sürdürülebilirlik argümanlarını öne çıkarmaya çalıştığını ortaya koymaktadır. P4. Ürün ve ambalajlarda ekolojik malzemeler kullanımı (Ort.=4,23) diğerlerine göre nispeten düşük kalsa da yine de işletmelerin çevre dostu uygulamaları dikkate aldığını göstermektedir. Genel olarak, pazarlama karmasının tüm unsurlarında sürdürülebilirlik yaklaşımının yüksek düzeyde benimsendiği görülmektedir. İstatistikler Ardahan ilindeki küçük ölçekli işletmelerin, sürdürülebilir pazarlama karmasına yabancı olmadıklarını ve bu yaklaşımları operasyonel düzeyde uygulamaya çalıştıklarını göstermektedir.

Tablo 19. Pazarlama Karmasına İlişkin İstatistikler

Değişken	Ortalama (Ort.)	Standart Sapma
P1. İşletme fiyatlandırma politikası kapsamında sürdürülebilir çevresel/ sosyal/ekonomik hususları dikkate alır	4,35	0,53
P2. İşletme dağıtımda (nakliye, lojistik vb.) sürdürülebilir çevresel/ sosyal/ekonomik hususları dikkate alır.	4,26	0,52
P3. İşletme reklam ve tanıtımlarda sürdürülebilir çevresel/ sosyal/ekonomik argümanlar kullanır.	4,26	0,52

P4. İşletme ürünlerinde ve ambalajlamada ekolojik malzemeler/ içerik kullanır ve çevresel/sosyal/ekonomik hususları dikkate alır.	4,23	0,52
---	------	------

Katılımcıların işletmelerin sürdürülebilir işletme çabalarına yönelik algılarının belirlenmesi için toplam 5 ifadeden oluşan istatistikler Tablo 20’de sunulmuştur. İşletmelerin sürdürülebilir işletme çabaları kapsamında en yüksek ortalamanın “F2. Sürdürülebilirliğin işletme için önemi” (Ort.=4,05) olduğu söylenebilir. Bu sonuç, işletmelerin sürdürülebilirliği stratejik açıdan önemli gördüklerini göstermektedir. Ancak bu farkındalık, kurumsal uygulamalara aynı ölçüde yansımamaktadır. Nitekim “F4. İşletmenin sürdürülebilirlikle ilgili bir yetkilisinin bulunması” (Ort.=3,12) en düşük ortalamaya sahip olup küçük ölçekli işletmelerde sürdürülebilirliğin kurumsal düzeyde yapılandırılmadığını ortaya koymaktadır. F1. Toplumsal katkı faaliyetlerine katılım (Ort.=3,84) ve F3. Sürdürülebilirlik planı (Ort.=3,84) da görece düşük değerlere sahiptir. Bu bulgular, işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda farkındalıklarının yüksek olmasına rağmen, planlama, kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk uygulamaları açısından gelişime ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Tablo 20. Sürdürülebilir İşletme Çabalarına İlişkin İstatistikler

Değişken	Ortalama (Ort.)	Standart Sapma
F1. İş dışı toplumsal katkı faaliyetlerine katılım	3,84	0,49
F2. Sürdürülebilirliğin işletme için önemi	4,05	0,46
F3. İşletmenin sürdürülebilirlik planının bulunması	3,84	0,44
F4. Sürdürülebilirlikle ilgili bir yetkili bulunması	3,12	0,46
F5. Çalışanlara adil davranma	3,93	0,45

Genel olarak bu bulgular, işletmelerin sürdürülebilirlik konusuna önem verdiğini ancak uygulamaların bazı yapısal alanlarda gelişime açık olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle planlama ve yetkilendirme düzeyinde daha sistematik bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiği ileri sürülebilir.

3.5.3. Araştırma Modelinin Testi

Araştırma modeline ilişkin yapısal geçerlilik, güvenilirlik ve hipotez testlerine yönelik analizler yapılacaktır. Bunun test etmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Tablo 21. Veri Analiz Sürecine İlişkin Tablo

Analiz Türü	Kullanılan Program	Yöntem / Test
İstatistiksel Analizler	SPSS	KMO, Bartlett Test, Cronbach Alpha
Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	SmartPLS	Faktör yükleri, CR, AVE, HTMT, Fornell-Larcker
Yapısal Model (PLS SEM)	SmartPLS	Bootsrapping, Yol katsayıları, T değerleri, P değerleri
Mediatör Etki Testi	SmartPLS	Doğrusal Olmayan Etki Değeri

3.5.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi her bir değişkenin ait olduğu yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini ve bu yapıların birbirinden anlamlı biçimde ayrışıp ayrışmadığını istatistiksel olarak test etmeye olanak sağlamaktadır (J. F. Hair vd., 2021). Bu kısımda araştırma kapsamında oluşturulan yapısal modelin geçerliliği ve güvenilirliği düzeyi test çalışması aktarılacaktır. Bu doğrultuda SmartPLS 4 yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış olup sonuçlara yer verilmiştir.

DFA kapsamında modelin ölçüm geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla çeşitli istatistiksel kriterler dikkate alınmıştır. Öncelikle, faktör yüklerinin (*outer loadings*) her bir değişken için 0.70'in üzerinde olması önerilmekle birlikte, 0.60'ın üzerindeki değerler de kabul edilebilir sınırlar içinde değerlendirilir (J. F. Hair vd., 2021). Yapıların içsel tutarlılığını ölçmek için kullanılan bileşik güvenilirlik (*Composite Reliability- CR*) değerlerinin 0.70 ve üzeri olması beklenirken, bu değer 0.60'ın altına düştüğünde yapı güvenilirliği zayıf olarak kabul edilmektedir (J. Hair vd., 2010). Ortalama Varyans Açıklaması (*Average Variance Extracted- AVE*) değerleri ise her bir yapının sahip olduğu toplam varyansın en az %50'sini ($AVE \geq 0.50$) açıklaması gerektiğini ifade eder ve bu kriter örtük yapıların yakınsak geçerliliğinin (*convergent validity*) sağlanıp sağlanmadığını ortaya koyar (Fornell ve Larcker, 1981).

Yapılar arası ayrım geçerliliğinin test edilmesinde ise HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) ve Fornell-Larcker kriterleri kullanılmıştır. HTMT oranlarının ideal olarak 0.85'in altında, bazı durumlarda ise 0.90'a kadar kabul edilebilir düzeyde olması önerilmektedir (Henseler vd., 2015). Fornell-Larcker kriterine göre ise, her bir yapının karekök AVE değeri, o yapının diğer yapılarla olan korelasyonlarından yüksek olmalıdır

(Fornell ve Larcker, 1981). Bu durum, ölçüm modelinin ayırım geçerliliğine (*discriminant validity*) sahip olduğunu gösterir.

Araştırma modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizinde (DFA), faktör yükleri, birleşme ve ayrışma geçerliliği ile eş köklülük değerleri dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, faktör yükü yetersiz olan, birleşme ve ayrışma geçerliliğini (AVE, CR, HTMT ve Fornell-Larcker) karşılamayan ve eş köklülük değerlerini (VIF) bozan bazı değişkenler (S4, S6, S7, E1, E10, E11, P2, F4 ve F5) araştırma modelinden çıkarılmıştır. Ayrıca, $VIF < 5$ kriterini karşılamayan P2, E2, E8, S10 ve S9 değişkenleri modelden çıkarılmış; $AVE > 0,45$ kriterini bozan en düşük yükleme sahip S23, S12, S24, S5, S3, S14, S22, S21, S11, S4, S6 ile Ç8, Ç6 ve E9, E10, E11 değişkenleri analiz dışı bırakılmıştır. Çoklu doğrusallık (VIF) sonuçlarına göre, modeldeki değişkenlerin tamamının bu kriteri sağladığı belirlenmiştir ($VIF < 5$). VIF değerleri (1.22-4.81) güncel gelişmeler ekseninde ($VIF < 10$) son derece uyumlu olduğu ifade edilebilir (Jeng, 2023). Dolayısıyla, çoklu bağlantı açısından modelin bir sorun taşımadığı, yalnızca sınır değerlere yaklaşan değişkenlerde model bütünlüğünü korumak amacıyla dışlama işlemlerinin yapıldığı söylenebilir.

Faktör yükleri, gözlem değişkenlerinin ait oldukları yapıyı temsil etme gücünü ifade eder. DFA sonuçlarına göre, tüm maddelerin faktör yükleri 0.60'ın üzerindedir ve bu da içsel tutarlılığın kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tüm t-istatistik değerleri anlamlı bulunmuş ($p < 0.05$) ve her bir değişkenin ait olduğu faktörü temsil etmede anlamlı katkı sunduğu görülmüştür.

PLS-SEM modellemesinde, yapısal modelin genel uyumu SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ve NFI (Normed Fit Index) gibi uygunluk ölçütleri aracılığıyla değerlendirilmektedir. SRMR, modelde gözlenen korelasyon matrisi ile tahmin edilen korelasyon matrisi arasındaki farkın standartlaştırılmış ortalamasını ifade eder ve bu değer 0.08'in altında olması, modelin iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir (J. F. Hair vd., 2021; Henseler vd., 2015). NFI ise modelin uyum kalitesini karşılaştırmalı olarak değerlendiren bir diğer yapısal uygunluk ölçütü olup 0.90 ve üzerindeki değerler, kabul edilebilir düzeyde model uyumu olarak yorumlanmaktadır (Bentler ve Bonett, 1980). Mevcut çalışmada test edilen modele ilişkin SRMR değeri 0.071, NFI değeri ise 0.912 olarak elde edilmiştir. Bu değerler, yapısal modelin genel

geçer kabul gören eşik değerler çerçevesinde tatmin edici düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

DFA sürecinde yapı güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha, birleşik güvenilirlik katsayıları (ρ_a ve ρ_c) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri incelenmiştir. Sonuçlar, tüm yapılar için Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, ölçeğin içsel tutarlılığının yeterli olduğunu ortaya koymaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Benzer şekilde, ρ_a ve ρ_c değerleri de 0,80'in üzerinde gerçekleşmiş ve birleşik güvenilirlik açısından yapılar arasında güçlü bir içsel tutarlılık bulunduğunu doğrulamıştır.

Yapı güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur. Sonuçlara göre, bazı yapılarda AVE değerleri 0,50 eşik değerinin altında kalsa da (örneğin Çevresel Boyut: 0,468; Sosyal Boyut: 0,471; Sürdürülebilir İşletme Çabaları: 0,494), literatürde ρ_a ve ρ_c katsayılarının 0,80'in üzerinde olduğu durumlarda AVE değerlerinin 0,45'in üzerinde olması halinde kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2021; Henseler vd., 2015). Bu nedenle, söz konusu yapılar modelde korunmuş ve yapı geçerliliği açısından kabul edilebilir bulunmuştur.

Tablo 22. Yapı Güvenilirliği ve Geçerliliği

Yapı	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (ρ_a)	Composite Reliability (ρ_c)	AVE
1- Çevresel Boyut	0,886	0,906	0,904	0,468
2-Ekonomik Boyut	0,836	0,960	0,872	0,508
3-Sosyal Boyut	0,872	0,881	0,897	0,471
4-Sürdürülebilir Pazarlama Karması	0,935	0,945	0,959	0,885
5-Sürdürülebilir İşletme Çabaları	0,763	0,811	0,825	0,494

Modeldeki yapılar arasında ayrışma geçerliliğini belirlemek amacıyla HTMT (Heterotrait-Monotrait) ve Fornell-Larcker değerleri hesaplanmıştır. HTMT oranı, farklı yapılar arasındaki korelasyonun benzer yapı içindeki korelasyona oranını ölçen ve Fornell-Larcker ile çapraz yükleme yöntemlerine göre daha hassas ayrışma geçerliliği tespiti sunan modern bir ölçüttür (Fornell ve Larcker, 1981). HTMT değerlerinin genel olarak 0.90'ın altında olması, yapılar arasında yeterli düzeyde ayrışma geçerliliği olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2015). Tablo 23'de görüldüğü üzere Çevresel

Boyut ile Ekonomik Boyut (0,474), Sosyal Boyut ile Ekonomik Boyut (0,574) ve Sürdürülebilir İşletme Çabaları ile Sürdürülebilir Pazarlama Karması (0,494) arasındaki değerlerin düşük çıkması, bu yapılar arasındaki ayrışmanın güçlü olduğuna işaret etmektedir. Genel olarak, HTMT analizi bulguları yapılar arasında kavramsal olarak ayırt edilebilirliğin bulunduğunu ve DFA kapsamında ayrışma geçerliliğinin doğrulandığını ortaya koymaktadır. Araştırma modelindeki yapılar arasında ayrışma geçerliliğinin bir diğer göstergesi olan HTMT oranlarına ilişkin bulgular Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23. HTMT

Yapı	1	2	3	4	5
1- Çevresel Boyut					
2- Ekonomik Boyut	0,474				
3- Sosyal Boyut	0,639	0,574			
4- Sürdürülebilir Pazarlama Karması	0,400	0,238	0,594		
5- Sürdürülebilir İşletme Çabaları	0,619	0,510	0,580	0,494	
<i>HTMT<0.90</i>					

Modeldeki değişkenlerin birbirlerinden kavramsal olarak ayırt edilebilmesi için ayrışma geçerliliği analizinde Fornell-Larcker kriteri uygulanmıştır. Bu yöntemde, her yapının kök AVE değeri, diğer yapılarla olan korelasyon değerlerinden büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Böylece her yapının yalnızca kendine ait öğeleri açıkladığı ve diğer yapılardan ayırt edilebildiği gösterilmiş olur. Aşağıdaki tabloda her bir yapının kök AVE değeri (tablonun diyagonalindeki değerler) ve yapılar arası korelasyon katsayıları (diyagonal dışı) sunulmaktadır. Tablo 24’de araştırma modelindeki yapılar arasında ayrışma geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanılan Fornell-Larcker kriterine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, tüm yapılar için kök AVE değerleri ilgili yapıların diğer yapılarla olan korelasyonlarından büyüktür. Bu da modelde ayrışma geçerliliğinin sağlandığını ve yapıların kavramsal olarak birbirinden bağımsız ölçüldüğünü göstermektedir.

Tablo 24. Fornell-Larcker

Yapı	1	2	3	4	5
1- Çevresel Boyut	0,684				
2- Ekonomik Boyut	0,455	0,713			
3- Sosyal Boyut	0,541	0,533	0,686		
4- Sürdürülebilir Pazarlama Karması	0,411	0,282	0,564	0,941	
5- Sürdürülebilir İşletme Çabaları	0,475	0,439	0,455	0,473	0,703

Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulguları, araştırma modelinde yer alan yapıların geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığını göstermektedir. Elde edilen değerler, modelin ileri düzey yapısal analizler için güvenilir ve geçerli bir ölçüm yapısına sahip olduğunu doğrulamaktadır.

3.6.3.2. Yol Analizi

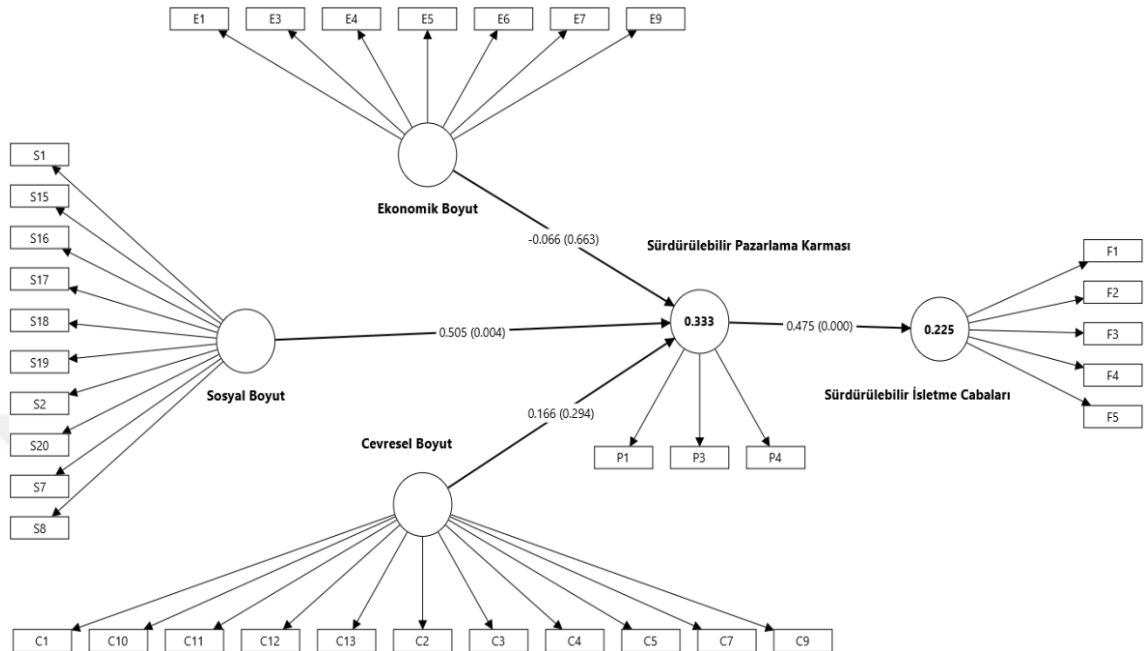
Yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kapsamında oluşturulan modelin nedensel ilişkileri ile PL-SEM yöntemiyle test edilmiştir. Modelde yer alan yapılar arasındaki doğrudan etkiler yol katsayıları (β), t-değerleri ve p-değerleri üzerinden yorumlanmıştır. Analizlerde kullanılan veriler bootstrapping tekniği ile 2000 kişiye çıkarılarak çoğaltılmıştır. Yapılan yol analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 25’de gösterildiği gibidir.

Tablo 25. Yol Katsayıları ve Hipotez Testi

Hipotez	Yol	Std. β (O)	T	p	Sonuç
H1	Ekonomik Boyut → Sürdürülebilir Pazarlama Karması	-0.066	0.447	0.663	Desteklenmedi
H2	Çevresel Boyut → Sürdürülebilir Pazarlama Karması	0.166	1.081	0.294	Desteklenmedi
H3	Sosyal Boyut → Sürdürülebilir Pazarlama Karması	0.505	3.063	0.004	Desteklendi
H4	Sürdürülebilir Pazarlama Karması → Sürdürülebilir İşletme Çabaları	0.475	5.943	0.000	Desteklendi
H5a	Ekonomik Boyut → Sürdürülebilir Pazarlama Karması → Sürdürülebilir İşletme Çabaları	-0.031	0.445	0.657	Desteklenmedi
H5b	Çevresel Boyut → Sürdürülebilir Pazarlama Karması → Sürdürülebilir İşletme Çabaları	0.079	1.003	0.316	Desteklenmedi
H5c	Sosyal Boyut → Sürdürülebilir Pazarlama Karması → Sürdürülebilir İşletme Çabaları	0.240	2.364	0.018	Desteklendi

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen yapısal model sonuçları bu bölümde sunulmaktadır. Analiz kapsamında değişkenler arasındaki

doğrudan ve dolaylı etkiler değerlendirilmiş elde edilen yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri SmartPLS 4.0 yazılımı aracılığıyla hesaplanmıştır. Modelin nihai yapısı ve hipotez sonuçları yer alan diyagram ve tabloda gösterilmiştir.



Şekil 6. Yapısal Eşitlik Modeline Ait Yol Diyagramı

3.6.3.3. Modelin Açıklama Düzeyi

Yapısal modelin genel geçerliliği R^2 (açıklanan varyans) ve F^2 değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. SmartPLS 4 programı aracılığıyla elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 26. Model R² ve F² Değerleri

Değişken (Bağımlı)	R ²	Adjusted R ²	Açıklama Düzeyi
Sürdürülebilir Pazarlama Karması (SPK)	0,337	0,286	Orta düzeye yakın
Sürdürülebilir İşletme Çabaları	0,223	0,204	Kabul edilebilir
Yol (Bağımsız → Bağımlı)	f ²	Etki Büyüklüğü	
Çevresel Boyut → SPK	0,027	Küçük	
Ekonomik Boyut → SPK	0,004	-	
Sosyal Boyut → SPK	0,236	Orta	
SPK → Sürdürülebilir İşletme Çabaları	0,288	Orta	

Yapısal modelin açıklama gücünü değerlendirmek amacıyla R^2 (modelin açıklama gücü) ve f^2 (değişkenlerin katkı gücü) değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre,

Sürdürülebilir Pazarlama Karması için R^2 değeri 0,337 ($R_{adj}^2=1-n-k-1(1-R^2)(n-1)$ $\hat{s}=0,286$) bulunmuştur. Bu değer, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların birlikte pazarlama karmasındaki varyansın yaklaşık %34'ünü açıkladığını göstermektedir. Sürdürülebilir işletme çabaları için ise determinasyon katsayısı R^2 değeri 0,223 ($R_{adj}^2=1-n-k-1(1-R^2)(n-1)=0,204$) olarak hesaplanmış olup pazarlama karmasının işletme çabalarındaki varyansın yaklaşık %22'sini açıkladığı görülmektedir. Hair vd. (2022) tarafından önerilen eşik değerlere göre (0,75 yüksek, 0,50 orta, 0,25 zayıf), SPK için açıklama gücü orta düzeye yakın, SİÇ için ise kabul edilebilir düzeyde zayıf olarak değerlendirilmektedir.

Etki büyüklükleri (f^2) incelendiğinde, sosyal boyutun sürdürülebilir pazarlama karması üzerindeki etkisinin orta düzeyde ($f^2=0,236$), SPK'nın işletme çabaları üzerindeki etkisinin de orta düzeyde ($f^2=0,288$) olduğu görülmektedir. Buna karşılık, çevresel boyutun sürdürülebilir pazarlama karması üzerindeki etkisi küçük ($f^2=0,027$), ekonomik boyutun etkisi ise ihmal edilebilir düzeyde ($f^2=0,004$) bulunmuştur. Cohen (1988) ve Hair vd. (2022) tarafından önerilen kriterlere göre (0,02 küçük, 0,15 orta, 0,35 büyük), bu bulgular özellikle sosyal boyutun pazarlama karması üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Son değerlendirme olarak, modelde sosyal sürdürülebilirlik boyutunun pazarlama karması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, pazarlama karmasının da işletme çabalarını açıklamada kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Ekonomik ve çevresel boyutlar ise bu örnekte pazarlama karması üzerinde sınırlı bir etki göstermektedir.

SONUÇ

Çalışma, Ardahan ilinde faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik algılarının, sürdürülebilir pazarlama karması üzerindeki etkilerini ve bu stratejilerin işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına katkılarını incelemeyi amaçlamıştır. Yapılan PL-SEM analizleri, sosyal sürdürülebilirlik algısının pazarlama karması üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu, sürdürülebilir pazarlama karmasının ise işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca sosyal sürdürülebilirliğin pazarlama karması aracılığıyla işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına dolaylı katkı sunduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik algılarının pazarlama karması ve işletme çabaları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri istatistiksel olarak desteklenmemiştir.

Araştırmanın bulguları, öncelikle sosyal sürdürülebilirliğin kritik rolünü vurgulamaktadır. Paydaş teorisi'ne göre (Freeman, 1984) işletmelerin yalnızca hissedarlarına değil çalışanlar, müşteriler ve topluma karşı da sorumluluk taşıdığını belirtmektedir. Sosyal değişim teorisi (Homans, 1958) ise işletmelerin sosyal değer üretiminin karşılığında paydaşlardan güven, sadakat ve itibar kazandığını öne sürmektedir. Mevcut bulgular bu kuramsal yaklaşımları doğrular niteliktedir. Literatürde de sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının marka imajı, müşteri sadakati ve pazarlama stratejileri üzerinde güçlü etkileri olduğu gösterilmiştir (Carroll, 1991; Maignan ve Ferrell, 2004; Trkulja vd., 2024). Dolayısıyla sosyal boyut, küçük ölçekli işletmelerin sürdürülebilir pazarlama kararlarında belirleyici unsur olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmada ayrıca sürdürülebilir pazarlama karmasının işletme çabaları üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu bulgu kaynak temelli görüşe (Barney, 1991) göre baz alındığında işletme kaynaklarının stratejik yönetiminin rekabet avantajı yarattığını vurgulayan yaklaşımıyla uyumludur. Sürdürülebilir pazarlama karması, işletmelerin sınırlı kaynaklarını daha etkin kullanmasını, paydaş beklentilerine uygun ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri geliştirmesini sağlamaktadır. Bulgu, sürdürülebilir pazarlama anlayışını yalnızca teorik bir çerçeve olmaktan çıkarıp küçük işletmeler için somut bir stratejik araç haline getirmektedir. Nitekim Belz ve Peattie (2012) sürdürülebilir pazarlama karmasının işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını stratejik kararlarla bütünleştiren bir yapı sunduğunu, Klewitz ve Hansen

(2014) ise KOBİ'lerin sürdürülebilir işletme çabalarını pazarlama uygulamaları üzerinden sistematik hale getirdiğini göstermiştir.

Öte yandan yapılan araştırma bulgularında ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik algılarının pazarlama karması üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Sonuç, Ardahan'daki küçük ölçekli işletmelerin finansal kısıtları ve çevresel farkındalık düzeyleriyle yakından ilişkilendirilebilir. Ayrıca literatür de bu bulguyu destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur. Örneğin Rizos vd. (2016) KOBİ'lerin çevresel stratejileri uygulamada finansal yetersizlik, bilgi eksikliği ve düşük farkındalık nedeniyle zorluk yaşadığını belirtmiştir. Benzer şekilde Hillary (2004) küçük işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği "niyet düzeyinde" benimsediğini, uygulamada ise önemli engellerle karşılaştığını ifade etmiştir. Revell, Stokes ve Chen (2010), KOBİ'lerde çevresel politikaların çoğu zaman operasyonel gerçekliklerle örtüşmediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla çevresel ve ekonomik boyutların desteklenmemesi, literatürde daha önce rapor edilen zorluklarla uyumlu bir bulgu olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmanın önemli bir sonucu da sosyal sürdürülebilirliğin pazarlama karması aracılığıyla işletme çabalarını dolaylı olarak etkilemesidir. İlgili sonuç, sosyal sürdürülebilirliğin yalnızca doğrudan pazarlama karmasını şekillendirmekle kalmayıp pazarlama stratejileri üzerinden işletmenin genel sürdürülebilirlik performansına da katkı sunduğunu göstermektedir. Öte yandan bulgu, Khan vd. (2024)'in sosyal sorumluluk temelli stratejilerin pazarlama faaliyetleri aracılığıyla firma performansına dolaylı katkı sunduğunu gösteren çalışmasıyla uyumludur. Benzer biçimde Oduro ve Haylemariam (2025), analizinde sosyal sürdürülebilirliğin özellikle finansal olmayan rekabet avantajı ve toplumsal meşruiyet yaratmada çevresel boyuta kıyasla daha etkili olduğu bulunmuştur.

Araştırma sürecinde kullanılan ölçek, literatürde yer alan geçerli ölçüm araçlarından uyarlanmış olmakla birlikte uygulama yapılan işletmelerin ölçeği (KOBİ düzeyi) ve sektörel özellikleri dikkate alındığında bazı ifadelerin çıkarılması gerekmiştir. Analizlerde düşük faktör yüküne sahip veya kavramsal tutarlılığı zayıf görülen maddelerin modelden çıkarılması, ölçeğin yerel bağlama uyarlanmasını sağlamış ve ölçüm geçerliliğini güçlendirmiştir. Bu durum, araştırmanın yalnızca teorik olarak değil, aynı zamanda uygulama alanına duyarlı bir ölçek yapısı ortaya koyduğunu göstermektedir.

Genel olarak yapılan araştırma, küçük ölçekli işletmelerde sürdürülebilirlik algılarının pazarlama stratejilerine yansımalarının büyük ölçüde sosyal boyut üzerinden gerçekleştiğini buna karşın ekonomik ve çevresel boyutların beklenen etkiyi göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, yerel ve küçük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarında toplumsal ilişkiler, güven ve yerel paydaş etkileşimleri odaklı bir eğilimin baskın olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir pazarlama karması, bu işletmeler için yalnızca bir pazarlama aracı olmanın ötesinde sosyal temelli sürdürülebilirlik anlayışını işletme stratejilerine entegre eden ve sürdürülebilir işletme çabalarını yönlendiren stratejik bir mekanizma işlevi görmektedir.

Teorik ve Pratik Katkıları

Bu çalışma, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarını birlikte ele alarak küçük ölçekli işletmeler bağlamında hangi boyutların pazarlama stratejileri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Analizler, sosyal sürdürülebilirlik boyutunun pazarlama karması ve işletme çabaları üzerinde belirleyici bir rol üstlendiğini, buna karşılık ekonomik ve çevresel boyutların beklenen etkiyi göstermediğini ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın en önemli kuramsal katkısı, sosyal sürdürülebilirliğin pazarlama stratejilerinde oynadığı merkezi rolün ampirik olarak doğrulanmasıdır. Sosyal sürdürülebilirlik algısının pazarlama karması aracılığıyla işletme çabalarını güçlendirmesi pazarlamanın yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyal değer yaratma işlevi taşıdığını göstermektedir. Öte yandan sürdürülebilir pazarlama karmasının işletme çabaları üzerinde doğrudan etkili bir mekanizma olduğunun gösterilmesidir. Buna karşılık, ekonomik sürdürülebilirlik boyutunun pazarlama karması üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, küçük ölçekli işletmeler bağlamında dikkat çekici bir sonuçtur. Çevresel sürdürülebilirliğin pazarlama karmasıyla ilişkili olmaması, bağlamsal bir katkı sağlamaktadır.

Küçük işletmelerin çevresel uygulamalarda altyapı ve kaynak yetersizlikleri nedeniyle zorluk yaşadıklarını vurgulayan bulgularıyla paraleldir. Bunula birlikte yapısal yetersizliklerin rolü de göz ardı edilmemelidir, çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin hipotezlerin desteklenmemesi yalnızca işletme stratejileriyle açıklanamaz, aynı zamanda bölgesel ölçekteki yapısal ve altyapısal eksiklikler bu durumu pekiştirmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü Ardahan ilinde faaliyet gösteren süt ve mandıra işletmelerinin

üretim süreçlerinde ortaya çıkan peynir altı suyu gibi atıkların, çevresel açıdan ciddi sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Ancak bu atıkların toplanması, işlenmesi ya da geri kazanılmasına yönelik herhangi bir bölgesel atık yönetim altyapısının bulunmaması/yeterli olmaması, işletmeleri çevresel sorumluluklarını yerine getirme konusunda yalnızca gönülsüz değil, aynı zamanda yapısal olarak da yetersiz kılmaktadır.

Günümüzde süt işleme tesislerinde temizlik işlemlerinde kullanılan sular da dâhil olmak üzere oluşan tüm atıkların arıtılmadan doğrudan çevreye veya su kaynaklarına deşarj edilmesi, yürürlükteki çevre mevzuatları çerçevesinde yasaklanmıştır. Bu doğrultuda, çevresel etkilerin önlenmesine yönelik çeşitli yasal düzenlemeler uygulanmakta Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı ilgili Çed- Çevre, (2018) birimlerince kontrol altında tutulmaktadır.

Ancak Ardahan ilinde faaliyet gösteren süt işletmelerinin önemli bir kısmının, atık su arıtma tesislerinin gerektirdiği yüksek yatırım ve işletme maliyetleri nedeniyle bu tür yatırımlardan kaçındığı, Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) kapsamına girmemek için süt işleme kapasitelerini daha düşük beyan edebildiği ve atıkların bir bölümünün arıtılmadan çevreye veya su kaynaklarına deşarj edildiğinin değerlendirildiği rapor edilmektedir (Serka, 2020). Bu durum, ildeki su ve toprak kaynaklarında ciddi çevresel kirliliğe yol açmaktadır. Bu kapsamda kurulacak entegre bir tesis, hem peynir altı suyunun ekonomik olarak değerlendirilmesini sağlayacak hem de süt işletmelerinin neden olduğu çevresel tahribatı azaltarak sektörün denetlenebilirliğini ve kayıt altına alınmasını mümkün kılacaktır. Konuyla ilgili literatüre göz atıldığında, Ardahan Üniversitesi- Merkez Araştırma Laboratuvarı- Uygulama ve Araştırma Merkezinde yürütülen bir çalışma da peynir altı suyu atığından yararlanarak sirke üretimi çalışması yürütülmekte olup bu sayede sektöre yenilikçi ve katma değerli bir kullanım alanı kazandırılması amaçlandığı görülmektedir (Yıldız vd., 2023).

Öte yandan Nash Dengesi ve Stratejik Eylemsizlik kavramları (Nash, 1950), işletmelerin çevresel konularda sergilediği pasif tutumun yalnızca yapısal değil, aynı zamanda stratejik bir nedene dayandığını açıklamaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun aynı coğrafi bölgede ve fiziksel olarak birbirine yakın konumda olması, aralarındaki stratejik etkileşimlerin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Oyun/uygulama teorisinin temel kavramlarından biri olan Nash Dengesi, bu durumu açıklamak için işlevsel bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Nash dengesi bağlamında her

işletme, diğerlerinin stratejisini sabit kabul ederek kendi kararını verdiği gözlemlenmektedir. Örneğin, çevresel sürdürülebilirlik alanında komşu işletmelerin hiçbirinin somut bir adım atmadığını gözlemleyen bir işletme, öncü olmanın maliyetli ve riskli olduğunu düşünerek bekle-gör stratejisi benimser. Böylece hiçbir işletme, diğerleri bu stratejiyi uygulamıyorken kendi pozisyonunu değiştirmeye yanaşmaz.

Bu stratejik durağanlık, araştırmada “Çevresel sürdürülebilirlik algısı, sürdürülebilir pazarlama karmasını pozitif etkiler ve Çevresel sürdürülebilirlik algısı, sürdürülebilir pazarlama karması aracılığıyla işletmelerin sürdürülebilir işletme çabalarını dolaylı olarak etkiler” hipotezlerinin reddedilmesiyle doğrudan örtüşmektedir. İşletmeler arasında açıkça ifade edilmeyen ancak davranışsal olarak gözlemlenebilen bu sessiz uzlaş, çevresel sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda statükonun korunmasına yol açmakta ve kolektif bir eylemsizlik dengesine dönüşmektedir. Bununla birlikte çevresel sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulama alanı bulamaması, bu konuda farkındalık artırıcı eğitimlerin, rehber materyallerin ve yerel destek mekanizmalarının yaygınlaştırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Bu araştırmada kullanılan ölçek, küçük ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik algılarını ölçmeye yönelik olarak literatürde yer alan geçerli ölçeklerden uyarlanmıştır. Analiz sürecinde bazı ifadelerin çıkarılması, ölçeğin KOBİ ölçeğine ve sektörel koşullara uygun hâle getirilmesini sağlamıştır. Bu yönüyle çalışma, literatürde çoğunlukla büyük ölçekli veya çok uluslu işletmeler üzerinde test edilmiş ölçeklerin yerel düzeyde geçerliliğine ilişkin önemli bir katkı sunmaktadır. Ölçeğin, Ardahan ilindeki küçük ölçekli işletmeler bağlamında elde edilen bulgular doğrultusunda yeniden yapılandırılması, sürdürülebilirlik ve pazarlama literatüründe yerel uyarlamalara örnek teşkil etmektedir.

Dolayısıyla, bu araştırmada kullanılan ölçek yalnızca mevcut modelin test edilmesinde değil, ileride yapılacak ampirik çalışmalarda da referans alınabilecek kapsayıcı bir ölçüm aracı olarak değerlendirilebilir. Farklı bölgelerde veya sektörlerde yürütülecek araştırmalar, bu ölçeği genişleterek ya da yeni maddeler ekleyerek kullanabilir; böylece ölçeğin genellenebilirliği ve açıklayıcılığı daha da güçlendirilebilir.

Araştırma, küçük ölçekli işletmelere ve politika yapıcılara yönelik önemli pratik çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle, sosyal sürdürülebilirliğin pazarlama stratejilerinde belirleyici rol oynaması, işletmelerin çalışan refahı, adil iş uygulamaları, müşteri ilişkileri

ve toplumsal katkı alanlarına yatırım yapmalarının hem müşteri bağılılığı hem de kurumsal itibar açısından stratejik önem taşıdığını göstermektedir. İkinci olarak, sürdürülebilir pazarlama karmasının işletme çabalarını yönlendiren bir mekanizma olduğunun ortaya konması, KOBİ'lerin sınırlı kaynaklarını etkin biçimde kullanabilmesi için ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kararlarını sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Son olarak, ekonomik ve çevresel boyutların desteklenmemesi, küçük işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmede tek başına yeterli olamayacağını ortaya koymaktadır. Bu durum, politika yapıcılarının çevresel altyapıyı geliştirmeleri, finansal destek mekanizmaları oluşturmaları ve yeşil inovasyon süreçlerini teşvik etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Sınırlılıklar ve Öneriler

Araştırma belirli sınırlar içinde yürütülmüş olup bulguların değerlendirilmesinde bu çerçevenin dikkate alınması gerekmektedir. Çalışma yalnızca Ardahan ilinde faaliyet gösteren küçük ölçekli süt ve süt ürünleri işletmeleriyle sınırlıdır. Bu olgu araştırmanın yerel bağlamını anlamak açısından önemli bir avantaj sağlamakla birlikte farklı bölgeler ve sektörler için genellenebilirliğin dikkatli yapılmasını gerektirmektedir. Araştırma kesitsel bir tasarımla gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla elde edilen bulgular belirli bir döneme ait işletme algılarını yansıtmaktadır. Veriler, katılımcıların öz-beyanlarına dayanmaktadır. Bu yöntem, işletme yöneticilerinin kendi bakış açılarını doğrudan yansıtması açısından zengin bir içgörü sağlamaktadır. Son olarak, örneklem büyüklüğü sınırlı sayıda işletmeyi kapsamaktadır. Ancak bu sınırlılık, küçük ölçekli işletmeler bağlamında daha derinlemesine bir analiz yapma fırsatı sunmuş ve Ardahan özelinde özgün bulgular elde edilmesini sağlamıştır.

Bu sınırlılıklar ışığında gelecek çalışmalara yönelik bazı öneriler sunulabilir. İlk olarak, farklı illerde ve farklı sektörlerde yapılacak araştırmalar, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Özellikle hizmet sektörü, sanayi ve tarım dışı işletmelerin incelenmesi, sürdürülebilirlik boyutlarının sektörel farklılıklarını ortaya koyabilir. İkinci olarak, boylamsal araştırmalar ile işletmelerin sürdürülebilirlik algılarının zaman içindeki değişimi incelenebilir. Bu tür bir yaklaşım, özellikle çevresel sürdürülebilirlikte politika değişimlerinin ve altyapı yatırımlarının etkisini daha net yansıtacaktır. Üçüncü olarak,

nicel yöntemlerin yanı sıra nitel yöntemler kullanılarak işletmelerin sürdürülebilirlik algılarının ardındaki motivasyonlar daha kapsamlı şekilde ortaya çıkarılabilir.



KAYNAKÇA

- Adnan, Ç. (2004). İşlenmiş Süt ve Süt Ürünleri Sanayinde Süt Teşvik Piri Politikasının Analizi. *GOÜ. Ziraat Fakültesi Dergisi*, 21(2), 49-55.
- Agyeman, J., Bullard, R. D., ve Evans, B. (2002). Exploring the Nexus: Bringing Together Sustainability, Environmental Justice and Equity. *Space and Polity*, 6(1), 77-90. <https://doi.org/10.1080/13562570220137907>.
- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.155>.
- Akay, E., ve Palabıyık, N. (2024). *Sürdürülebilir Yönetim*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub541>.
- Akgemci, T., Öğüt, A., Tosun, M. A. (2005). Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında Kobi’lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: SWOT Analizine Dayalı. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 139–156.
- Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir kalkınma: Uygulamalı antropolojinin eylem alanı. *Antropoloji*, 24, 133-164.
- Aktan, C. C., ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk*, 11-36.
- Altay. (2021). *İşletme Fonksiyonları ile Dönüşümün Yeni Adı: Endüstri 4.0* (Zafer Aykanat, Ed.; 1. bs, C. 1). Gazi Kitapevi.
- Altay. (2023). Teorik ve Uygulamalı Sürdürülebilirlik Çalışmaları-Sürdürülebilir Pazarlama Perspektifinden B Crop Hareketi. İçinde A. Koçak ve H. Cavlak (Ed.), *books.google.com* (1. bs, C. 1, s. 175-189). Mobil Bilimsel.
- Altay, A. (2007). Bir kamu mali olarak sosyal sermaye ve yoksulluk ilişkisi. *Ege Academic Review*, 7(1), 337-362.
- AMA. (2017). American Marketing Association . *Marketing Association* , 1(1).
- Anderson, K., Broderick, J. F., ve Stoddard, I. (2020). A factor of two: how the mitigation plans of ‘climate progressive’ nations fall far short of Paris-compliant pathways. *Climate Policy*, 20(10), 1290-1304.
- Aras, G., ve Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity? *Journal of business ethics*, 87, 279-288.

- Armağan, G. (2006). Avrupa birliği sürecinde Türkiye’de süt sektörünün durumu. *Türkiye VII. Tarım Ekonomisi Kongresi*, , 751-776.
- Arseculeratne, D., ve Yazdanifard, R. (2014). How green marketing can create a sustainable competitive advantage for a business. *International business research*, 7(1), 130.
- Arya, P., Srivastava, M. K., ve Jaiswal, M. P. (2019). Modelling environmental and economic sustainability of logistics. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 73-94. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2018-0204>.
- Asare, R., Akuffobe, M., Quaye, W., ve Atta-Antwi, K. (2015). Characteristics of micro, small and medium enterprises in Ghana: gender and implications for economic growth. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 7(1), 26-35. <https://doi.org/10.1080/20421338.2014.979651>.
- Avrupa Birliği Komisyonu. (2019). *Avrupa Birliği Komisyonu* Brussels: European Commission.
- Aydın, U. C., ve Çömlekçi, İ. (2023). Avrupa Birliği’ndeki KOBİ’lerin finansmana erişimine yönelik destekler, COSME program incelemesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 35-39. <https://doi.org/10.47542/sauied.1132389>.
- Ayyıldız, M., Çiçek, A., ve Kaplan, K. (2021). Türkiye’de çiğ süt ile perakende süt fiyatları arasındaki asimetrik ilişki. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*, 24(3), 594-602.
- Bagchi, S. (2020). *Sustainable Business Innovations: Inspiring Success Stories*. 20.
- Bahar D. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi, karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., ve Kashyap, R. K. (2003). Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.106.18604>.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>.
- Bansal, P., ve Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. <https://doi.org/10.5465/1556363>.

- Bask, A., Halme, M., Kallio, M., ve Kuula, M. (2013). Consumer preferences for sustainability and their impact on supply chain management: The case of mobile phones. *International Journal of Physical Distribution ve Logistics Management*, 43(5/6), 380-406.
- Baumgartner, R. J., ve Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- BCrop Etki Değerlendirmesi. (2024). *Sürdürülebilirliğe yönelik algıların ölçülmesi* . <https://www.bcorporation.net>.
- Bektaş, Ç., ve Köseoğlu, M. A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 145-158.
- Bell, D. V. J. (2002). *The role of government in advancing corporate sustainability*.
- Benefit Corp. (2017). *State by State Status*. <http://benefitcorp.net/policymakers/state-bystate-status>.
- Benli, T., ve Karaosmanoğlu, K. (2017). Bir Pazarlama Stratejisi Olarak İçerik Pazarlama. *Mesleki Bilimler Dergisi MBD, Pazarlama alanı (MBD)*, 6, 27-38. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mbd/issue/40499/485135>.
- Bentler, P. M., ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>.
- Besler, S. (2009). Kurumsal Sürdürülebilirlik, Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik. *Beta Basım*, 1-18.
- Bhattacharya, C. B., ve sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24. <https://doi.org/10.2307/41166284>.
- Bibri, M. (2008). *Corporate sustainability/CSR communications and value creation: A marketing approach*.
- Bos-Brouwers, H. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Wiley Online Library*, 19(7), 417-435. <https://doi.org/10.1002/BSE.652>.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (Harper ve Row, Ed.; New York).

- Bozlağan. (2005). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı. *BozlağanJournal of Social Policy Conferences, 2005•dergipark.org.tr*, 1012-1013. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iusskd/issue/891/9943>.
- Bozoglu, M., Topuz, B. K., ve Sağlam, O. (2017, Nisan). *Teknik verimlilik kapsamında aile süt çiftçiliğinin ekonomik sürdürülebilirliği: Türkiye'nin Bafra ilçesinde bir vaka çalışması*. 3208552223208 researchgate.net.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business ve Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.
- Carter, C. R., ve Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution ve Logistics Management*, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Cascone, J., Deroose, J., ve Nefedova, A. (2010). Equipped to SUSTAIN. *Internal Auditor*, 67(6).
- Cemalcılar, İ. (1987). Pazarlama karması (4p) kavramında yeni gelişmeler. *Pazarlama Dünyası*, 1(4), 23-24.
- Chahal, H., ve Sharma, R. D. (2006). Implications of corporate social responsibility on marketing performance: A conceptual framework. *Journal of Services Research*, 6(1), 205.
- Chang, N.-J., ve Fong, C.-M. (2010). Green product quality, green corporate image, green customer satisfaction, and green customer loyalty. *African journal of business management*, 4(13), 2836.
- Cındık, H., ve Akyüz, K. C. (1998). *The structure and suggestions to solve problems of small and middle-sized forest products industry establishments in Trabzon*.
- Collier, D. A. (1991). New marketing mix stresses service. *Journal of Business Strategy*, 12(2), 42-45.

- Crane, A., ve Matten, D. (2007). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, 2. Ausg. Oxford.
- Creswell, J. (2017). Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi. *Edam*.
- Çalışkan, A. Ö. (2012). Sürdürülebilirlik Raporlanması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU)/Journal of Accounting ve Taxation Studies (JATS)*, 5(1).
- Çed Çevre. (2018). Çevresel Etki Değerlendirilmesi, izin ve Denetim Müdürlüğü Görev ve Sorumlulukları. İçinde *10 Temmuz 2018 tarih ve 30474 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı ve*
- Adoption in Turkish and Iranian SMEs: The Effect of Dynamic Capabilities and the ve1824-1859. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01990-1>.
- Çevik, D. (2019). KOBİ’lerde Sanayi 4.0’ın Uygulanabilirliği ve Yönetici Bakış Açılarının Değerlendirilmesi. *Journal of International Scientific Researches*, 4(2), 277-291. <https://doi.org/10.21733/ibad.526446>.
- Çevik ve Gülcan, B. (2011). Lojistik faaliyetlerin çevresel sürdürülebilirliği ve Marco Polo programı. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011(1), 35-44.
- Çoban K., H., İncekara, M., ve Sarıkaya, M. (2022). Kobi’lerde Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik: Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(26), 789-823. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2022.033>.
- Daly, H. E. (2006). Sustainable development—definitions, principles, policies. İçinde *The future of sustainability* (s. 39-53). Springer.
- Delai, I., ve Takahashi, S. (2011). Sustainability measurement system: a reference model proposal. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 438-471. <https://doi.org/10.1108/17471111111154563>.
- Demir, Ö. (2016). Kobilerde stratejik yönetim anlayışına inovasyon perspektifinden bakış. *İktisadi Yenilik Dergisi*, 4(1), 16-32. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iy/issue/22662/242027>.
- Doane, D., ve MacGillivray, A. (2001). Economic sustainability: The business of staying in business. *New Economics Foundation*, 1, 52.

- Doyle, P. (2003). Değer Temelli Pazarlama (Çev. Gülfidan Barış). *İstanbul: MediaCat Ya*, 142-151.
- Du Plessis, C. (1998). The meaning and definition of sustainable development in the built environment. (*Doctoral dissertation, Universiteit van Pretoria*).
- Durali, H., Ayyıldız, H., ve Genç, K. Y. (2008). Çevreye Duyarlı Pazarlama: Üniversite Öğrencilerinin Çevreye Duyarlı Pazarlama Uygulamaları İle İlişli Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 505-527.
- Durrani, N., Raziq, A., Mahmood, T., ve Khan, M. R. (2024). Barriers to adaptation of environmental sustainability in SMEs: A qualitative study. *PLOS ONE*, 19(5), e0298580. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298580>.
- Dyllick, T., ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>.
- Ebebek. (2024). *ebebek sosyal sorumluluk projeleri*. kurumsal.ebebek.com. https://kurumsal.ebebek.com/proje-goster/baby-me-deterjan-dolum-stasyonu/10?utm_source.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., ve Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>.
- Kolk, A., Levy, D., ve Pinkse, J. (2008). Corporate responses in an emerging climate regime: The institutionalization and commensuration of carbon disclosure. *European Management Journal*, 26(6), 1–13.
- Elasrag, H. (2012). The Developmental Role of SMEs in the Arab Countries. *SSRN Electronic Journal*, 2-3. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2127954>.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>.
- Ellen, P. S., Mohr, L. A., ve Webb, D. J. (2000). Charitable programs and the retailer: do they mix? *Journal of retailing*, 76(3), 393-406.

- Engin, E., ve Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 8(1), 85-94. <https://doi.org/10.18094/si.78508>.
- Epstein, M., finance, A. R. B.-S., ve 2014, undefined. (2014). A New Day for Sustainability. *search.ebscohost.com*, 96(1).
- Ersöz, S., ve Kahvecioğlu, R. (2004). Kobi'lerin sorunlarına yönelik Kırşehir ilinde bir araştırma ve çözüm önerileri. *Teknik ve Ekonomik*, 67-73.
- Eryılmaz, S., Öksüz, M. S., ve Zeren, F. (2022). Kobi Kredilerinin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 22(1), 75-93. <https://doi.org/10.24889/ifede.929855>.
- Etapak. (2024). *Azalt, yeniden kullan ve geri dönüştür*. Ecovadis. <https://www.etapak.com.tr/surdurulebilirlik>.
- European Commission. (2019). *European Commission*. European Commission. (2019). The European green deal. COM (2019) 640 final. Erişim adresi: <https://eurlex.europa.eu/legal>.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256.
- Field, Andy., ve Sage, Angleterre. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics 4th ed*. http://www.thenewsgirlofficial.com/browse/2914359636/103038/discovering-statistics_using%20ibm-spss-statistics-5th-ed.pdf.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Friede, G., Busch, T., ve Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance ve Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
- FT. (2024, Haziran 12). It's in companies' own interests to adopt global sustainability standards. *Financial Times*.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., ve Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
- GfK. (2022). *Sustainability Concern Study (Growth from Knowledge)*.

- 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.
- Glushkov, D. O., ve Strizhak, P. A. (2017). Ignition of composite liquid fuel droplets based on coal and oil processing waste by heated air flow. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1445-1461. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.207>.
- Goldsmith, R. E. (1999). The personalised marketplace: beyond the 4Ps. *Marketing Intelligence ve Planning*, 17(4), 178-185.
- Gong, Y., Xiao, J., Tang, X., ve Li, J. (2023). How sustainable marketing influences the customer engagement and sustainable purchase intention? The moderating role of corporate social responsibility. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128686>.
- Gordon, R., Carrigan, M., ve Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing theory*, 11(2), 143-163.
- Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing ve Accountability Journal*, 19(6), 793-819.
- Grubb, M., Koch, M., Thomson, K., Sullivan, F., ve Munson, A. (2019). *The 'Earth Summit' Agreements: A Guide and Assessment: An Analysis of the Rio '92 UN Conference on Environment and Development*. 35-41.
- Gürlük, S. (2010). Sürdürülebilir kalkınma gelişmekte olan ülkelerde uygulanabilir mi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 85-99.
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442-455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>.
- Hair, J., Black, W. C., ve Babin, B. J. (2010). *Multivariate data analysis*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., ve Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.
- Hajian, M., ve Jangchi, S. (2021). Evolution of the concept of sustainability. From Brundtland Report to sustainable development goals. İçinde *Sustainable Resource*

- Management* (ss. 1-24). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-824342-8.00018-3>.
- Hanaysha, J. R., ve Al-Shaikh, M. E. (2024). Impact of entrepreneurial orientation, marketing capability, and market orientation on business sustainability and corporate reputation. *Discover Sustainability*, 5(1), 273. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00401-4>.
- Hansen, E. G., ve Klewitz, J. (2012). The Role of an SME's Green Strategy in Public-Private Eco-innovation Initiatives: The Case of Ecoprofit. *Journal of Small Business ve Entrepreneurship*, 25(4), 451-477. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593584>.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>.
- Hart, S. L., ve Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>.
- Heck, G., ve Yidan, X. (2013). *The Effects of Sustainable Marketing on Brand Equity and Consumer Behavior: A Case Study of Cia. Hering*.
- Helen, K., ve Blewitt, J. (2015). Sustainable business: key issues. *Versão PDF disponível em: www.researchgate.Net/publication/258727756_Sustainable_Business_Key_Issues*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hockerts, K., ve Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 25(5), 481-492.
- IFC, 2011. (2011). *IFC. Financials and Projects; International Finance Corporation*.
- İMKB Raporu, S. (2011). *Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Değerlendirme Raporu*. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Sürdürülebilirlik Endeksi.

- İrten, Y. E. (2020). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Önemi ve İkinci OECD-KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı*. Çok Taraflı Ekonomik İşler Genel Müdür Yardımcılığı, Dışişleri Bakanlığı. https://www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-_kobi_-onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbul-bakanlar-konferansi.tr.mfa.
- Ismail, I. J. (2022). The role of technological absorption capacity, enviropreneurial orientation, and green marketing in enhancing business' sustainability: evidence from fast-moving consumer goods in Tanzania. *Technological Sustainability*, 2(2), 121-141. <https://doi.org/10.1108/TECHS-04-2022-0018>.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
- Jeng, C.-C. (2023). Why a variance inflation factor of 10 is not an ideal cutoff for multicollinearity diagnostics. *Journal of Education Studies*, 57(2), 67-92. <https://doi.org/10.53106/199044282023105702004>.
- Jeurissen, R. (2000). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229-231. <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>.
- Jones, A. (2013). (Re)Conceptualising the space of markets: The case of the 2007–9 global financial crisis. *Geoforum*, 50, 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.07.010>.
- Kaplan, K., ve Çiçek, A. (2022). Türkiye’de Çiğ Süt Fiyatları ile Süt Yemi Fiyatları Arasındaki Nedensellik İlişkisinin Toda-Yamamoto Testi ile Belirlenmesi. *ÇOMÜ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 10(2), 336-345. <https://doi.org/10.33202/comuagri.1149442>.
- Kaplan, M. S., Gümüş, M., ve Özder, E. H. (2024). Paris İklim Anlaşması ve Sürdürülebilir Lojistik Kapsamında Lojistik Köy Yeri Seçimi: Türkiye Örneği. *Demiryolu Mühendisliği*, 20, 202-229. <https://doi.org/10.47072/demiryolu.1451230>
- Karasar, Niyazi. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar-ilkeler-teknikler*. Nobel https://scholar.google.com/scholar?cluster=10786175207405133449vehl=trveas_sdt=2005vesciodt=0,5.
- Kavut, A. L. (1999). Çevre Muhasebesi: Genel Bir Bakış. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 1(1), 153-155.

- Kayalı, C., ve Aktaş, H. (2003). Türkiye’de KOBİ’lerde yönetim krizi ve toplam kalite yönetimi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 31-50.
- Kayıkçı, P., Armağan, K., ve Dal, N. E. (2019). Sürdürülebilir pazarlama: Kavramsal bir çalışma. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 77-93.
- Kehbila, A. G., Ertel, J., ve Brent, A. C. (2010). Corporate sustainability, ecological modernization and the policy process in the South African automotive industry. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 453-465. <https://doi.org/10.1002/bse.669>.
- Kemper, J. A., ve Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 277-309.
- Khalid, A. (2023). Sustainable Marketing and its Impact on Society: A Study of Marketing Strategies and Opportunities Promoting Eco-Friendly Lifestyle. *Available at SSRN 4570227*.
- Khan, F. A., Sheikh, Dr. A. A., ve Zainab, F. (2024). The Impact of SMEs Capability for Service Innovation and Its Tactical Green Marketing on Sustainable Business Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 34(2). <https://doi.org/10.53703/001c.117659>.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Anadolu Üniversitesi.
- Korukoğlu, A. (2011). İşletmelerde çevre muhasebesi: İzmir ili uygulaması. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 81–89.
- KOSGEB. (2024). www.kosgeb.gov.tr. *İşletme tanımı ve sınıflandırılması*.
- Kotler, P. (2005). A’dan Z’ye Pazarlama, Çev. *Ash Kalem Bakkal*, 4. Baskı, İstanbul: *MediaCat*, 120.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of marketing*, 75(4), 132-135.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., ve Wong, V. (2001). Marketing in a changing world. *Underst. Bus.: process*, 6, 69-90.
- Kowalska, M. (2022). Conceptualization of Sustainable Marketing Tools among SME Managers in Selected Countries in Poland and Sri Lanka. *Sustainability*, 14(10), 6172. <https://doi.org/10.3390/su14106172>

- Koyubenbe, N. , K. Y. (2006). İzmir ili Ödemiş ilçesi süt sanayiindeki gelişmeler üzerine bir araştırma. *Hayvansal Üretim Dergisi*, 47-53.
- Kumbali ve İncekara, M. (2022). Kobi’lerde Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(26), 783-823.
- Kuria, B. (2024). Influence of Green Marketing Strategies on Consumer Behavior. *International Journal of Marketing Strategies*, 6(1), 48-59. <https://doi.org/10.47672/ijms.1835>.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Küçük, G., ve Yüce, Dural. B. (2022). Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Yeşil Ekonomiye Geçiş: Enerji Senaryoları Üzerinden Bir Değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 137-156. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1095137>
- Lavey, S. (2015, Aralık 1). *Sustainability SMSs*. Environmental Forum/<https://www.oed.com/dictionary/sustainability> 1980 2b; Environmental Law Institute. <https://doi.org/10.1093/OED/6507571288>.
- Leach, M., Scoones, I., ve Stirling, A. (2010). Pathways to Sustainability. İçinde *Dynamic Sustainabilities* (ss. 37-64). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849775069-3>.
- Lenton, T. M., Benson, S., Smith, T., Ewer, T., Lanel, V., Petykowski, E., Powell, T. W. R., Abrams, J. F., Blomsma, F., ve Sharpe, S. (2022). Operationalising positive tipping points towards global sustainability. *Global Sustainability*, 5, e1. <https://doi.org/10.1017/sus.2021.30>.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., ve Morgan, N. A. (2013). “Greening” the marketing mix: do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0317-2>.
- Lins, K. V., Servaes, H., ve Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., ve Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432-452. <https://doi.org/10.1002/bse.609>.

- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>.
- MacDonald, J. P. (2005). Strategic sustainable development using the ISO 14001 Standard. *Journal of Cleaner Production*, 13(6), 631-643. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.06.001>.
- Madrid-Guijarro, A., ve Duréndez, A. (2024). Sustainable development barriers and pressures in SMEs: The mediating effect of management commitment to environmental practices. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 949-967. <https://doi.org/10.1002/bse.3537>.
- Maignan, I., ve Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>.
- Martin, D. M., ve Schouten, J. W. (2014). Sustainable marketing through the natural step. İçinde *Humanistic Marketing* (ss. 231-243). Springer.
- Matten, D., ve Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Mauro, N., Natale, S. M., ve Libertella, A. F. (1999). Personal values, business ethics and strategic development. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 6(2), 22-28.
- McCauley, D., ve Heffron, R. (2018). Just transition: Integrating climate, energy and environmental justice. *Energy Policy*, 119, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.04.014>.
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: towards some definitions*.
- Mellahi, K., Jackson, P., ve Sparks, L. (2002). An exploratory study into failure in successful organizations: The case of Marks ve Spencer. *British journal of management*, 13(1), 15-29.
- Mevzuat.gov.tr. (2025, Temmuz 9). *İklim Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi. <https://www.mevzuat.gov.tr>.
- Mucuk, İ. (1997). Pazarlama ilkeleri ve örnek olaylar, 7. Basım. İstanbul, *Türkmen Kitabevi*.

- Muscoe, M. (1995). A sustainable community profile. *Places*, 9(3), 30-37.
- Nash, J. F. (1950). N -kişilik oyunlarda denge noktaları. *Ulusal Bilimler Akademisi Bildirileri*, 36(1), 48-49. <https://doi.org/10.1073/PNAS.36.1.48>
- Nemli, E. (2004). *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları*. Filiz Kitapevi.
- Nittayasri, S., ve Mahalakshmi, J. (2023). An Empirical Study On Green Marketing. *he Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 11(2), 1955-1956.
- Nugroho, M. A., Susilo, A. Z., Fajar, M. A., ve Rahmawati, D. (2017). Exploratory Study of SMEs Technology Adoption Readiness Factors. *Procedia Computer Science*, 124, 329-336. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.162>.
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (McGraw-Hill., Ed.).
- Oduro, S., ve Haylemariam, L. G. (2025). Effect of social and environmental sustainability on SME competitiveness: a meta-analytic review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00519-3>.
- Oğuz, İ. H. (2019). *Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma ve Mikro Temelli Sürdürülebilir Kalkınma Uygulamaları* [Doktora Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Onaran, B. (2014). *Sürdürülebilir pazarlama: İşletmelerde sürdürülebilirlik anlayışı ve pazarlama karması bağlamında uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ottman, J. A., Stafford, E. R., ve Hartman, C. L. (2006). Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 48(5), 22-36. <https://doi.org/10.3200/ENV.48.5.22-36>.
- Özdemir, A. T., Mutlu, M. D., Dil Şahin, M., Tenteriz, Y., Bektaş, M., Asiltürk, A., Tepe Küçükoğlu, M., Öney, T., ve Ulufer Kansoy, S. (2024). *Sürdürülebilir Yönetim* (E. Akay ve N. Palabıyık, Ed.). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub541>
- Özgen, E., ve Tansel, A. (2019). Can mandatory environmental information disclosure achieve a win-win for a firm’s environmental and economic performance? *Journal of Cleaner Production*, 250, 551-560. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119530>
- Özgün, C., ve Selvi, M. S. (2025). A Scale Development Study on Green Marketing Mix Practice Culture in Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 17(15), 6936. <https://doi.org/10.3390/su17156936>.

- Özmehmet, Dr. E. (2008). Dünyada ve Türkiye Sürdürülebilirlik Kalkınma Yaklaşımları. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3(12), 1853-1876. <https://doi.org/10.19168/jyu.48930>
- Pagell, M., ve Wu, Z. (2009). Building A More Complete Theory Of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies Of 10 Exemplars. *Journal of Supply Chain Management*. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x>.
- Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., ve Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236-246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>.
- Papatya, G. (2009). KOBİ’lerde iş buluşçuluk konsepinin geliştirilmesi. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2), 111-112.
- Park, J. Y., Perumal, S. V., Sanyal, S., Ah Nguyen, B., Ray, S., Krishnan, R., Narasimhaiah, R., ve Thangam, D. (2022). Sustainable Marketing Strategies as an Essential Tool of Business. *The American Journal of Economics and Sociology*, 81(2), 359-379. <https://doi.org/10.1111/ajes.12459>.
- Parris, T. M., ve Kates, R. W. (2003). Characterizing and measuring sustainable development. *Annual Review of environment and resources*, 28(1), 559-586.
- Pata, U. K., ve Ertugrul, H. M. (2023). Do the Kyoto Protocol, geopolitical risks, human capital and natural resources affect the sustainability limit? A new environmental approach based on the LCC hypothesis. *Resources Policy*, 81, 103352. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103352>.
- Peattie. (2001). Golden goose or wild goose The hunt for the green consumer. *Business Strategy and the Environment*, 10(4), 187-199. <https://doi.org/10.1002/bse.292>.
- Peattie, K. (2001b). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*, 2(2), 129-146. <https://doi.org/10.1362/1469347012569869>.
- Peattie, K., ve Belz, F.-M. (2010). Sustainability marketing—An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15.
- Peattie, K., ve Charter, M. (2003). Green marketing. İçinde M. J. Baker (Ed.), *The Marketing Book*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080496405-39>
- Peattie, K., ve Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, 62(2), 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.033>.

- Persson, S., Dilek, Ü., ve Dahl, F. (2008). *Purchasing of environmental friendly computers: How consumers value green characteristics based on a conjoint analysis*.
- Porter, M., ve Kramer, B. (2021). Creating shared value. İçinde *Harvard Business Review* (C. 17, Sayı 4, ss. 62-77). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/IJMR.12252>.
- Prasanna, R., Jayasundara, J., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Rajapakshe, P., ve Abeyrathne, G. (2019). Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>.
- Prexl, A., ve Signitzer, B. (2008). When a new CEO is ahead: Leadership change processes in the light of change communication, personal public relations, and reputation management. *Corporate Social Responsibility and Communication Management*. <https://uni-salzburg.elsevierpure.com/en/publications/when-a-new-ceo-is-ahead-leadership-change-processes-in-the-light>.
- Pujari, D., Peattie, K., ve Wright, G. (2004). Organizational antecedents of environmental responsiveness in industrial new product development. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 381-391. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.09.001>.
- Rizos, V., Behrens, A., Van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Hirschnitz-Garbers, M., ve Topi, C. (2016). Implementation of Circular Economy Business Models by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Barriers and Enablers. *Sustainability*, 8(11), 1212. <https://doi.org/10.3390/su8111212>.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>.
- Rodrigues, M., ve Franco, M. (2023). Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Qualitative Approach. *Sustainability*, 15(5), 4510. <https://doi.org/10.3390/su15054510>.

- Ronald, E. G. (1999). The personalised marketplace: beyond the 4Ps. *Marketing Intelligence ve Planning*, 17(4), 178-185.
- Saban, M., Küçükler, H., ve Küçükler, M. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik ile İlgili Raporlama Çerçeveleri ve Sürdürülebilirlik Raporlamasında Muhasebenin Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1), 101-115.
- Sancar, G. (2013). Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi. *Selçuk iletişim*, 8(1), 71-84.
- Sarıkaya, M., ve Akarca, Y. (2011). Kurumsal sosyal sorumlulukta ölçüm teknikleri. *Denetışim*, 8, 60-67.
- Saylı, H., ve Uğurlu, A. G. Ö. Y. (2007). Kurumsal itibar ve yönetsel etik ilişkisinin analizine yönelik bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 75-96.
- Schaltegger, S., ve Wagner, M. (2006). Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner. Sustainability Accounting as the Link between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting. İçinde *Sustainability Accounting and Reporting* (ss. 681-697). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_30.
- Schlosberg, D. (2007). *Defining Environmental Justice*. Oxford University Press Oxford. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199286294.001.0001>.
- Schot, J., ve Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: RveD, systems of innovation and transformative change. *Research policy*, 47(9), 1554-1567.
- Serka. (2020). *Peynir altı suyu işleme tesisi*. Serkaardahan. <https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/ardahan-ili-peynir-alti-suyu-isleme-tesisi-on-fizibilite-raporu2020.pdf>.
- Serka, A. (2024). *Ardahan ilinde bulunan Mandıra sayısı*. Serka Yatırım Destek Ofisi. <https://ardahan.serka.gov.tr/sektorler/gida-sanayii>.
- Servaes, H., ve Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1630>.

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>.
- Sezer, İ. F. (1999). Sosyal Pazarlama Kavramı ve Türkiye Uygulamaları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 55-63.
- Sharma, S., ve Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180. <https://doi.org/10.1002/smj.439>.
- Sharma, S., ve Starik, M. (2002). *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*. Edward Elgar Publishing.
- Soler, C. (2010). Frank-Martin Belz and Ken Peattie: Sustainability Marketing. A Global Perspective. *Journal of Consumer Policy*, 33(4), 425-426. <https://doi.org/10.1007/s10603-010-9132-7>.
- Sridhar, K. (2012). Is the Triple Bottom Line a restrictive framework for non-financial reporting? *Asian Journal of Business Ethics*, 1, 89-121.
- Starik, M., ve Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of management Review*, 20(4), 908-935.
- Statista. (2023). Willingness to pay more for sustainable products worldwide in 2023, by age group. İçinde *Statista Research Department*. [e.statista.com/statistik/daten/studie/1292718](https://www.e.statista.com/statistik/daten/studie/1292718).
- Stead, J. G., ve Stead, W. E. (2014). *Sustainable Strategic Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700533>.
- Sümer, S. I., ve Eser, Z. (2006). Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 165-186.
- Svensson, G., Wood, G., ve Callaghan, M. (2010). A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective. *Journal of World Business*, 45(4), 336-345.
- Şahin, Z., ve Çankaya, F. (2018). KOBİ'lerde Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 117-132. <https://doi.org/10.18037/ausbd.552694>.

- Şen, H., Kaya, A., ve Alpaslan, B. (2018). A Historical and Current Perspective on Sustainability. *Ekonomik Yaklaşım*, 29(107), 1. <https://doi.org/10.5455/ey.39101>
- Taksi Deveciyan, M., ve Bataklar, S. (2024). Sustainable Turkish SMEs: challenges and opportunities in adopting green competitive strategies. *Revista Amazonia Investiga*, 13(78), 27-38. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.78.06.2>.
- Tekstilis. (2022, Eylül 12). *Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası: TTSİS*. <https://www.tekstilisveren.org.tr>.
- Tıraş, H. H. (2012). (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme. *Dergipark.org*, 57-60. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/107656>
- Tokgöz, N., ve Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: Geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Torlak, Ö. (2008). Pazarlamanın yeni tanımı ve pazarlama karmasındaki değişime ilişkin değerlendirmeler. *Editörler: Varinli İ., ve Ç. Kahraman, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Detay Yayıncılık, Ankara*, 1-29.
- Trkulja, Ž. M., Primorac, D., ve Bilić, I. (2024). Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Settings. *Administrative Sciences*, 14(4), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>.
- Tuna, Ö., ve Besler, S. (2014). Turkish SMES Corporate Sustainability Approaches: Cluster Analysis Method, an Empirical Study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p175>.
- Turgut, N. (1996). Sürdürülebilir Kalkınmanın Sağlanmasında Katılımın Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 701-715.
- Turner, G. M. (2008). A comparison of The Limits to Growth with 30 years of reality. *Global environmental change*, 18(3), 397-411.
- TÜİK. (2020). *Girişimcilik ve KOBİ İstatistikleri*. Türkiye İstatistik Kurumu.
- Türkmen. (2023). Girişimcilerin Sürdürülebilirlik ile İlgili Bilgi Düzeylerinin KOBİ'lerin Sürdürülebilir Girişimcilik Uygulamalarına Etkisi. *Yönetim ve Organizasyon*, 312-316.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. sdgs.un.org/2030agenda.

- Uydacı, M. (2002). *Yeşil pazarlama: İş ahlakı ve Çevresellik açısından yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi.
- Üner, M. (1994). Hizmet pazarlamasında pazarlama karması elemanları değişiklik gösterir mi. *Pazarlama Dünyası*, 8(43), 2-11.
- Veldomakine. (2024, Eylül 30). *Atıklardan Katma Değerli Ürünler Üreten Teknoloji*. dünya.com.<https://www.dunya.com/sirketler/alatadaki-ar-ge-tesisini-kendi-arazisine-tasiyacak>.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., ve Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56(4), 1-17.
- Wilson, M. (2003). Independent assurance on corporate sustainability reports. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5. <https://prism.ucalgary.ca/items/2a71fa39-50ff-4051-bd86-2c0f14bf9d9b>.
- World Bank, 2017. (2017). *World Bank. Enterprise Surveys; World Bank Group: Washinton, DC, USA, 2017*.
- Yavuz, V. A. (2014). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri/Concept Of Sustainability And Sustainable Production Strategies For Business Practices. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/19556/208640>
- Yıldız, B., Kaya, S., ve Demir, T. (2012). Sürdürülebilirlik stratejilerinin işletmelerin ekonomik performansı üzerindeki etkileri. *Journal of Business and Economics Research*, 10(5), 45–56.
- Yıldız, S., Erbil, N., ve Düzgüner, V. (2023). Production of vinegar from kashar cheese whey and volatile component profile, antibacterial effect, and antioxidant potential of whey vinegar. *Food Bioscience*, 56, 103309. <https://doi.org/10.1016/j.fbio.2023.103309>.
- Yükçü, S., ve Kaplanoğlu, E. (2016). Sürdürülebilir Kalkınmada Finansal Olmayan Raporlamanın Önemi. *World of Accounting Science*, 18.
- Zhu, Q., ve Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in

Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005>.



EKLER

EK 1. ORJİNALLİK RAPORU FORMU

 ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA
Tarih: 06/11/2025
Tez Başlığı: <i>İşletmelerin Sürdürülebilirliğe Yönelik Algılarının Sürdürülebilir Pazarlama Karması ve Sürdürülebilirlik Çabalarına Etkileri: Ardahan İlinde Bir Araştırma</i> Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 99 sayfalık kısmına ilişkin, 06/11/2025 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13 'tür. Uygulanan filtrelemeler: 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- ☒ Kaynakça hariç 3- ☒ Alıntılar dâhil 4- ☒ 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.
Tarih ve İmza
Adı Soyadı: Hakan Külhan Öğrenci No: 2200700010 Anabilim Dalı: İşletme ABD Programı: - Statüsü: ☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora
<u>DANIŞMAN ONAYI</u> UYGUNDUR. Dr.Öğr.Üyesi Şafak ALTAY (Unvan, Ad Soyad, İmza)

EK 2. ETİK KURUL İZNİ



T.C.
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-67796128-819-2400021407
Konu : Bilimsel Yayın ve Etik Kurul Kararı
(Dr. Öğr. Üyesi Şafak ALTAY)

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Şafak ALTAY

Danışmanı olduğunuz Yüksek Lisans Öğrencisi Hakan KÜLHAN'ın "**İşletmelerin Sürdürülebilirliğe Yönelik Algılarının, Sürdürülebilir Pazarlama Karması ve Sürdürülebilirlik Çabalarına Etkileri: Ardahan İlinde Bir Araştırma**" başlıklı tez çalışması ve bu tez çalışması kapsamında yapılacak araştırmalarda uygulayacağı anket Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup, yapılan değerlendirme sonucu söz konusu çalışmanın Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kriterlerine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa YILDIZ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanı

Adres: Ardahan Üniversitesi Yenisey Kampüsü Rektörlük Hizmet Binası , Çamlıçatak Mevkii, Ardahan 75002
Telefon No: (0 478) 2117575
e-Posta: bayce@ardahan.edu.tr
Kep Adresi: ardahanunisi@hu01.kep.tr

Faks No: (0 478) 2117509
İnternet Adresi: www.ardahan.edu.tr

Bilgi için :
Telefon No:
Direkt Hat:

Derya Kuruçam
Etik Kurul Görevlisi
(0 478) 2117575



EK 3. ANKET FORMU

İşletmelerin Sürdürülebilirlik Anlayışına Yönelik Algılamalarının, Sürdürülebilir Pazarlama Karması ve Sürdürülebilirlik Çabalarına Etkileri: Ardahan İlinde bir Araştırma

Bu anket bilimsel amaçlarla hazırlanmış olup, katılım tamamen gönüllülük esasına göredir. Paylaştığınız bilgiler siz yanıtlarınızı verdikten sonra anonimleşecek olup, herhangi bir etik ihlali söz konusu olmayacaktır. Bu açıdan gerekli etik izinler yetkili kurumlardan alınmıştır.

* Zorunlu soruları belirtir.

1. Cinsiyetiniz *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kadın
☐ Erkek

2. Yaşınız; *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 18 yaşından küçük
☐ 19-30 yaşlar
☐ 31-40 yaşlar
☐ 41-50 yaşlar
☐ 51-60 yaşlar
☐ 61 yaş ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz; *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ İlköğretim/Ortaokul
- ☐ Lise
- ☐ Yüksek Okul/Üniversite
- ☐ Yüksek Lisans / Doktora

4. İşletmedeki çalışma biçiminiz; *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Gecici (Stajyer, kısmi zamanlı, dönemsel, vb.)
- ☐ Tam Zamanlı/Sürekli Çalışan

5. İşletmedeki çalışma pozisyonunuz; *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Alt kademe çalışan (İşçi, usta, ara eleman, mağaza personeli, muhasebe elemanı, vb.)
- ☐ Orta düzey yönetici ve çalışan (Bazı fonksiyonel düzey-pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, finans, vb. kararlar alabilen kişi)
- ☐ Üst kademe yönetici (İşletme Sahibi/ hissedarı /Ortağı olan kişi)
- ☐ Üst kademe yönetici (İşletme sahibi olmayan ama işletmeyi yöneten kişi)

6. İşyerinden aldığınız aylık geliriniz; *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ 17000 TL
- ☐ 17000-25000 TL
- ☐ 25001-33000 TL
- ☐ 33001-41000 TL
- ☐ 41001 TL ve üzeri

Ekonomik Boyutu

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ilişkin katılma düzeyinizi belirtiniz. Cevaplarınızı verirken **parçası olduğunuz işletmenizi** referans alınız. (Bu kısımda işletmenin ekonomik olarak etkilerinden bahsetmek gerekir)

7. E1. İşletme karlılığının kabul edilebilir ve istikrarlı bir düzeyde olması; *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Hiç önemli değil
☐ Önemli değil
☐ Ne önemli ne önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok önemli

8. E2. İşletme gelirlerinin kabul edilebilir ve istikrarlı düzeyde olması; *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Hiç önemli değil
☐ Önemli değil
☐ Ne önemli ne önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok önemli

9. E3. Ar-Ge(araştırma ve geliştirme) harcamalarının makul düzeyde olması; *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

10. E4. Malzeme maliyetinin düşük olması; *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

11. E5. İşçilik maliyetinin düşük olması; *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

12. E6. Enerji maliyetinin düşük olması; *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

13. E7. Bakım maliyetinin düşük olması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

14. E8. Paketleme maliyetinin düşük olması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

15. E9. Envanter maliyetinin düşük olması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

16. E10. Ürün kalitesinin yüksek olması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

17. E11. Üretim için madde (süt, ambalaj paketi, vb. gibi) tedarik süresinin kısa olması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

Çevre Boyutu

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle ilişkin katılma düzeyinizi belirtiniz. Cevaplarınızı verirken **parçası olduğunuz işletmenizi** referans alınız. (Bu kısımda işletmelerin çevreyle olan muhtemel etkileşimlerinden bahsedilmesi gerekir)

18. Ç1.Süreçlerde (üretim, satış, vb.) su tüketiminin az olması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç önemli değil
☐ Önemli değil
☐ Ne önemli ne önemli
☐ Önemli
☐ Çok önemli

19. Ç2. Geri dönüştürülmüş su kullanımının olması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

20. Ç3. Enerji tüketiminin (üretimde, lojistikte, vb.) düşük olması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

21. Ç4. Yenilenebilir enerji (güneş ,rüzgar, vb.) kullanımının olması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

22. Ç5. Tüm süreçlerde işletmede enerjinin verimli kullanılması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

23. Ç8. Hammaddeye (süt gibi) ulaşımın kolay olması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

24. Ç7. Geri dönüştürülmüş malzeme kullanımı *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

25. Ç8. Ambalaj malzemesinin çevreci (doğada çözünürlük gibi) olması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

26. Ç9. Gereksiz ve yanlış arazi alanı kullanımının minimum olması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

27. Ç10. Sera gazı miktarını düşürme, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

28. Ç11. Kaba atıkların (paketler, palet, vb.) yok edilmesi *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

29. Ç12. Atıkların (peynir altı suyu gibi) geri dönüştürmesine dikkat etme, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

30. Ç13. Çevreyi korumaya yönelik yatırım ve harcamaların olması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

Sosyal Boyut

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle ilişkin katılma düzeyinizi belirtiniz. Cevaplarınızı verirken parçası olduğunuz işletmenizi referans alınız. (Bu kısımda sosyal sürdürülebilirlik ile alakalı işletmelerin yapabileceği faaliyetlerden bahsedilebilir)

31. S1. İstihdam oluşturma ve yeni iş alanları sağlama *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
- ☐ Önemli Değil
- ☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
- ☐ Önemli
- ☐ Çok Önemli

32. S2. Çalışanlara adil ve kabul edilebilir ücret sunma *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
- ☐ Önemli Değil
- ☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
- ☐ Önemli
- ☐ Çok Önemli

33. S3. Çalışan devrinin (işte devam etme süresi) uzun vadeli olması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
- ☐ Önemli Değil
- ☐ Ne Önemli Ne Önemli Değil
- ☐ Önemli
- ☐ Çok Önemli

34. S4. Çalışanların iş memnuniyeti, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
- ☐ Önemli Değil
- ☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
- ☐ Önemli
- ☐ Çok Önemli

35. S5. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
- ☐ Önemli Değil
- ☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
- ☐ Önemli
- ☐ Çok Önemli

36. S6. Çalışanların eğitilmesi ve gelişmelerinin sağlanması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
- ☐ Önemli Değil
- ☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
- ☐ Önemli
- ☐ Çok Önemli

37. S7. Çalışma koşullarının sürekli iyileştirilmesi *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

38. S8. Çalışanlara yan hakların (aile yardımı, kira desteği, vb.) sağlanması *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

39. S9. Çalışma saatlerinin yasal sınırlar dahilinde ve adil olması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

40. S10. Tatillerde (resmi ve dini) çalışanlardan kesinti yapmama veya iş yükü vermeme, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

41. S11. Müşteri sağlığını ve güvenliğini sağlama, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

42. S12. Müşterileri memnuniyetinin sağlanması, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

43. S13. Müşteri şikayetlerinin dikkatlice ele alınması ve çözülmesi, *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

44. S14. Yolsuzluk, rüşvet vb. gibi konulara gerekli hassasiyetin gösterilmesi, *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

45. S15. Çalışanlar arası ayrımcılığın (akraba-diğer, kadın-erkek, vb.) önlenmesi, *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

46. S16. Üst yönetimin aile dışında yerel toplumdandığer bireylerden istihdam edilmesi, *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

47. S17. Çalışanlara sendikal hakların tanınması, *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

48. S18. Çocuk işçi ve ucuz (mülteciler gibi) işgücünden yararlanmama, *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

49. S19. Yerel halka katkı/destek sağlama, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

50. S20. Rekabete aykırı davranış sergileme (gizli anlaşmalar, tedarikçi paylaşımı, vb.), *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

51. S21. Tedarikçilerin (giftçiler vb.) çıkarlarını ve uzun vadeli kaygılarını dikkate alma, *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

52. S22. Çiftçilerin uzun vadeli üretimlerini belirlenen fiyatlar ile destekleme, *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

53. S23. Müşteri gizliliğini ve verilerini koruma (müşteri bilgilerini paylaşmama) *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

54. S24. Mali/hizmet tedariki kullanımında kanun ve yönetmeliklere uyum, *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

(Yeşil)Pazarlama Karması

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle ilişkin katılma düzeyinizi belirtiniz. Cevaplarınızı verirken **parçası olduğunuz işletmenizi** referans alınız.

55. P1. İşletmem fiyatlandırma politikası (fiyat, ödeme, maliyet belirleme, vb.) kapsamında sürdürülebilir çevresel/sosyal/ekonomik hususları dikkate alır *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

56. P2. İşletmem dağıtım politikası (nakliye, lojistik, araçlar, komisyoncular vb.) kapsamında sürdürülebilir çevresel/sosyal/ekonomik hususları dikkate alır. *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

57. P3. İşletmem tutundurma politikası (reklam, tanıtımlarda, satış, vb.) kapsamında sürdürülebilir (çevresel/sosyal/ekonomik) argümanlara, iletişim mesajlarına ve bilgilere yer verir. *

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemli
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

58. P4. İşletmem (işletme) ürünlerinde ve ambalajlarında ekolojik malzemeler/içerikler kullanır ve çevresel/sosyal/ekonomik hususları dikkate alır. *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Önemli Değil
☐ Önemli Değil
☐ Ne Önemli Ne Önemsiz
☐ Önemli
☐ Çok Önemli

Sürdürülebilir İşletme Çabaları/Faaliyetleri

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ilişkin katılma düzeyinizi belirtiniz. Cevaplarınızı verirken parçası olduğunuz işletmenizi referans alınız.

59. F1. İşletmemiz iş dışı ortamlarda toplumu iyileştirme (yardım, bağış, destek, iş imkanı vb.) faaliyetlerine katılır, *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

60. F2. Sürdürülebilir olmak işletmemiz için önemlidir, *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

61. F3. İşletmemizin bir sürdürülebilirlik ile alakalı bir planı (ekonomik, çevresel ve sosyal) vardır. *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

62. F4. İşletmemizin sürdürülebilirlik ile ilgili konularda bir yetkilisi vardır *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

63. F5. İşletmemiz çalışanlarına adil davranır (katılım, ödüllendirme, saygı, karar alma sürecine katılım gibi). *

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

64. İşletme kodu;

65. İşletme türü;

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

- ☐ Limited şirketi
☐ Anonim şirketi
☐ Şahıs işletmesi

66. İşletmedeki çalışan sayısı (sabit);

67. İşletmedeki çalışan sayısı (hammadenin yoğun olduğu sezonda);

ÖZ GEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Hakan KÜLHAN

Doğum Yeri ve Tarihi :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Balıkesir Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans (Tezli)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

E-Posta Adresi :

Tarih

Jüri Tarihi : 28/11/2025