

**Citation:** Bük, T.B. (2019), Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı Çerçevesinde İşletme-Sivil Toplum Kuruluşları Etkileşimleri: Sebep Ve Sonuçlar, BMIJ, (2019), 7(4): 1480-1509 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1176>

## KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE İŞLETME-SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ETKİLEŞİMLERİ: SEBEP VE SONUÇLAR<sup>1</sup>

Tuba Bozaykut BÜK<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 05/08/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 09/09/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/09/2019

### ÖZ

*Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının iç içe geçmiş boyutlarını benimsemek ve bu boyutlar kapsamında başarılı bir performans sergileyebilmek için işletmeler, farklı kaynaklara ve ortaklara ihtiyaç duymaktadır. Sivil toplum kuruluşları, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin tasarlanmasında ve uygulanmasında işletmeler için önemli bir stratejik ortak haline gelmiştir. Bu çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına dayanarak işletmelerin sivil toplum kuruluşları ile etkileşime girme nedenleri ile bu etkileşimlerin rekabet avantajı yaratabilecek sonuçları ilgili literatür ve örnek olay analizi çerçevesinde incelenmektedir. Önceki araştırmaları destekler nitelikte örnek işletmeler olarak incelenen Turkcell, Vodafone ve Türk Telekom'un sivil toplum kuruluşları ile strateji gerçekleştirme, meşruiyet sağlama, kaynak ve beceriye ulaşma, toplumsal fayda sağlama ve yeni ürün/pazar geliştirme gibi nedenlerle etkileşime girdiği ve bu etkileşimlerden strateji ile sürdürülebilirliği entegre etme, meşruiyet düzeyini ve performansını güçlendirme, marka değerini artırma, kaliteli beşeri kaynağı çekme ve elde tutma, yenilikçilik kabiliyetini geliştirme gibi rekabet avantajı yaratacak sonuçlar elde edebileceği görülmüştür. Ayrıca, çalışmada incelenen işletmelerin en çok sektörel STK'lar ile etkileşime geçtiği, her geçen gün sektörde önemi artan eko-inovasyona yönelik ise oldukça az sayıda etkileşime girdikleri tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı, Sivil Toplum Kuruluşları, Örnek Olay İncelemesi  
**JEL Kodları:** L21, L31, M10

## BUSINESS-NGO INTERACTIONS FOR CORPORATE SUSTAINABILITY: REASONS AND OUTCOMES

### ABSTRACT

*To adopt the interconnected dimensions of the corporate sustainability approach and to have a successful sustainability performance, businesses need varied resources and partners. NGOs have become an important strategic partner for businesses in designing and implementing corporate sustainability activities. Based on the corporate sustainability approach, this study aims to examine the reasons and the consequences of business-NGO collaborations through the relevant literature and the case study methodology. Supporting previous research the examined cases-Turkcell, Vodafone, Türk Telekom cooperates with NGOs for strategy implementation, legitimacy assurance, resources and skills access, social benefit and new product/market development. Further, the companies can reach many consequences that can create competitive advantage as integrating sustainability to strategies, enhancing legitimacy and performance, increasing brand equity, attracting and retaining quality human resources and improving innovation capability thanks to collaborations formed with NGOs. Additionally, it was found that the examined companies mostly interact with sectoral NGOs and they only have a few interaction related to eco-innovation, a rising issue in the industry.*

**Keywords:** Corporate Sustainability Theory, NGOs, Case Study

**JEL Codes:** L21, L31, M10

<sup>1</sup> Bu çalışma, 24-26 Haziran 2019 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen 6. Uluslararası Eğitim, Sosyal ve Beşeri Bilimler Konferansı'nda sunulan bildirinin genişletilmiş ve revize edilmiş halidir.

<sup>2</sup> Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, [tbozaykut@medipol.edu.tr](mailto:tbozaykut@medipol.edu.tr),

<https://orcid.org/0000-0003-0887-5963>

## 1. GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşı sonrası hız kazanan sanayileşme, takip eden dönemde küreselleşme ile beraber yaygınlaşan neo-liberal politika ve uygulamalar, ülke ekonomileri için piyasa bakış açısı ve ekonomik kalkınmayı hâkim düşünce ve hareket noktası haline getirmiştir. Öte yandan iktisadi kalkınmayı merkeze alan bu anlayış; sorumsuz üretim ve tüketim, küresel kaynakların adaletsiz dağılımı ve kullanımı, çevre tahribatı ve gelir eşitsizliği gibi sorunlara sebebiyet vermiştir (Chomsky, 1999). Birleşmiş Milletler'in (BM) Stockholm (1972) ve Rio (1992) konferansları bu sorunlara dikkat çekerek, sürdürülebilir kalkınma kavramının gelişimine katkı sağlamıştır. Ayrıca, Rio konferansında (1992) geliştirilen Gündem 21 başlıklı eylem planında sürdürülebilir kalkınmanın alt boyutları ve bu boyutlara yönelik hedefler belirlenmiş, tüm uluslara aksiyon alma çağrısı yapılmıştır. Bu çağrı, aynı zamanda toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iktisadi faaliyetlerde bulunan işletmelere de yöneliktir. Dolayısıyla, sürdürülebilir kalkınma kavramı ile işletmelerin iş yapma usulleri ve performansları sürdürülebilirlik kriterleri çerçevesinde yeniden şekillenmeye başlamıştır (Starik ve Kanashiro, 2013).

Sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirliğin işletme yönetiminde göz önüne alınması gereken bir paradigma olmasını sağlamıştır. Bu perspektifle kurumsal sürdürülebilirlik, işletme yönetimi ve faaliyetlerini sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik büyüme, toplumsal gelişim ve doğal kaynak sürekliliği boyutlarını göz önüne alarak tasarlayan ve uygulayan bir yaklaşım olarak gelişmiştir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Yaklaşımın gelişimine BM gibi uluslararası kuruluşların faaliyetleri ve tüm bu gelişmeler ile değişen paydaş beklentileri de hız kazandırmıştır. Bu bağlamda, paydaş beklentilerini ve paydaşlara sunulan değerlerin maksimizasyonunu merkeze alan paydaş teorisi, kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarında oldukça sık kullanılmıştır. Paydaş teorisinden beslenerek kurumsal sürdürülebilirliği inceleyen çalışmaların genel argümanı ise paydaş beklentilerinin, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin tasarımında büyük rol oynadığıdır (Christofi vd., 2012; Venkataraman, 2019). Teoriye göre paydaşlar, işletmelerin ekonomik, toplumsal ve ekolojik yükümlülüklerine uygun hareket etmelerini beklerken, işletmeler ise sürdürülebilirliği işletme stratejilerinde yer alması gereken bir rekabet avantajı unsuru, faaliyetlerinin meşruluğunu sağlayabilecek bir araç olarak değerlendirmektedir (Brønn ve Vidaver-Cohen, 2009; Porter ve Kramer, 2006).

Paydaş teorisinin yanı sıra, kaynak bağımlılığı teorisi de kurumsal sürdürülebilirliği açıklamada sıkça faydalanılan yaklaşımlardandır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımının temel varsayımı, işletmenin rekabet avantajı sağlayacak kaynaklara ulaşma düzeyinin dış çevresine

bağımlı olma derecesini etkilediğidir. İşletmeler elde ettikleri nadir, ikame edilemeyen, rakiplerince kopyalanamayan değerli kaynaklara sahip olmayı, stratejik bir hedef olarak kabul etmekte; nadir kaynaklara sahip olma düzeyleri arttıkça da rekabet avantajı elde etmektedirler (Meyer, 1991). Ayrıca işletmeler faaliyet gösterirken, özerkliklerini maksimize etme stratejileri geliştirirler ve bu bağlamda güç, işletme davranışlarını yönlendiren temel mekanizmalardan biri haline gelir (Davis ve Cobb, 2010). Şöyle ki; değerli kaynakları elinde bulunduran işletmeler, diğerleri üzerinde belirli bir güce sahip olabilirler. Dolayısıyla da teori çerçevesinde, bağımlılık ve güç ilişkisi önceliklendirilmiştir. Örneğin, işletme-sivil toplum kuruluşu (STK) ilişkisi açısından işletmenin STK'ya sağladığı finansal kaynaklar veya STK'ın toplumdaki itibarı veya uzmanlık derecesi, ilişkideki güç ve bağımlılık boyutlarını belirleyebilecek unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının bakış açısını kurumsal sürdürülebilirliğe uyarladığımızda, sürdürülebilirliğin çok boyutlu yapısı nedeniyle sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmek için işletmelerin birden fazla ortağa ve kaynağa ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür (Wilson ve Charlton, 1997; Idemudia, 2009). Bu durum, işletmelerin özellikle de esas faaliyet alanları dışındaki alanlar için kaynak, beceri ve iletişim ağı arayışına girmelerine neden olmuştur (Kuenkel ve Aitken, 2015). Örnek vermek gerekirse, Dünya Doğayı Koruma Vakfının (WWF) deneyim ve itibarı, ekolojik zararı hesaplamada ve azaltmada, işletmenin maddi kaynakları ise WWF'nin faaliyetlerinin devamlılığında gereklidir. Bu durum da karşılıklı bağımlılık ilişkisi yaratmanın dışında, ilişkideki güç ve bağımlılık derecelerini, sahip olunan kaynaklar ölçüsünde şekillendirmektedir. Örnekte de görülebileceği gibi toplumsal refahı artırmaya yönelik faaliyetler gösteren, kâr amacı gütmeyen, bağımsız örgütler olarak tanımlanabilen STK'lar, sahip oldukları somut ve soyut kaynaklar açısından işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin hem tasarlanmasında hem de uygulanmasında önemli stratejik ortaklar haline gelmişlerdir (Bendell, 2000). Bu çerçevede, çalışmanın ilk araştırma sorusu aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

Araştırma Sorusu 1: İşletmeler sürdürülebilirlik faaliyetleri çerçevesinde sivil toplum kuruluşları ile hangi nedenlerle etkileşimde bulunurlar?

İşletmelerin sürdürülebilirlik strateji ve uygulamalarını inceleyen pek çok çalışma, sürdürülebilirlik stratejilerini kurumsal stratejileri doğrultusunda geliştiren, sürdürülebilirlik uygulamalarını ulusal ve uluslararası standartlara uygun bir şekilde gerçekleştiren, gelişmiş ekolojik ve sosyal performansa sahip işletmelerin, rakiplerinden daha başarılı finansal performans sergilediklerini, piyasa ve marka değerlerini arttırdıklarını, inovatif ürün ve

süreçlerle yeni pazar imkanları oluşturabildiklerini, dolayısıyla da rekabet avantajı yaratabildiklerini göstermiştir (Hockerts, 2015; Lo ve Sheu, 2007; McWilliams ve Siegel, 2011; Porter ve Kramer, 2006, 2011; Prahalad, 2012). Örneğin, Wagner ve Schaltegger (2003) gelişmiş bir ekolojik performansın daha verimli üretim süreçlerine olanak sağladığını, yasal çerçevelere uyum maliyetini azaltarak rekabet avantajı sağladığını ileri sürmüşlerdir. Bununla beraber kimi çalışmalarca, sürdürülebilirlik uygulamalarının paydaş beklentilerine cevap vermede, inovatif ürün ve hizmet geliştirmede bir farklılık yaratacağı da belirtilmiştir (McWilliams ve Siegel, 2001).

Bu çerçevede, çalışmanın ikinci araştırma sorusu aşağıdaki gibidir:

Araştırma Sorusu 2: İşletmeler sürdürülebilirlik faaliyetleri çerçevesinde sivil toplum kuruluşları ile girdikleri etkileşimlerden ne gibi rekabet avantajı yaratacak sonuçlar elde edebilirler?

Araştırma sorularına cevap vermek için öncelikle sürdürülebilirlik uygulamalarında işletmelerin STK'lar ile etkileşime girme nedenleri ve söz konusu etkileşimlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilecek sonuçları geçmiş çalışmalar çerçevesinde tartışılmıştır. Sonrasında ise teorik çerçevenin uygulamaya yansımalarını analiz etmek üzere iletişim sektöründe faaliyet gösteren Turkcell, Vodafone Türkiye ve Türk Telekom'un sürdürülebilirlik uygulamaları; kurumsal web siteleri ve 2018 sürdürülebilirlik raporlarındaki verilere dayanılarak incelenmiştir. Takip eden bölümde bulgular yer alırken, gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalar için öneriler ise çalışmanın sonuç bölümünde verilmiştir.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2. 1. Sürdürülebilirlik açısından İşletme-STK Etkileşim Nedenleri**

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, işletme faaliyetlerinin ekonomik, toplumsal ve ekolojik yaşama etkileri göz önüne alınarak tasarlanmalarının gerekliliğini ortaya koymuştur. Kavrama göre, ekonomik kalkınma ve kârlılığın devamlılığı ancak ekolojik, etik ve toplumsal sorunlara çözüm geliştirerek, beşerî ve doğal kaynakların devamlılığına katkıda bulunularak mümkündür (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu yaklaşım, Elkington (1998) tarafından Üçlü Kâr Hanesi (triple-bottom-line) kavramı ile somutlaştırılmıştır. Üçlü Kâr Hanesi yaklaşımı ile ekonomik, toplumsal, ekolojik boyutların birbirini hem desteklediği hem de iç içe geçmiş boyutlar olduğu ileri sürülmüştür. Bu boyutlardan ekonomik boyut, sorumlu ve etik ekonomik faaliyetlere odaklanırken, ekolojik boyut, iktisadi faaliyetlerin çevreye vereceği zararı minimize etmeye, sosyal boyut ise eşit hak ve gelir, yoksulluk gibi sosyal sorunların

giderilmesine yöneliktir (Bonn ve Fischer, 2011). Öte yandan, sürdürülebilir kalkınmanın sosyo-ekonomik veya sosyo-ekolojik gibi iç içe geçmiş alt boyutları da vardır. Böylelikle sürdürülebilir kalkınma iktisadi büyümeden çok boyutlu yapısı ve bu boyutların yakın ilişki içinde olması ile ayrılır. Bu doğrultuda, kurumsal sürdürülebilirlik, kârlılığa odaklanırken işletme faaliyetlerinin doğurabileceği ekolojik ve toplumsal sorunlara yönelik geliştirilen stratejik plan ve aksiyonları ifade eder (Salzmann vd., 2005).

Bu çerçevede ekonomik refah ise kısıtlı ekolojik ve sosyal kaynakların korunması ve geliştirilmesinde sorumluluk sahibi olmakla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, piyasa rekabet koşulları da sürdürülebilirlik kavramı ve uygulamalarından etkilenmiş ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları çerçevesinde yeniden şekillenmeye başlamıştır. Dolayısıyla, rekabet avantajı ve beraberinde işletme başarısını tanımlama ve değerlendirme kriteri olarak sadece finansal performansa odaklanmak yetersiz kalmaktadır. Rekabet avantajı, rakipler tarafından kolay taklit edilemeyen ve değer yaratan stratejilerin uygulanmasını ifade ettiğine göre (Barney, 1991); sürdürülebilirlik uygulamalarındaki rekabet avantajı da bu uygulamalardan elde edilen değer ile sağlanabilir. Aynı çerçevede yapılan çalışmalarca sürdürülebilirlik stratejileri geliştiren ve uygulayan işletmelerin daha fazla rekabet avantajına sahip olduğu da tespit edilmiştir (López vd., 2007). Özellikle içsel süreçlere katkıları düşünüldüğünde (kalite yönetimi, etik değerler, atık yönetimi, kaynak kullanımı vb.) sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal performansı arttırdığı da yine çalışmalarca ileri sürülmektedir (Orlitzky vd., 2003).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının çok boyutlu yapısı, günümüz işletmelerinin sürdürülebilirlik faaliyetleri için diğer aktör ve kurumlarla girdikleri etkileşimlerin de çeşitlenmesini sağlamıştır (Pinz vd., 2018). Gerçekleştirilen çok sayıda etkileşim ve iş birliği ise sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak bilgi, beceri ve kaynak transferini sağlayarak, uygulamaların etki ve verimliliğini artırmaktadır (Baumgartner ve Ebner, 2010). Bu bağlamda, işletmelerin STK'larla etkileşimleri her geçen gün artmakta; bu iki grup sahip oldukları farklı amaç ve kaynaklar çerçevesinde toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirlik için ortak projeler üretmektedirler.

İşletmelerin STK'larla girdikleri her türlü etkileşim, sürdürülebilirlik ile ilgili artan paydaş beklentilerine cevap verme ve işletme stratejilerini, sürdürülebilirliğin boyutları çerçevesinde gerçekleştirme amacını da taşır (Porter ve Kramer, 2011). Bu bağlamda STK'lar ile girilen etkileşimler, işletmenin temel faaliyet alanı ile ilgili ise stratejik, temel faaliyet alanının dışında ve sosyal faydanın ön planda olduğu uygulamaları kapsıyorsa,

hayırsever etkileşimler veya iş birlikleri olarak adlandırılmaktadır (Byiers vd., 2015). Ayrıca STK'lar ile geliştirilen stratejik etkileşimler, işletme uygulama ve davranışlarını etkileyebilme potansiyeli taşıdıklarından daha farklı bir konuma sahiptirler (Byiers vd., 2015). Bununla beraber, yine çalışmalarda, işletmelerin stratejik hedefler doğrultusunda geliştirdikleri stratejik iş birliklerine daha fazla kaynak ayırdıkları ortaya konulmuştur (Byiers vd., 2015; Galaskiewicz ve Sinclair-Colman, 2006; Tennyson vd., 2008). Öte yandan geçmiş araştırma bulgularınca, marka bilinirliğini ve marka itibarını sağlamada toplumsal fayda odaklı etkileşimlerin öne çıktığı da gösterilmiştir (Kourla ve Halme, 2008).

Yukarıda bahsi geçen etkileşimlerin yanı sıra işletmeler, STK'ların uzmanlıklarından faydalanmak amacı ile STK'lardan danışmanlık almak ve bilgi transfer etmek isteyebilirler (Kourla ve Halme 2008). Pek çok sektörel dernek veya vakfa üye olmak, yapılan toplantılara katılmak ve fikir alışverişinde bulunmak, bu motivasyonla geliştirilen etkileşimlerdenidir. WWF'den bir üretici firmanın sürdürülebilir tarım hakkında bilgi alması veya vakıfla ortak toplantılar düzenlemesi, bu duruma örnek gösterilebilir. Ayrıca çok sayıda işletme, STK'lardan çalışanlarına eğitim vermek için destek almakta veya çalışan gönüllülüğünü artırmak için ortak projeler geliştirmektedir.

Sürdürülebilirlik alanında dernek sayısının artması ile işletmeler, sürdürülebilirlik konuları hakkında eğitim almak veya projeler geliştirmek amacı ile de STK'larla etkileşime girmektedir. Özellikle kalite veya çevre yönetimi konularında standartlar düzenleyen STK'lardan bilgi almak ve faaliyetlerin sertifikasyonunu sağlamak işletmeler için önemli etkileşim alanları haline gelmiştir. Örneğin; kalite standartlarına uyulduğuna dair Uluslararası Standartlar Organizasyonun (ISO) sertifikalarını almak, iş süreçlerinin uygunluğuna ve kalitesine dair belge sunmayı sağlamaktadır. Öte yandan önemli bir çevre girişi olarak kabul edilen Karbon Saydamlık Projesine dahil olmak ve karbon salınımı hakkında raporlama yapmak, çevreye karşı sorumlu olunduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. Tüm bu uygulamalar da işletme faaliyetlerinin devamlılığı için paydaşların desteğini alma ve meşruiyet elde etmede önemli hale gelmişlerdir (Giovannucci vd., 2014). Diğer bir deyişle, sunulan ürün veya hizmetin uluslararası kalite ve çevre yönetim standartlarına uygunluğu ve bu durumun paydaşlara sunulması, sektörde farklılığı ve rekabet avantajını destekleyecek unsurlar olabilir. Ayrıca, işletmelerin belirli bir kaynak ayırdıkları ancak uzmanı olmadıkları sosyal bir alanda STK'ların yeteneklerinden ve uzmanlıklarından yararlanmaları, işletmelerin söz konusu girişimlerde karşılaşacakları riskleri azaltmalarına da yardımcı olacaktır (Kolk vd., 2008).



İşletme-STK etkileşimleri, Prahalad'ın (2006) Piramidin Altı yaklaşımı çerçevesinde de ele alınmıştır. Piramidin Altı yaklaşımı, dezavantajlı olarak adlandırılan gelir düzeyi düşük grupların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ürün ve hizmet sunmanın işletmeler için alternatif pazar oluşturabileceği fikrini ileri sürmektedir. Yaklaşımın sürdürülebilirlik perspektifi ile bakıldığında; düşük gelirli grupların ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmet geliştirme toplumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlarken, işletme açısından da gelir kaynağı yaratma potansiyeli taşımaktadır (Pralhad, 2012). Kazan-kazan durumu yaratması beklenen dar gelirli gruplara yönelik pratiklerde, işletmelerin STK'ların kaynaklarından faydalanabileceği iddia edilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelere nüfuz etmek isteyen uluslararası işletmeler, gittikleri ülkelerdeki sosyal, ekonomik ve yasal çerçeveyi öğrenmek, beşerî veya doğal kaynaklara ulaşmak için STK'larla etkileşimlere girebilirler (Pralhad 2008). Bu çerçevede geliştirilen ortaklıklar, uluslararası şirketlerin verimliliği aynı anda faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde sağlamalarına yöneliktir. Diğer bir deyişle yaratılan değer, küresel değer zincirleri yoluyla verimliliği artırarak genişletilmesi ya da ürün/hizmetlerin yeni piyasalara sunulması olarak düşünülmektedir. Ayrıca yeni ürün veya hizmet geliştirme, işletme-STK iş birliğini stratejik kılması nedeni ile de önemli bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Byiers vd., 2015). Diğer bir deyişle, inovatif süreç ve ürün geliştirmede STK'ların kaynaklarından faydalanılabilmekte; bu durum da rekabet avantajında rol oynayabilmektedir (Polat Dede, 2019).

Önceki paragraflarda tartışılan araştırmalardan yararlanılarak Tablo 1'de işletmelerin STK'larla etkileşime girme sebepleri, sebeplerin açıklamaları ile işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarından alınan alıntılardan oluşan örnekler sunulmuştur. Tablodaki örnekler baktığımızda, Endeavor derneği ile Akbank arasında gerçekleştirilen iş birliğinde, Endeavor derneği finansal destek arayan girişimcileri belirlerken, Akbank da girişimcilere ihtiyaç duydukları krediyi temin etmektedir. Diğer bir deyişle, sistemin sürdürülebilirliği için Akbank, Endeavor derneğinin tespit ettiği girişimcilere finansman hizmeti sunmaktadır. Anadolu Efes ise üretim faaliyetlerinin ana girdisi olan arpa ve şerbetçiotu tarımının temiz ve sürdürülebilir kılmak amacıyla tedarikçi çiftçiler için WWF'den eğitim desteği aldığını belirtmektedir. Bu projeye, Anadolu Efes'in üretimin sürdürülebilirliğini sağlamak için hem yerel tedarikçisini sürdürülebilir tarım pratikleri hakkında bilgilendirmeyi hem de tedarikçiden satın alacağı ana girdinin kalitesini artırmayı hedeflediği anlaşılmaktadır. Öte yandan Polisan, sektörel gelişmeleri ve mesleki normları takip etmek için Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği'ne üye olmuştur. Bir diğer örnek, Arçelik ise Avrupa Ev Cihazları

Üreticileri Birliği (APPLiA) tarafından oluşturulan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etik Sözleşmesini benimsediğini söyleyerek, faaliyetlerinin etik açıdan meşruluğunu göstermeye çalışmaktadır. Yine İş Bankası engelli müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit etmek üzere Alternatif Yaşam Derneği (AYDER) ile iş birliği yaparken, Tofaş kaynak tasarrufu yapmak için WWF'nin uzmanlığından faydalanmaktadır. Ereğli ise ekolojik ve sosyal sorunların çözümüne ortak olmak üzere faaliyet gösterdiği bölgedeki STK'lara destek olurken, Şişecam satılan her ürünün bedelinin bir miktarını Deniztemiz derneğinin projesine aktararak, ekolojik sorunun çözümüne ortak olmaktadır. Son olarak Kızılay ile birlikte mültecilerin sosyal adaptasyon ihtiyacını gidermeye yönelik yeni uygulamalar geliştiren Turkcell ve BUSİAD ile Ar-ge mühendisleri yetiştirme programı geliştiren Tofaş, yeni ürün/pazar geliştirme ile ilgili etkileşimlere örnek olarak gösterilmiştir.



**Tablo 1.** Sürdürülebilirlik Uygulamalarında İşletme-STK Etkileşim Sebepleri

Sebepler	Açıklamalar	Sürdürülebilirlik Raporlarından (SR) Örnekler
<i>İşletme Stratejilerini Gerçekleştirme</i>	İşletme stratejilerini sürdürülebilirlik boyutları çerçevesinde gerçekleştirecek etkileşimler	<p><b>Akbank, SR 2017:72</b>                      “Akbank’ın Endeavor Derneği ile iş birliği içerisinde etkin girişimcilere yönelik uygun teminat koşulu ile uzun vadeli, düşük faiz avantajları sunan kredi hizmeti 2017 yılında da başarıyla devam etmiştir.”</p> <p><b>Anadolu Efes, SR 2018: 20</b>                      “36 yıldır tarım sektörünü destekleyen şirket olarak ‘Gelecek Tarımda’ diyerek yola çıktık ve dünyanın en büyük, deneyimli ve bağımsız doğa koruma kuruluşlarından WWF’nin ulusal örgütü WWF-Türkiye iş birliğiyle Akıllı Tarım projemizi hayata geçirdik. Türkiye’de arpa ve şerbetçiotu üretiminde köklü bir dönüşüme katkıda bulunmayı hedefliyoruz. Arpa ve şerbetçiotu çiftçisini akıllı ve doğaya duyarlı tarım uygulamalarıyla tanıştıracak olan projemiz, çiftçi deneyim ve bilgi paylaşım platformu ile genç çiftçiler için bir fon programını da kapsıyor.”</p>
<i>Meşruiyet Sağlama</i>	İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilirlik kapsamında uygunluğuna ve geçerliliğine yönelik etkileşimler	<p><b>Polisan Grup, SR 2018: 71</b>                      “Avrupa Kimya Sanayicileri Konseyi’ne bağlı Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği üyesi olan Polisan Kansai Boya, Polisan Kimya ve Poliport Kimya şirketleri; sağlık, güvenlik, çevre faaliyetlerini ÜÇLÜ SORUMLULUK® (Responsible Care®) taahhütleri doğrultusunda sürdürmektedirler.”</p> <p><b>Arçelik, SR 2018: 21</b>                      “Arçelik, Avrupa Ev Cihazları Üreticileri Birliği tarafından oluşturulan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etik Sözleşmesinin (Code of Conduct) imzacıları arasında yer almaktadır. Aynı zamanda İşyeri Sosyal Uyumluluk Girişimi’ne (Business Social Compliance Initiative, BSCI) üye olan Arçelik’in tüm üretim tesisleri, girişimin ortaya koyduğu yükümlülükler doğrultusunda denetlenmektedir.”</p>
<i>Beceri ve Kaynağa Ulaşma</i>	İhtiyaç duyulan beceri ve kaynağa ulaşmaya yönelik etkileşimler	<p><b>İş Bankası, SR 2017: 41</b>                      “...Alternatif Yaşam Derneği (AYDER) iş birliğiyle, Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik kapsamında, engelli müşterilere hizmet verirken dikkat edilmesi gereken noktalar konusunda farkındalık yaratılması amacıyla e-egitimler tasarlanmış olup, bu eğitimler Banka tarafından hem Genel Müdürlük hem de şube çalışanlarına verilmektedir.”</p> <p><b>Ford Otosan, SR 2017: 44</b>                      “WWF-Türkiye ile gerçekleştirdiğimiz iş birliği kapsamında, Sancaktepe Ar-Ge Merkezi ve Planlama, Satış ve Satış Sonrası Ofisleri’nde 1.711 çalışanla Yeşil Ofis Programına katıldık. Program kapsamında, 25 kişilik gönüllü çalışanla “Yemyeşil Ofis Ekibi”ni kurduk. On aylık süre içerisinde yapılan iyileştirmeler sonucu e-imza yöntemiyle kâğıt tüketiminde %10, kâğıt bardak tüketiminde %12, su tüketiminde %9, elektrik kullanımında ise %10’luk tasarruf sağladık. WWF – Türkiye Yeşil Ofis Programı’na katılan ilk otomotiv şirketi olarak, Yeşil Ofis çalışmalarımızı yeni hedeflerle diğer lokasyonlarımız, bayilerimiz ve tedarikçilerimizde de yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.”</p>
<i>Toplumsal Fayda Sağlama</i>	Sosyal ve ekolojik sorunların çözümüne yönelik etkileşimler	<p><b>Erdemir, SR 2018:78</b>                      “Erdemir, Karadeniz Ereğli Fiziksel Engelliler Derneği başta olmak üzere toplum yararına çalışan sivil toplum kuruluşlarına destek oldu. Ereğli Belediyesi tarafından Türkiye Harp Malulü Gaziler, Şehit Dul ve Yetimleri Derneği, Maden Şehitleri Derneği, Lösemili Çocuklar Vakfı Ereğli Şubeleri binalarının tefrişatına katkıda bulundu.”</p> <p><b>Şişecam 2018: 31</b>                      “Omnia Su Koleksiyonu için Deniztemiz Derneği/TURMEPA ile yapılan iş birliğiyle derneğin başlattığı “Deniz varsa, hayat var” projesine destek olunmaktadır. Bu kapsamda “Omnia Su” koleksiyonundan satın alınacak her ürün için derneğe yapılan bağışlarla</p>

		denizde yaşayan bitki ve hayvanların yaşamsal faaliyetlerini yavaşlatan yaklaşık 200 bin litre siyah suyun denizlere karışmasını önleme çalışmalarına destek vermektedir.”
<i>Yeni ürün ve pazar geliştirme</i>	Sürdürülebilirlik boyutları çerçevesinde yeni ürün veya pazar geliştirmeye yönelik etkileşimler	<b>Turkcell, SR 2017: 54</b> “Kızılay olarak ....Suriye vatandaşlarının komşusuyla iletişimde, alışverişte, sağlık tesislerinde ve daha birçok noktada orta seviyede Türkçe bilmesini önemsiyor, Türkçe derslerine ağırlık veriyoruz. Bu noktada en büyük yardımcımız ise Türkiye'nin iletişim devi Turkcell'in Merhaba Umut projesi. Mobil Türkçe öğretim uygulamasıyla önemli bir boşluğu dolduran Turkcell, anadili Arapça olanların sosyal uyumuna ciddi katkı sağlıyor.” <b>Tofaş, SR 2018:18</b> “BUSİAD ve Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB) işbirliği ile yürüttüğümüz Yaz Dönemi Ar-Ge Mühendisi Yetiştirme Programı'nı 2018 yılında üçüncü kez gerçekleştirdik.”

**Kaynak:** Byiers, 2015; Carroll, 2003; den Hond vd., 2015; Gray ve Stites, 2013; Husted ve Salazar 2006, Kourula ve Halme 2008'in çalışmalarına dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

## 2.2. İşletme-STK Etkileşimlerinin Rekabet Avantajı Yaratacak Sonuçları

Önceki bölümde tartışıldığı üzere işletme stratejilerini gerçekleştirme, meşruiyet sağlama, kaynak ve becerilere ulaşma, toplumsal fayda sağlama, yeni ürün veya pazar geliştirme, STK'lar ile etkileşime girme sebepleri olarak görülmektedir. Tüm bu sebepler çevresinde geliştirilen etkileşimlerde, işletmeler bir takım rekabet avantajı yaratacak sonuçlar beklemektedirler. Beklenen sonuçların temelinde ise sürdürülebilirlik boyutlarının stratejiye entegrasyonunun sağlanması yatar (Baumgartner ve Ebner, 2010; Bonn ve Fischer, 2011). Bu çerçevede de özellikle sektörel ve sürdürülebilirlik STK'ları ile oluşturulan etkileşim ve iş birlikleri, işletmeler açısından daha stratejik olarak konumlandırılabilir.

Hem kamuoyunun desteğini kazanmak hem de paydaşların beklentilerine cevap vermek amacı ile sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin stratejiler, sistemler ve değerler geliştirmeye başlayan işletmeler için örgütsel meşruiyetin içeriği de farklılaşmaya başlamıştır (Davis, 1973; Graafland ve van de Ven, 2006). Diğer bir deyişle, sürdürülebilirliğe yönelik geliştirilen stratejiler, sistemler ve değerler birer meşruiyet aracı olarak görülmeye başlamıştır (Schaltegger ve Hörisch, 2017). Dolayısıyla, günümüz işletmeleri üretim ve hizmet faaliyetlerinin devamlılığı için gereken meşruiyeti, sürdürülebilirlik standartlarını benimseyerek, sosyal ve ekolojik sorunlara çözüm sunarak elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu çerçevede, işletmelerin STK'lar ile geliştirdikleri etkileşimler, meşruiyeti oluşturma ve geliştirmede hem bir amaç hem de rekabet avantajı sağlayabilecek bir sonuç olarak ele alınabilir. Ayrıca, örgütsel meşruiyet ve itibarı artırma amacıyla da işletmelerin STK'larla sürdürülebilirliğe dair ortaklıklar geliştirdikleri de görülmektedir (den Hond vd., 2015).

İşletmelerin küresel sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemeleri aynı zamanda sorumlu bir kurum imajı ve itibarı geliştirmeye; bu da marka değerlerinin artmasına katkı

sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin sürdürülebilirlik konularında faaliyet gösteren STK'larla daha fazla etkileşime girmeleri, sürdürülebilirlik itibarlarını (sustainability reputation) da artacaktır (Gray ve Stites, 2013: 49). Gelişmiş bir sürdürülebilirlik itibarı ve artmış bir marka değeri, finansal performans üzerinde de olumlu etki yaratabilir. Örneğin Cheng ve meslektaşları (2014) tarafından yapılan çalışma, yatırımcıların, strateji-sürdürülebilirlik entegrasyonunu sağlayan işletmelere yatırım yapmaya daha istekli olduklarını ortaya koymuştur. Bu bulgu, etkileşim sonuçlarının birbiri ile yakın ilişkide olduğunu da göstermesi açısından da dikkate değerdir.

Bir diğer rekabet avantajı yaratabilecek sonuç ise işletmeler için önemli bir kaynak olan beşerî kaynak ile ilgilidir. Yapılan çalışmalar, sosyal performansı yüksek işletmelerin iş başvurularında tercih edildiğini ve bu işletmelerde iş tatmininin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Austin ve Seitanidi, 2012; Brønn ve Vidaver-Cohen, 2009). Bununla beraber sosyal performansı yüksek olan veya çalışan gönüllüğünün sosyal performansın önemli bir boyutu olduğu işletmelerde, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabileceği, kuruma aidiyet duygusunun güçleneceği ve iş tatmininin de artacağı ileri sürülmüştür (Austin ve Seitanidi, 2012; Bhattacharya vd., 2008; Slack vd., 2015). Benzer şekilde sosyal ve ekolojik performansı gelişmiş işletmeler, tedarik zincirlerindeki diğer işletmelerden de sürdürülebilirlik standartlarını ve pratiklerini benimsemelerini, ekolojik zararı minimize edecek üretim pratikleri geliştirmelerini ve toplumsal sorunlara duyarlı olmalarını talep etmektedirler (Ashby vd., 2012; Perez-Aleman ve Sandilands, 2008). Bu durum, tedarik zinciri boyunca süren süreçlerin ve faaliyetlerin de kalitesinin artmasını sağlamaktadır.

**Tablo 2.** Sürdürülebilirlik Uygulamalarında İşletme-STK Etkileşimlerinin Rekabet Avantajı Sağlayacak Sonuçları

<b>Rekabet Avantajı Sağlayacak Sonuçlar</b>	<b>Açıklama</b>
<i>Strateji ile Sürdürülebilirliğin Entegrasyonu</i>	İşletme stratejilerinin sürdürülebilirlik kriteri çevresinde tasarlanması ve geliştirilmesi
<i>Marka Değerini Artırma</i>	Sürdürülebilirlik itibarı ve imajının güçlenmesi ile marka değerinin artması
<i>Finansal, Sosyal ve Ekolojik Performansı Güçlendirme</i>	Sürdürülebilirlik faaliyetleri ile işletme performansının gelişmesi
<i>Meşruiyeti Güçlendirme</i>	İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilirlik kriterlerine uygunluğunun sağlanması ve faaliyetlerin devamlılığı için paydaş desteğini güçlendirme
<i>Kaliteli Beşerî Kaynağı Çekme ve Elde Tutma</i>	Sürdürülebilirlik imajının gelişmesi ile insan kaynağı talebinde artış ve çalışan iş tatmininin sağlanması
<i>Yenilikçilik Kabiliyetini Geliştirme</i>	Yenilikçi faaliyetlerin niceliğinin ve niteliğinin artması

**Kaynak:** Austin ve Seitanidi, 2012; Byiers, 2015; Carroll, 2003; den Hond vd., 2015; Gray ve Stites, 2013; Husted ve Salazar, 2006 ve Kourula ve Halme 2008 çalışmalarına dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Rekabet avantajı sağlayacak bir başka sonuç ise STK'lardan kaynak transferi sonucu yenilikçilik kabiliyetini geliştirmektir. Özellikle sektörel STK'larla girilen etkileşimlerin bilgi transferi içermesi hem "mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasının veya kârlılığının artmasına hem de yeni ürün ve pazar geliştirmeyi" desteklemektedir (Gray ve Stites, 2013:33). Örneğin sektörel bir dernekle, temiz üretim biçimleri geliştirmeye ve kaynakların sorumlu kullanımına yönelik eko-inovasyon projeleri geliştirilebilir. Ayrıca Piramidin Altı yaklaşımında tartışılan düşük gelirli grupların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik STK'larla yapılan iş birlikleri, sosyal inovasyonun en güzel örnekleri arasında değerlendirilebilir (Pralhad, 2007; Monzer vd., 2018). Telekomünikasyon hizmeti veren bir şirketin, kırsal alandaki çiftçilere yönelik mobil çözümler geliştirmesi veya kadın girişimcilere yönelik kullanılması kolay bir muhasebe uygulaması tasarlaması her iki grubun da fayda elde edebileceği inovatif uygulamalara örnektir (bkz. Linna, 2012).

Tüm bu çalışmalara dayanarak; işletmelerin STK'lar ile girdikleri etkileşimler sonucunda işletme ve sürdürülebilirlik stratejilerini entegre etme, marka değerini artırma, finansal, sosyal ve ekolojik performansı artırma, meşruiyet düzeyini güçlendirme, kaliteli beşerî kaynağı çekme ve elde tutma ile yenilikçilik kabiliyetini geliştirme gibi rekabet avantajı yaratabilecek sonuçlar elde edebilecekleri görülmektedir.

### **3. YÖNTEM**

Araştırma sorularına cevap verebilmek için, bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay metodu kullanılmıştır. Örnek olay çalışmalarında, bilgi yoğunluğu yüksek olan durum veya örnekler seçilerek, ilgilenilen fenomeni derinlemesine incelemek amaçlanmaktadır (Creswell, 2013). Bu çerçevede, çalışmada incelenmek üzere STK'lar ile etkileşim düzeyi yüksek, sosyal sorumluluk faaliyetleri ile öne çıkmış ve faaliyet alanında öncü konumunda olan işletmeler seçilmeye çalışılmıştır. Bununla beraber, içinde bulunduğumuz dönem özelliklerinin bilgi toplumu kavramını (Drucker,1993) ortaya çıkarması, iletişim ve bilgiye ulaşımın öneminin artması, iletişim sektörünü rekabetin yoğun olduğu ve incelenmeye değer sektörlerden biri haline getirmiştir. Bu bağlamda iletişim sektöründe faaliyet gösteren Türk Telekom, Vodafone Türkiye ve Turkcell incelenecek örnek işletmeler olarak belirlenmiş; bu işletmelerin özelliklerinin STK'larla etkileşimlerin sebep ve sonuçlarına yönelik derinliği olan veriler sunabileceği öngörülmüştür. Çalışma verileri, söz konusu işletmelerin sürdürülebilirlik raporları ile kurumsal web sitelerinden elde edilmiş; veriler, STK'larla etkileşim nedenleri ile bu etkileşimlerin rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip ne gibi sonuçlar ortaya koyabileceğini tespit etmek üzere incelenmiştir.

Türk Telekom'un tarihçesine bakıldığında; önceleri bir kamu kuruluşu olarak faaliyet gösterdiği, 2005 yılında %55 hissesi Oger Telekomünikasyon A.Ş.'ye devredilerek özelleştirildiği görülmektedir. 2008 yılında hisselerini halka arza açan şirket, 2011 yılında Karbon Saydamlık Projesi'ne katıldığını ve karbon salınımını raporlayan ilk Türk telekomünikasyon şirketi olduğunu beyan etmektedir. Ayrıca, 2016 yılında entegre iletişim hizmeti vermek amacı ile Avea, Türk Telekom ve TTNET markaları "Türk Telekom" markası altında birleştirilmiş; TTNET ise tüzel kişiliğini koruyarak faaliyetlerine devam etmiştir. Paylarının %6,7'si 2017 yılında Varlık Fonu'na aktarılan Türk Telekom, 2018 yılı verilerine göre 33.417 çalışanı ile toplam 47 milyon aboneye hizmet vermektedir.

Turkcell ise 1994 yılında faaliyete geçmiş, 2000 yılından itibaren hem İstanbul hem de New York Borsasında yer almıştır. Her yıl gelirin %1'ini toplumsal yatırım projelerine ayırdığını belirten şirket, BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde de yer almaktadır. Turkcell'in 2018 yılında toplam abone sayısı 36,7 milyon, çalışan sayısı ise 4000'dir.

Vodafone Türkiye ise Vodafone'un 2006 yılında Telsim'i satın alınması ile Türkiye'de faaliyete geçmiştir. İngiliz menşeli Vodafone bünyesinde faaliyet gösteren Vodafone Türkiye, bu yönü ile seçilen diğer iki işletmeden ayrılmaktadır. Vodafone Türkiye, 2018 verilerine göre 23,3 milyon abonesine 3172 çalışanı ile hizmet vermektedir. Vodafone Türkiye, çalışmanın devamında Vodafone olarak ifade edilecektir.

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun 2018 bilgilerine göre pek çok kritere göre Turkcell, diğer şirketlerden daha iyi performans sergilemektedir. Örneğin hem abone sayısına hem de gelire göre pazar payının %42'sine sahiptir. Turkcell'i hem abone hem de gelir pazar payında ise sırasıyla Vodafone ve Türk Telekom Mobil takip etmektedir (bkz. Tablo 3). Yine söz konusu kurumun 2018 pazar verilerine göre abone başına aylık gelir Turkcell için 33,9 ₺, Vodafone için 32,1 ₺, Türk Telekom Mobil için ise 30,5 ₺ olarak tespit edilmiştir. Yine aynı yıl için Turkcell 2.391 milyon ₺, Türk Telekom Mobil 1.292 milyon ₺, Vodafone ise 1.107 milyon ₺ yıllık mobil yatırım yapmıştır.

**Tablo 3.** Abone, Gelir ve Trafik Dağılımı Tablosu

ABONE, GELİR VE TRAFİK DAĞILIMLARI (%)	2018			2017		
	TT Mobil	Vodafone	Turkcell	TT Mobil	Vodafone	Turkcell
Toplam abone sayısı	26,9	31	<b>42,1</b>	25,2	31,1	<b>43,7</b>
Toplam gelirler	22	35,6	<b>42,4</b>	21,6	37,9	<b>40,5</b>
Abonelerden elde edilen gelirler	25,2	30,8	<b>44</b>	23,9	31,4	<b>44,7</b>
Ses trafiği	28,6	35,1	<b>36,4</b>	27,4	35	<b>37,6</b>

**Kaynak:** Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü / 2018-4. Çeyrek Üç Aylık Pazar Verileri Raporu, s.13.

Aynı rapora göre 2018 yılında toplam gelirlerin ise %24'ünü Turkcell, %21,9'unu Vodafone, %17,6'sını Türk Telekom, %12,8'ini TT Mobil ve %23,7'sini diğer işletmeciler elde etmiştir (bkz. Tablo 4.).

**Tablo 4.** Yıllık Net Satış Gelirleri Tablosu

	2017-4	2018-1	2018-2	2018-3	2018-4
<b>Turkcell</b>	<b>3.191.228.299</b>	<b>3.215.603.688</b>	<b>3.420.797.236</b>	<b>3.817.265.404</b>	<b>3.734.640.705</b>
<b>Türk Telekom</b>	2.545.744.966	2.410.359.520	2.514.955.987	2.706.572.034	2.737.881.820
<b>Vodafone</b>	2.988.032.201	3.098.548.987	3.280.611.277	3.391.221.867	3.138.141.243
<b>TT Mobil</b>	1.729.629.661	1.729.629.661	1.851.871.637	2.036.895.629	1.949.302.368
<b>Toplam</b>	10.427.699.933	10.454.141.856	11.068.236.137	11.951.954.935	11.559.966.137

**Kaynak:** Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü, Üç Aylık Pazar Verileri Raporu, 2018-3. çeyrek, s.23.

Çalışmanın sonraki bölümlerinde, seçilen işletmeler sürdürülebilirlik faaliyetleri kapsamında STK'lar ile olan etkileşimleri çerçevesinde değerlendirileceklerdir.

#### 4. BULGULAR

Seçilen örnek işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetleri kapsamında gerçekleştirdikleri STK etkileşimleri, önce kurumsal web sitelerindeki sürdürülebilirlik sayfalarında, sonrasında ise 2018 sürdürülebilirlik raporları kapsamında incelenmeye çalışılmıştır.

##### 4.1. Kurumsal Web Sitelerinde STK Etkileşimleri

Türk Telekom'un kurumsal web sitesi incelendiğinde, sürdürülebilirlik uygulamalarının hem "*Hakkımızda*" hem de "*Yatırımcı İlişkileri*" başlığı altında alt başlık olarak ele alındığı görülmektedir. "*Hakkımızda*" başlığı altındaki *Sürdürülebilirlik* başlığında, iş süreçlerinde ve kaynak kullanımında eko-verimlilik için kaynak kullanımı, alınan önlemler ve yapılan tasarruflar hakkında genel bilgilerin sunulduğu şu alt başlıklar yer almaktadır: a. *İş Süreçlerinde Sürdürülebilirlik*, b. *Sürdürülebilir Arazi ve Lokasyon*, c. *Su Verimliliği*, d. *Enerji Verimliliği*, e. *Malzeme ve Kaynaklar*, f. *İç Mekân Kalitesi ve Kullanıcı Konforu*, g. *Atık Yönetimi*.



*Sürdürülebilirlik* sayfasındaki STK etkileşimlerine bakıldığında, küresel sürdürülebilirlik standartlarına uyum sağlamaya yönelik iki etkileşim tespit edilmektedir. İlki, Karbon Saydamlık Projesi'ne raporlama yapıldığı ifadesidir. Karbon Saydamlık Projesi, kâr amacı gütmeyen bir girişim olması ve şirketlerin karbon salınımlarına yönelik faaliyetlerini raporlamalarını teşvik etmesi açısından önemlidir. Karbon Saydamlık Projesi, karbon salınımını azaltmaya yönelik aksiyonları teşvik ederken, Amerika Birleşik Devletleri Yeşil Binalar Konseyi (USGBC), LEED (Leadership in Energy and Efficiency Design / Enerji ve Çevre Dostu Tasarımda Liderlik) sertifikası ile çevreye duyarlı, kaynak tasarrufuna katkıda bulunan yapıların tasarlanmasını desteklemekte, geliştirdiği kriterlere uyan yapıların da değerlemesini yaparak sertifikalandırmaktadır. Türk Telekom'un ikinci etkileşimi ise USGBC'nin standartlarına uyarak, iki binası (Türk Telekom Ümraniye Teknoloji Merkezi ve Türk Telekom Esentepe Yerleşkesi) için LEED sertifikası almasıdır.

“*Hakkımızda*” ana başlığında, *Sürdürülebilirlik* başlığının dışında ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri ile ilgili *Ar-Ge*, *Sosyal Sorumluluk* ve *Sponsorluk* alt başlıkları da bulunmaktadır. *Ar-Ge* başlığında daha çok üniversite ve devlet kurumları ile iş birlikleri oluşturulduğu, STK'lar ile herhangi bir etkileşime geçilmediği görülmektedir. *Sosyal Sorumluluk* sayfasında ise sosyal sorumluluk uygulamalarının, “*herkes için erişebilir iletişim*” prensibi ile gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Bu sayfada dikkat çeken bir diğer nokta ise Türk Telekom'un sosyal sorumluluk projelerine yönelik “*Türkiye'ye Değer*” isimli, Web Erişilebilirlik Girişimi WAI'nin WCAG 2.0 Rehberi'ne uyumlu tasarlanan bir web sitesi tasarlamış olmasıdır. Söz konusu sitede, Türkiye'nin farklı şehirlerinde gerçekleştirilmiş sekiz sosyal sorumluluk projesi paylaşılmıştır. Bunlardan bir bölümü ise çeşitli STK'lar ile iş birliği çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. İnternet okuryazarlığını geliştirmek ve gençlere teknoloji eğitimi vermek üzere Habitat Derneği ile İnternette Hayat Kolay ve Yeni Nesil Gelecek projeleri, az gören çocukların sosyal adaptasyonu için Engelsiz Yaşama Derneği ile Gün Işığı projesi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, İnsan ve Medeniyet Vakfı ile gerçekleştirilen Gelecek Köprüsü projesi kapsamında Suriyeli mültecilere dil ve mesleki eğitimler verilmiştir.

“*Yatırımcı İlişkileri*” altındaki “*Sürdürülebilirlik*” başlığında ise “a. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, b. *İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre*, c. *Sürdürülebilirlik Çalışmaları*, d. *Bilgi Güvenliği*, e. *Politikalar*” alt başlıkları yer almaktadır. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* başlığında yukarıda bahsi geçen projelerden bahsedilmekte; *İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre* başlığında ise ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sertifikasyonları ile faaliyetlerin sağlık, güvenlik ve çevre yönetimi standartları



çevresinde gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Yine *Bilgi Güvenliği* başlığında, bilgi güvenliğine yönelik sertifikasyonların (PCI DSS, ISO 27001) alındığı, geliştirilen Arena çözümünün ise İstanbul Sanayi Odası tarafından Yerli Malı Belgesi aldığı belirtilmiştir.

Türk Telekom gibi, Vodafone'da sürdürülebilirlik uygulamalarını "*Sürdürülebilirlik*" ana başlığı altında paylaşmaktadır. Vodafone'nın "*Sürdürülebilirlik*" başlığını farklılaştıran nokta, sürdürülebilir iş stratejisi kavramından bahsedilmesidir. Bununla beraber, "*Sürdürülebilirlik*" ana başlığı, şu alt başlıklara sahiptir: "a. *Enerji İnovasyonu*, b. *Kadınların Güçlenmesi*, c. *Gençlerin Becerileri ve İstihdamı*, d. *Vodafone'da Sürdürülebilirlik*, e. *Raporlarımız*". *Enerji İnovasyonu* başlığında, verimli enerji kullanımı ve karbon salınımı konularındaki faaliyetler anlatılırken, enerji konusu ile ilgili herhangi bir STK etkileşiminden bahsedilmemiştir. Öte yandan, *Kadınların Güçlenmesi* başlığında, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve BM Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi ortaklığında oluşturulan Kadının Güçlenmesi Prensiplerinin imzacısı olduğu, kadınlara gelir yaratmak amacıyla Girişimcilikte Önce Kadın projesinin ise Millî Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Bilişim Vakfı iş birliğiyle yürütüldüğü ifade edilmiştir. Bu sayfada bahsedilen bir diğer iş birliği ise Anne Çocuk Eğitim Vakfı iş birliğiyle çocuk gelişimi hakkında geliştirilen İlk6Yıl mobil uygulamasıdır.

*Gençlerin Becerileri ve İstihdamı* sayfasında ise Habitat Derneği ile geliştirilen Yarım Kodlayanlar projesi yer almaktadır. Proje kapsamında 2016 yılından itibaren 7-14 yaş arası çocuklara kodlama eğitimi verildiği belirtilmiştir. Sayfadaki ikinci etkileşim BM Kalkınma Programı (UNDP) ve Alternatif Yaşam Derneği iş birliğiyle gerçekleştirilen Düşler Akademisi projesidir. Bu proje kapsamında ise engelli bireylerin sosyal adaptasyonun sağlanması ve becerilerinin geliştirilmesi planlanmıştır.

*Vodafone'da Sürdürülebilirlik* alt başlığı altında ise *Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine Katkımız* ve *Yeşili Seven Kırmızı* alt başlıkları vardır. *Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine Katkımız* sayfasında, BM tarafından belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma hedeflerinin takipçisi olduğunu ifade eden Vodafone, *Yeşili Seven Kırmızı* başlığında WWF'nin yürüttüğü Yeşil Ofis Programı'na katıldığını, program kapsamında ofis çalışanlarında farkındalık yaratmaya çalıştığını anlatmıştır. Aynı bölümde, 2012 yılında genel müdürlük binasının, WWF'in programına uygun Türkiye'nin ilk yeşil ofisi, 2015 yılında da Küçükyalı Operasyon Merkezi'nin ilk kez Enerji ve Çevre Dostu Tasarımda Liderlik (LEED) Sertifikalı binası olduğu paylaşılmıştır. Yine Vodafone yaptığı paydaş ve dış trend analizi sonucunda iklim değişikliğine yüksek öncelikli konuları arasında yer vermiştir. Vodafone'nın

sürdürülebilirlik uygulamalarını farklılaştıran bir diğer nokta ise sosyal projelerini gerçekleştirmek üzere Türkiye Vodafone Vakfını kurmuş olmasıdır. Sürdürülebilirlik Raporuna göre, vakıf 2018 yılı sonuna kadar “37 milyon TL’nin üzerinde sosyal yatırım ile 4 milyon kişiye” ulaşmıştır (s.3).

Son olarak; Turkcell’in kurumsal web sitesi incelendiğinde, sürdürülebilirlik faaliyetlerini “*Toplumsal Sorumluluk, Sponsorluk ve STK İlişkileri*” ana başlığı altında bir alt başlık olarak ele aldığı görülmüştür. Bölümde sürdürülebilirliğin yanı sıra *Toplumsal sorumluluk projelerimiz, Spor, Kültür Sanat, STK ilişkileri, Turkcell Gönülleri, Sponsorluk Talep Formu*, diğer alt başlıklar olarak sıralanmıştır. Turkcell, STK’larla olan etkileşimlerine web sitesinde *STK İlişkileri* isimli ayrı bir bölüm ayırmıştır. Ayrıca *STK İlişkileri* başlığında, *Kurumsal Paydaşlar, Yönetim Kurulu Üyeliklerimiz ile Raporlar* bölümleri bulunmaktadır. *STK İlişkileri* başlığında STK’larla iletişim nedenleri ise şu şekilde açıklanmıştır:

- a. *STK faaliyetlerine destek vermek (iletişim faaliyetlerinde bulunma, Yönetim Kurulu, komisyon ve çalışma gruplarına içerik sağlamak, etkinlik düzenlemek, yayınlarına içerik desteği sağlamak, güncel konularla ilgili bilgi notları iletmek),*
- b. *Sektöre yönelik bilgi ve görüş alışverişinde bulunma*
- c. *Türkiye’nin tanıtımına ve rekabet gücünün artırılmasına yönelik iletişim ve lobi faaliyetlerinde bulunmak*

*STK İlişkileri* başlığının altındaki *Kurumsal Paydaşlar* kısmında ise Turkcell’in 46 sektörel STK ile kurumsal paydaşlık ilişkisi kurduğu ifade edilmiştir. *Yönetim Kurulu Üyeliklerimiz* başlığında ise sektörel STK’lardan Bilgi Güvenliği Derneği ile Dünya GSM Birliği’nin yönetim kurulunda üyelikleri olduğu ifade edilmiştir. Son olarak *Raporlar* başlığında ise STK’ların sektöre yönelik hazırladığı raporların paylaşıldığı görülmüştür (Örn. YASED Ulusal Genişbant Planı, Mayıs 2017; MOBİLSİAD Elektronik Haberleşme Sektöründe Genişbant Etki Analizi ve Türkiye İçin Yol Planı, Mart 2016, vb.). Ayrıca, “*Toplumsal Sorumluluk, Sponsorluk ve STK İlişkileri*” ana başlığı altında *Sponsorluk Talep Formu* bulunmaktadır. *Sürdürülebilirlik* sayfasında ise 2011 yılından itibaren yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının yanı sıra şu üç alt başlık yer almaktadır: *Çevre Stratejimiz, Çevre Politikamız, Çevre Yönetim Yaklaşımı*. Dolayısıyla, Turkcell’in sürdürülebilirlik sayfasında ekolojik boyuta odaklandığı anlaşılmaktadır.

STK ilişkilerine ayrı bir başlık ayıran Turkcell, çalışan gönülleri içinde *Turkcell Gönülleri* başlığını oluşturmuştur. Başlıkta gönüllerin dernekleşerek faaliyetlerini Hayat Ormanı Derneği adı altında sürdürdüklerinden bahsedilmiştir. Bunun yanı sıra, *Toplumsal Sorumluluk Projelerimiz* başlığı altında, dokuz projeden bahsedilmiş ve bu projelerin 7’si ise STK iş birlikleri ile gerçekleştirilmiştir. Bunlardan Dijital Zekâ projesi, Dünya Ekonomik

Forumunu ve DQ Üniversiteler Koalisyonunun iş birliğinde 8-12 yaş aralığındaki çocuklar için oyunlaştırılmış online bir eğitim platformu sunma projesidir. İkinci proje olan Engel Tanımayanlar projesi kapsamında birden fazla STK ile iş birliği yapılmıştır. Young Guru Academy ile görme engelli orta öğretim öğrencilerinin rol model engelliler olarak yetiştirildiği Hayal Ortağım Atölyeleri Liderlik Eğitimi programı ve Hayal Ortağım servisi geliştirilmiştir; Engelliler Spor Yardım ve Eğitim Vakfı vasıtasıyla 100 engelli kız öğrenciye burs verilmiş, Türkiye İşitme Engelliler Federasyonu iş birliği ile Türk İşaret Dili eğitimleri online olarak sunulmuştur. Bir diğer proje olan Merhaba Umut'ta ise Suriyeli mültecilerin sosyal adaptasyonu için yine Khan Academy ile iş birliği yapılırken, TOBB Kadın Girişimciler Kurulu ile kadınlara yazılım eğitim vermek için Geleceği Yazan Kadınlar Projesi geliştirilmiştir. Yine fırsat eşitliğini sağlamak amacı ile Türkiye İsrافی Önleme Vakfı ile beraber mikro kredi ile ailesine bakan kadınlara eğitim ve teknoloji desteği verildiği, Van için Türkiye Kumbarası projesinde ise Türk Eğitim Vakfı ile beraber bölgeye maddi destek sağlandığı belirtilmiştir. Son olarak, UNDP'nin Türkiye'deki teknoloji partneri olarak Turkcell'in seçildiği de not düşülmüştür. Bunlara ek olarak, *Spor* başlığı altında Atletizm ve Yüzme Federasyonları ile iş birliğinde bulunduğu, Türkiye Futbol Federasyonu ve Görme Engelli Spor Federasyonu'nun ana sponsorluğunun üstlenildiği de belirtilmiştir.

#### 4.2. Sürdürülebilirlik Raporlarında STK Etkileşimleri

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer almasına rağmen, Türk Telekom ayrı bir sürdürülebilirlik raporu hazırlamamıştır. Vodafone ve Turkcell'in ise 2018 yılı için sürdürülebilirlik raporları bulunmaktadır. Hem Vodafone hem Turkcell raporlarını, uluslararası raporlama standartları geliştiren Küresel Raporlama Girişimi'nin temel seçeneği çerçevesinde hazırladıklarını beyan etmişlerdir. Yine her ikisi de BM Küresel İlkeler Sözleşmesi imzacısı olduklarını ve raporlarının BM'nin 2030'a kadar ulaşmayı hedeflediği 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefine olan katkılarını da içerdiklerini beyan etmişlerdir.

Vodafone, sürdürülebilirlik raporunda paydaş analizini, BM'in 17 kalkınma hedefi ve uluslararası paydaş katılım standardı Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu, Global e-Sürdürülebilirlik Girişimi, BM Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı, Ortak Değer Girişimi gibi küresel sürdürülebilirlik STK'larının belirlediği standartlar çerçevesinde yaptığını belirtmiştir. Ayrıca raporda, 2018 yılında ISO 37001 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi standardı sertifikasının alındığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, kurumsal güvenliğin ISO 22301, enerji verimliliğinin ISO 50001, istihdamın BM Uluslararası İnsan Hakları Beyannamesi ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Temel Sözleşmeleri rehber

alınarak yönetilmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Yine Türkiye Kadın Girişimcileri Derneği'nin Fırsat Eşitliği Modeli sertifikası da iş yerinde fırsat eşitliğine dair alınan bir sertifika iken, bilgi güvenliğinin ISO/IEC 27001 ve PCI-DSS güvenlik standartları çerçevesinde yönetildiği ifade edilmiştir. Atık yönetimi çerçevesinde ise 13,4 ton kâğıdın geri dönüşüm için TEMA'ya bağışlandığı açıklanmıştır. Bunun dışında, raporda web sayfasında da bahsi geçen Anne Çocuk Eğitim Vakfı, Türkiye Bilişim Vakfı, Habitat Derneği ve Alternatif Yaşam Derneği ile gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projelerinden bahsedilmektedir.

Turkcell'in sürdürülebilirlik raporu ise Turkcell Vakfı'nın 2018 yılında kurulduğunu bilgisi ile başlamaktadır. Ayrıca, raporda COSO Kurumsal Risk Yönetim çerçevesinde ve ISO 31000 standartları ile risk faaliyetleri, ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi standartları ve ISO 10002 müşteri memnuniyeti yönetimi standartları ile sırasıyla iş süreçleri ile müşteri ilişkileri yönetiminin yürütüldüğü belirtilmiştir. Bununla beraber ISO 27001 Bilgi Güvenliği ve Yönetim Sistemi standartları, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi standardı ve ISO 14064 Kurumsal Sera Gazı Emisyonlarının Hesaplanması sertifikasyonlarına sahip olduğu beyan edilmiştir. Ayrıca raporda, İmtiyazlı Satın alma ve Tedarik Enstitüsü'nün (Chartered Institute of Purchasing and Supply-CIPS) Kurumsal Satınalma sertifikasını almaya hak kazanan ilk Türk şirket olduğu bilgisi de verilmektedir.

Turkcell'in raporunda yer alan bir diğer etkileşim ise Hızlı Giriş adlı uygulamasının, Dünya Operatörler Birliği tarafından geliştirilen ticari sürdürülebilirlik kriterlerini sağladığının belirtilmesidir. Turkcell aynı birlik tarafından geliştirilen afet halinde kesintisiz iletişim taahhüt eden İnsani Durumlar İletişim Sözleşmesi'nin imzacısı olduğunu da raporda tekrarlamıştır. Bunun yanı sıra, Karbon Saydamlık Projesi'ne dahil olduğu ve raporlama yapıldığı da açıklanmıştır.

Turkcell web sitesinde bahsettiği yönetim kurulu üyeliklerine ve kurumsal paydaş olarak gördüğü sektörel STK'lara sürdürülebilirlik raporunda da yer vermiştir. Bunların dışında, web sitesinde bahsi geçen TOBB Kadın Girişimciler Kurulu, Bedensel Engelli Spor Federasyonu, Görme Engelli Spor Federasyonu ile yaptığı iş birlikleri dışında farklı bir STK etkileşimi raporlanmamıştır.

Türk Telekom, Vodafone ve Turkcell'in kurumsal web siteleri ile 2018 sürdürülebilirlik raporlarındaki verilere dayanılarak sürdürülebilirlik uygulamalarını ve uygulamalardaki STK etkileşimleri karşılaştırmak amacı ile bir tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 5.** Sürdürülebilirlik Faaliyetleri ve STK Etkileşimleri

Sürdürülebilirlik faaliyetleri	Türk Telekom	Vodafone	Turkcell
Kurumsal web sitesinde sürdürülebilirlik sayfası var mı?	Evet	Evet	Evet
2018 Sürdürülebilirlik Raporu var mı?	-	Evet	Evet
Kasım 2018 - Ekim 2019 döneminde BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alıyor mu?	Evet	-	Evet
Sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik vakıf veya dernek kurmuş mu?	-	Evet. Türkiye Vodafone Vakfı (2007)	Evet. -Turkcell Vakfı (2018) -T.Gönüllüleri'nin Hayat Ormanı Derneği (2008)
2018 yılında Karbon Saydamlık Projesi'ne raporlama yapmış mı?	Evet	-	Evet
Birleşmiş Milletler'in Kalkınma Hedeflerine katkı sunduğunu beyan ediyor mu?	Evet	Evet	Evet
Ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde STK'lar ile etkileşime geçtiğini beyan ediyor mu?	-	Evet	Evet
Ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde hangi STK'lar ile etkileşime geçtiğini beyan etmiş?	-	-Türkiye Bilişim Vakfı-ortak proje -Kagider-FEM sertifikası -İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Bilgi Güvenliği Derneği, Çağrı Merkezleri Derneği, Dünya GSM Birliği, Erişim Sağlayıcıları Birliği, Telekomünikasyon İşletmecileri Derneği gibi toplam 37 sektörel derneğe üyedir	-Bilgi Güvenliği Derneği-yönetim kurulu üyeliği -Dünya GSM Birliği-yönetim kurulu üyeliği -Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, Türkiye Kalite Derneği gibi 46 sektörel derneğe üyedir
Sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde STK'lar ile etkileşime geçtiğini beyan ediyor mu?	Evet	Evet	Evet
Sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde hangi STK'lar ile etkileşime geçtiğini beyan etmiş?	-Habitat Derneği -Engelsiz Yaşama Derneği -İnsan ve Medeniyet Vakfı -Kızılay	-Anne Çocuk Eğitim Vakfı -Habitat Derneği -Alternatif Yaşam Derneği	- DQ Üniversiteler Koalisyonu - Young Guru Academy -Engelliler Spor Yardım ve Eğitim Vakfı - Türkiye İşitme Engelliler Federasyonu -Khan Academy -Türkiye İsrافی Önleme Vakfı -Türk Eğitim Vakfı -Görme Engelli Spor

			Federasyonu
Ekolojik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde STK'lar ile etkileşime geçtiğini beyan ediyor mu?	Evet	Evet	Evet
Ekolojik sürdürülebilirlik faaliyetlerinde hangi STK'lar ile etkileşime geçtiğini beyan etmiş?	-Karbon Saydamlık Projesi	- Karbon Saydamlık Projesi -Tema Vakfı - Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı (ÇEVKO)'ya üyedir.	- Karbon Saydamlık Projesi

Çalışmanın takip eden bölümünde, şirketlerin kurumsal web siteleri ile sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen veriler tartışılacaktır.

## 5. TARTIŞMA

Küresel Raporlama Girişiminin İletişim ve Teknoloji raporunda; iletişim sektörünün, bilgi akışını sağlaması nedeni ile hem işletmelerin hem de bireylerin verimliliği üzerinde etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bununla beraber, sektörün gelişiminin yenilikçi ürün ve hizmetlere dayanması, dijital iletişimin insan sağlığına olan etkileri ve enerji tüketim düzeyleri gibi alanlar, iletişim sektörünü sürdürülebilirlik uygulamaları açısından incelenmeye değer kılmaktadır (Runhaar ve Lafferty, 2009). Bu çerçevede, sektörde ürünlerin tasarlanması, kullanılması ve geri dönüşümünün olası sosyal ve ekolojik etkileri özellikle ele alınması gereken konulardandır. Dolayısıyla da iletişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ekonomik, sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik uygulamalarında yine bu alanlarda faaliyet gösteren STK'larla etkileşime girmeleri ve bu etkileşimler ile de sürdürülebilirlik ve işletme performanslarında farklılık veya verimlilik elde edecekleri geçmiş çalışmalarca tartışılmıştır. Bu çalışmada ise iletişim sektöründe faaliyet gösteren Türk Telekom, Vodafone ve Turkcell'in STK'lar ile olan etkileşimlerinin sebepleri ve rekabet avantajı yaratabilecek sonuçları incelenmeye çalışılmıştır.

Web sitelerindeki sürdürülebilirlik sayfaları ile 2018 sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen verilere göre, sürdürülebilirlik faaliyetleri kapsamında Turkcell'in STK'lar ile daha fazla etkileşime girdiği ve STK ilişkileri yönetimine daha fazla önem verdiği görülmektedir. Web sitesinde, STK ilişkilerini ayrı bir başlık olarak ele alması ve STK'ların hazırladığı sektörel raporlara yer vermesi, bu durumu kanıtlar niteliktedir. Bununla beraber, Turkcell'in verilerinde GSM vakfı gibi uluslararası sektörel dernekler ile olan etkileşimlerine, Türk Telekom ve Vodafone'a göre daha fazla yer vermesi de dikkat çekicidir. Örneğin, GSM



vakfı, mobil iletişim sektörüne yönelik küresel standartlar geliştirme görevini üstlenen bir meslek örgütü olarak afetler sırasında kesintisiz iletişim sağlamaya yönelik İnsani Durumlar İletişim Sözleşmesini oluşturmuştur. Turkcell de sözleşmenin imzacısı olduğunu ifade ederek, işletme stratejileri ile sürdürülebilirliği entegre etmiş, afet durumunda topluma faaliyet alanı ile ilgili destek vereceğini beyan etmiştir. Diğer bir deyişle, sektöründeki küresel bir vakfın sosyal sürdürülebilirlik odaklı sözleşmesini imzalayarak, Turkcell faaliyetlerinin uygunluğuna yönelik meşruiyetini güçlendirmiş; sonraki faaliyetleri için söz konusu vakfın desteğini de alma olasılığını artırmıştır. Türk Telekom ve Vodafone'un beyanlarında ise bu sözleşme ile ilgili herhangi bir beyana rastlanmamıştır.

Turkcell hem sürdürülebilirlik raporunda hem de kurumsal web sitesinde BM'in Küresel İlkeler Sözleşmesinin takipçisi olduğunu ve sözleşme çerçevesinde insan ve çalışan haklarına, etik ve sorumlu iş pratiklerine ve çevreye duyarlı faaliyetler yürüttüğünü sıkça vurgulamaktadır. 2007 yılında Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalaması, sonrasında 17 küresel ilkeden faaliyet alanına göre öncelikli ilkeler belirlemesi, bu ilkeleri gerçekleştirmek üzere gerek STK'larla gerek devlet kurumları ile ortaklıklar geliştirmesi, Turkcell'in yönetim anlayışına ve stratejilerine sürdürülebilirliği entegre etmeye çalıştığını göstermektedir.

Turkcell'in 46 sektörel STK'ya üye olması ve onları kurumsal paydaş olarak tanımlaması, işletme stratejileri doğrultusunda sektörel gelişmeleri takip ettiğinin ve sektörel standartları benimsediğinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Diğer bir deyişle, Turkcell'in etkileşimlerinin çoğunun sektörel STK'larla olması, işletme stratejilerine yönelik sürdürülebilir ve sorumlu iş pratikleri geliştirmeye, faaliyetlerin meşruiyetini sağlamaya ve sürdürülebilirlik itibarını geliştirmeye özen gösterdiği şeklinde de yorumlanabilir. ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi sertifikasyonunun alındığına ve hizmetlerin sürekliliğinin uluslararası standartlaşma örgütünün belirlediği kurallar çerçevesinde tasarlandığına dair beyanlar da bu durumu örnekler niteliktedir. Paralel olarak, tedarik zinciri satın alma departmanının CIPS sertifikasyonunu alması, tedarikçilerine Turkcell'in iş yapış biçimlerinde uluslararası standartlara ve sertifikasyonlara önem verdiğini göstermektedir.

Tablo 5'de de görüldüğü gibi toplumsal sorunlara çözüm geliştirmek üzere en fazla STK ile etkileşime geçen işletme, Turkcell olmuştur. Bununla beraber, Turkcell'in web sitesinde *Turkcell Gönülleri* diye ayrı bir başlık bulunmaktadır. Gönüllerin 2008 yılında Hayat Ormanı Derneği'ni kurması, 2018 yılında ise Turkcell Vakfı'nın kurulması, Turkcell'in sosyal sürdürülebilirlik performansının gelişimi açısından dikkate değerdir. Ayrıca bu durum, üst yönetimin, çalışanların gönüllülük çalışmalarını desteklediklerini de göstergesi olarak



değerlendirilebilir. Tüm bu faaliyetler, Turkcell'in kurumsallık ve sürdürülebilir yönetim anlayışına dair bilgi vermesi yönü ile iş gücü piyasasında rekabet üstünlüğü yaratmasını da sağlayabilir.

Bunlara ek olarak, inovatif ürün veya süreçlerin gelişmesine yönelik tespit edilen iki etkileşimden biri, Turkcell'in Khan Akademi ile beraber geliştirdiği Suriyeli mültecilerin dil öğrenme ihtiyacını karşılayacak uygulamadır. Turkcell yeni bir ürün sunarken, mültecilerin de iletişim ihtiyaçlarını karşılama amacına sahiptir. Yine TOBB'un Kadın Girişimciler Kurulunun kaynakları ile kadınlara yazılım konusunda eğitim verme amacıyla gerçekleşen projenin ise toplumsal fayda sağlamanın yanı sıra Turkcell'in hem sosyal performansını hem de iş gücü piyasasındaki itibarını olumlu etkileyeceği söylenebilir.

Pazar payında olduğu gibi, sürdürülebilirlik uygulamalarında da Turkcell'i Vodafone takip etmektedir. Öte yandan, Vodafone kimi sürdürülebilirlik uygulamalarında farklılaşmaktadır. Bu farklılıklardan en önemlisi, sürdürülebilir iş stratejileri geliştirdiğine dair yapılan vurgudur. Sürdürülebilir iş modeli, sürdürülebilirlik çalışmalarında "kaynak verimliliği, atıktan değer yaratmaya, yenilenebilir ve doğal süreçlere odaklanma ile işletme amaçlarını toplum ve çevre ekseninde yeniden tanımlama konularına odaklanması ile rekabet avantajı yaratacak bir model" tanımlanmıştır (Bocken vd.,2014:42). Vodafone'un bu beyanı, sürdürülebilirliğe olan bağlılığının ve strateji ile sürdürülebilirliği birleştirdiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, Vodafone 2018'de ISO 37001 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi standardı sertifikasını alarak, Türkiye'de teknoloji ve telekomünikasyon sektöründe bu belgeyi alan ilk şirket olduğunu belirtmiştir. Bu durum da uluslararası etik iş standartlarına uygun faaliyetler yürütme çabasının bir kanıtı olarak görülebilir.

Turkcell gibi Vodafone'da 37 sektörel derneğe üyedir ve sektörel gelişmeleri takip ettiğini belirtmektedir. Üye olduğu derneklerden Kadın Girişimciler Derneği'nin Fırsat Eşitliği Modeli Sertifikasını almış olması, iş gücü piyasasındaki konumu açısından farklılaşma sağlayacak bir belgelendirmedir. Yine 2007'den beri faaliyet gösteren Vodafone Türkiye Vakfı çerçevesinde yapılan faaliyetler ve yatırımlar, Vodafone'in sürdürülebilirlik performansını, marka değerini olumlu etkileyecek uygulamalardır. Son not olarak, ekolojik sürdürülebilirlik uygulamalarında Vodafone'ın ÇEVKO'ya üyeliği ve TEMA'ya yaptığı bağışlar, ekolojik sürdürülebilirlik performansı açısından not düşülmesi gereken etkileşimlerdendir (Bkz. Tablo 5).

Türk Telekom'a bakıldığında ise şirketin sürdürülebilirlik raporu yayınlamaması, sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik incelenecek verinin kısıtlı olmasına sebep olmuştur. Web sitesindeki sürdürülebilirlikle ilgili başlıklara bakıldığında ise Türk Telekom'un daha çok sektörel STK'lar ile uygulamalarını belgelendirme amacı ile etkileşime girdiği görülmektedir. LEED sertifikasını, ISO 14001 çevre güvenlik yönetimi ve bilgi güvenliğine yönelik PCI DSS sertifikasyonlarını alması ve bu kapsamdaki STK'lar ile daha çok etkileşime girmesi, Türk Telekom'un faaliyetlerinin kalitesini ve meşruluğunu ifade etmeye odaklandığını göstermektedir. Yine sosyal sorunlarla ilgili STK'lar ile projeler üreten Türk Telekom'un yeni ürün veya pazar geliştirmek veya ekolojik sorunlara çözüm bulmak amacını taşıyan herhangi bir iş birliğine girmediği tespit edilmiştir. Bununla beraber, Turkcell veya Vodafone'un yaptığı gibi sosyal projeleri için bir vakıf kurmadığı, ancak sosyal sorumluluk projelerini bir internet sitesi üzerinden paylaşmayı tercih ettiği görülmektedir.

**Tablo 6.** STK Etkileşimleri, Sebepleri ve Rekabet Avantajı Sağlayabilecek Sonuçlar

Etkileşime Girilen STK ve Etkileşim Konusu	Sebepler	Rekabet Avantajı Yaratacak Sonuçlar
Vodafone-Kagider İstihdamda kadın güçlenmesine verilen dikkatin belgelemek amacıyla Kagider'in Fırsat Eşitliği Modeli Sertifikasını almak	-İşletme stratejilerini gerçekleştirme -Meşruiyet sağlama -Toplumsal fayda sağlama	-Strateji ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu -Meşruiyeti güçlendirme -Sosyal performansı güçlendirme -Marka değerini artırma -Kaliteli Beşerî Kaynağı Çekme ve Elde Tutma
Vodafone-Tema Atık faturalar ve e-fatura uygulamaları ile 13,4 ton kâğıdı geri dönüşüm için Tema'ya bağışlamak	-İşletme stratejilerini gerçekleştirme -Toplumsal fayda sağlama -Beceri ve kaynağa ulaşma	-Strateji ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu -Meşruiyeti güçlendirme -Ekolojik performansı güçlendirme -Marka değerini artırma -Kaliteli Beşerî Kaynağı Çekme ve Elde Tutma
Vodafone- Anne Çocuk Eğitim Vakfı Çocuk gelişimi hakkında bir mobil uygulama geliştirme	-İşletme stratejilerini gerçekleştirme -Toplumsal fayda yaratma -Beceri ve kaynağa ulaşma -Yeni ürün/pazar geliştirme	-Strateji ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu -Sosyal performansı güçlendirme -Marka değerini artırma - Yenilikçilik kabiliyetini geliştirme
Türk Telekom- İnsan ve Medeniyet Vakfı Gelecek Köprüsü Projesi ile Suriyeli mültecilere dil ve mesleki eğitimler vermek	-İşletme stratejilerini gerçekleştirme -Toplumsal fayda sağlama -Beceri ve kaynağa ulaşma	-Strateji ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu -Meşruiyeti güçlendirme -Sosyal performansı güçlendirme -Marka değerini artırma -Kaliteli Beşerî Kaynağı Çekme ve Elde Tutma
Türk Telekom-İstanbul Sanayi Odası Geliştirilen Arena çözümü için İstanbul Sanayi Odasından Yerli Malı Belgesi almak	-İşletme stratejilerini gerçekleştirme -Meşruiyet sağlama	-Strateji ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu -Meşruiyeti güçlendirme -Ekonomik performansı güçlendirme -Marka değerini artırma
Türk Telekom- Amerika Birleşik Devletleri Yeşil Binalar Konseyi	-İşletme stratejilerini gerçekleştirme	-Strateji ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu

Amerika Birleşik Devletleri Yeşil Binalar Konseyi tarafından geliştirilmiş çevreye duyarlı yapı sertifikası olan LEED Sertifikasını almak	-Meşruiyet sağlama -Toplumsal fayda yaratma - Beceri ve kaynağa ulaşma	-Meşruiyeti güçlendirme -Finansal ve ekolojik performansı güçlendirme -Marka değerini artırma -Kaliteli Beşerî Kaynağı Çekme ve Elde Tutma
Turkcell-GSM Vakfı İletişimin Devamlılığı için GSM Vakfının oluşturduğu İnsani Durumlar İletişim Sözleşmesini imzalayıcısı olmak	-İşletme stratejilerini gerçekleştirme -Meşruiyet sağlama -Toplumsal fayda yaratma	-Strateji ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu -Meşruiyeti güçlendirme -Sosyal performansı güçlendirme -Marka değerini artırma -Kaliteli Beşerî Kaynağı Çekme ve Elde Tutma
Turkcell-Türkiye Engelliler Spor ve Eğitim Vakfı Kardelenler projesi kapsamında maddi durumu yetersiz olan 100 engelli kız öğrenciye burs vermek	-Toplumsal fayda yaratma - Beceri ve kaynağa ulaşma	-Sosyal performansı güçlendirme -Marka değerini artırma -Kaliteli Beşerî Kaynağı Çekme ve Elde Tutma
Turkcell-Khan Akademi Merhaba Umut Projesi- Suriyeli mültecilerin dil öğrenimine yönelik uygulama geliştirmek	- İşletme stratejilerini gerçekleştirme -Toplumsal fayda yaratma - Beceri ve kaynağa ulaşma -Yeni ürün/pazar geliştirme	-Strateji ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu -Sosyal ve ekonomik performansı güçlendirme -Marka değerini artırma -Yenilikçilik kabiliyetini geliştirme -Kaliteli Beşerî Kaynağı Çekme ve Elde Tutma

Tablo 6'ya bakıldığında tüm etkileşimlerin, işletme stratejilerini sürdürülebilirlik boyutları çerçevesinde gerçekleştirme hedefi taşıdığı görülmektedir. Paralel olarak, incelenen işletmelerin en çok sektörel STK'larla etkileşime geçtiği de görülmüştür. Ayrıca meşruiyet sağlama, toplumsal fayda oluşturma gibi sebeplerin ön planda olduğu anlaşılmış, sektörün yenilik odaklı olmasına rağmen yeni ürün veya pazar geliştirme amacıyla STK'larla gerçekleştirilen etkileşimlerin ise oldukça az sayıda olduğu görülmüştür. Bu kapsamda tespit edilen iki etkileşimden biri, Turkcell'in mültecilerin dil öğrenimine yönelik uygulaması, diğeri ise Vodafone'un çocuk gelişimi ile ilgili mobil uygulaması olmuştur. Yine sektörel STK'lar ile geliştirilen temel etkileşim türünün üyelik veya belgelendirme olduğu, söz konusu derneklerle ortak proje geliştirilmediği, geliştirildiyse de raporlanmadığı tespit edilmiştir. Dikkat çeken bir diğer bulgu ise her üç işletmenin de çevre üzerine uzmanlaşmış STK'lar ile etkileşimlerinin oldukça kısıtlı olmasıdır. Halbuki yapılan çalışmalarca, iletişim sektörünün yüksek düzeyde enerji tüketmesi ve yine yüksek oranda teknolojik veya e-atık üretmesi sebebi ile faaliyetlerinin çevreye etkilerinin özellikle izlenmesi gerektiği ortaya konmuştur (Lubritto vd., 2011; Roychoudhuri, vd., 2019). Dolayısıyla, ekolojik sisteme yönelik gerek bilgi transferi gerek ilgili alanda kaynak ve beceriler için STK etkileşimlerini artırmaları, sektördeki işletmelerin dikkat etmeleri gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 6. SONUÇ

Marsden'in (2000) kurumsal vatandaşlık paradoksu kavramı ile ileri sürdüğü gibi işletmeler bugün karşı karşıya kaldığımız pek çok sosyal, ekolojik ve etik sorunun kaynağı olmakla beraber bu sorunlarla başa çıkmada önemli aktörlerdendir (Hamann ve Acutt, 2003). Öte yandan, sürdürülebilirlik kavramının çok yönlü yapısı, birden çok örgütün iş birliği ile sürdürülebilirliğin etkin bir şekilde yönetilebileceğine işaret etmektedir. Yapılan çalışmalar, STK'ların işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinde en çok etkileşime girilen ortaklardan biri olduğunu ortaya koymuştur (Gray ve Stites, 2013). Bu çerçevede, çalışmada ilgili yazın ve örnek olay analizine dayanarak işletme-STK etkileşimlerinin neden ve sonuçları incelenmeye çalışılmıştır.

Yapılan incelemede, üç işletmenin de etkileşimlerinde işletme stratejileri ile sürdürülebilirliği birleştirmeye çalıştıkları söylenebilir. Bunun yanında, STK ilişkilerine yönelik web sitesinde ayrı bir başlık açan Turkcell'in üye olduğu sektörel derneklerde göz önüne alındığında, STK'larla daha fazla etkileşime girdiği belirtilebilir. Bunun yanında sektörel STK'lar ile geliştirilen etkileşimlerin daha çok üyelik, iş süreçlerine ve ürünlere yönelik belgelendirme kapsamında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Ayrıca hem Turkcell hem de Vodafone'un sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri için vakıf kurması, sosyal sürdürülebilirlik performansları ve marka değerleri üzerinde olumlu etki yaratabilecek girişimlerdir. Öte yandan ekolojik sorunların çözümü ile ilgili faaliyetler veya ekoloji odaklı yeni ürün geliştirmeye yönelik etkileşimlerin, her üç işletme için oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Halbuki yapılan çalışmalar, sektördeki işletmelerin gerek enerji tüketimi gerekse doğal kaynakların korunması açısından yeşil bilişime veya diğer ekolojik çözümlere odaklanmaları gerektiğini göstermektedir (Andreopoulou, 2012).

İncelenen üç işletmenin de beyanları çerçevesinde BM'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sunmayı amaçladıkları ve geçmiş çalışmaların bulgularını kanıtlar nitelikte sebepler ve sonuçlar çevresinde STK'lar ile etkileşimler gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Ancak bu etkileşimlerin yeterliliği sorgulanmaya açıktır. Bunun sebebi, çalışma verilerinin sadece üç işletmenin web siteleri ile sürdürülebilirlik raporlarından oluşmasıdır. Bu, aynı zamanda çalışmanın en önemli kısıtıdır. Bundan sonraki çalışmalara, iletişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin STK'lar ile eko-inovasyon veya yeşil bilişim konularına yönelik ne gibi etkileşimlerde bulunabileceklerinin araştırılması önerilebilir. Ayrıca, diğer ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler ile ülkemiz işletmelerinin STK'lar ile olan etkileşimleri de karşılaştırılabilir. Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmalara hem işletme hem de STK

açısından mikro, mezzo ve makro (birey, örgüt, toplum) düzeylerde etkileşim sebep ve sonuçlarının araştırılması da tavsiye edilir.

## **KAYNAKÇA**

- Andreopoulou, Z. (2012). Green Informatics: ICT for green and Sustainability. *Agrárinformatika/Journal of Agricultural Informatics*, 3(2), 1-8.
- Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497-516.
- Ashman, D. (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in, *World Development*, 19(7): 1097-1113.
- Austin, J.E., & Seitanidi, M.M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5): 726-758.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1),99–120.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels, *Sustainable Development*, 18(2), 76-89.
- Bendell, J. (2000). Civil Regulation: A New Form of Democratic Governance for the Global Economy, Jem Bendell (Ed.), *Terms of Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 239-254.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent, *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy, *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5-14.
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line?, *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91-109.
- Byiers, B., Guadagno, F., & Karaki, K. (December, 2015). From looking good to doing good: Mapping CSO-business partnerships. Discussion Paper, No. 182. European Centre for Development Policy Management, [www.ecdpm.org/dp182](http://www.ecdpm.org/dp182).
- C&E (2013). *Corporate-NGO Partnerships Barometer 2013*, London.
- Chomsky, N. (1999). *Profit Over People: Neoliberalism and the Global Order*, A Seven Stories Press: New York.
- Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices, *Management Research Review*, 35(2), 157-172.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dahan, N.M., Doh, J. P., Oetzel, J., and Yaziji, M. (2010). *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating NewBusiness Models for Developing Markets*, *Long Range Planning*, 43: 326-342.
- Darko, E. (2014). *Private Sector and NGO Engagement: Descriptive List of the Main Ways the Private Sector and NGOs Currently Collaborate in Development Work*, EPS PEAKS, London
- Davis, G. F., & Cobb, J. (2010). Resource Dependence Theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28 21-42.
- den Hond, Frank, Frank G.A. de Bakker ve Jonathan Doh (2015). What Prompts Companies to Collaboration With NGOs? Recent Evidence From the Netherlands, *Business & Society*, 54 (2): 187–228.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum* (çev. B. Çorakçı). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Galaskiewicz, J., and Sinclair Colman, M. (2006). Collaboration between corporations and non-profit organization, W. Powell and R. Steinberg (Eds), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven: Yale University Press, 180-204.

- Giovannucci, D., von Hagen, O., and Wozniak, J. (2014). Corporate Social Responsibility and the role of Voluntary Sustainability Standards, in C. Schmitz-Hoffman (Ed.), *Voluntary Standards Systems: A Contribution to Sustainable Development*, New York : Springer, 359-384.
- Graafland, J. & B. Van de Ven (2006). Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility, *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111–123.
- Gray, B., & Stites, J.P. (2013). Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration. Network for Business Sustainability, nbs.net/knowledge (Erişim tarihi: 22.01.2019).
- Hamann, R., & Acutt, N. (2003). How should civil society (and the government) respond to 'corporate social responsibility'? A critique of business motivations and the potential for partnerships. *Development Southern Africa*, 20(2), 255-270.
- Hof, S. D. (2009). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları. TUBITAK PROJECT.
- Husted, B. and Salazar, J.D.J. (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance, *Journal of Management Studies*, 43 (1), 75-91.
- Kolk, Ans, Rob van Tulder ve Esther Kostwinder (2008). Business and Partnerships for Development, *European Management Journal*, 26 (4): 262-273.
- Kolk, A. (2014). Partnerships as panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impacts and limitations, M. Seitanidi and A. Crane (Eds), *Social partnerships and responsible business: A research handbook*, London: Routledge, 15-43.
- Kuenkel, P. Aitken, A. (2015). Key Factors for the Successful Implementation of Stakeholder Partnerships: The Case of the African Cashew Initiative, Bitzer, V., Hamann, R., Hall, M., Griffin-EL, E.W. (Eds.), *The Business of Social and Environmental Innovation - New Frontiers in Africa*. Springer International.
- Linna, P. (2012). Base of the pyramid (BOP) as a source of innovation: Experiences of companies in the Kenyan mobile sector. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 11(2), 113-137.
- López, M. V., García, A., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285-300.
- Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business?. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
- Lubritto, C., Petraglia, A., Vetromile, C., Curcuruto, S., Logorelli, M., Marsico, G., & D’Onofrio, A. (2011). Energy and environmental aspects of mobile communication systems. *Energy*, 36(2), 1109-1114.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26: 117-127.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Meyer, A. D. (1991). What is strategy's distinctive competence? *Journal of Management*, 17: 821-833.
- Monzer, D. A., Rebs, T., Khalid, R. U., & Brandenburg, M. (2018). Sustainable Supply Chain Management at the Base of Pyramid: A Literature Review. *Social and Environmental Dimensions of Organizations and Supply Chains*, Springer, Cham, 235-257.
- Orlitzky, M., Schmidt F. L., & Rynes S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis, *Organizational Studies*, 24(3), 403–441.
- Roychoudhuri, R., Debnath, B., De, D., Albores, P., Banerjee, C., & Ghosh, S. K. (2019). Estimation of E-waste Generation—A Lifecycle-Based Approach. In *Waste Management and Resource Efficiency* (pp. 825-832). Springer, Singapore.
- Perez-Aleman, P., and Sandilands, M. (2008), Building value at the top and bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships and sustainability, *California Management Review*, 51(1): 24-49.
- Pinz, A., Roudyani, N., & Thaler, J. (2018). Public–private partnerships as instruments to achieve sustainability-related objectives: the state of the art and a research agenda. *Public Management Review*, 20(1), 1-22.



Polat Dede, N. (2019). Enhancing Employee Innovative Work Behavior Through Human Resource Management Practices. In H. Dinçer, & S. Yüksel (Eds.), *Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics* (pp. 1-21). Hershey, PA: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-5225-7180-3.ch001

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth (pp. 2–17). Watertown: Harvard Business Review.

Prahalad, C. K. (2008), Piramidin Altındaki Servet, Çev. Demirci, S., Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.

Runhaar, H., & Lafferty, H. (2009). Governing corporate social responsibility: An assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications industry. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 479-495.

Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.

Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation, *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.

Shumate, M., Hsieh, Y. P., & O'Connor, A. (2018). A nonprofit perspective on business–nonprofit partnerships: Extending the symbiotic sustainability model, *Business & Society*, 57(7), 1337-1373.

Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30.

United Nations General Assembly. (1987). Report of the world commission on environment and development: Our common future. Oslo, Norway: United Nations General Assembly, Development and International Co-operation: Environment.

Tennyson, R., Gray, T., and Lobo, I. (2008), Emerging Opportunities for NGO-business partnerships, Feedback from the Cross Sector Partnership project.

Venkataraman, S. (March 2019). Stakeholder Approach To Corporate Sustainability: A Review, Working Paper, No. 319.

Wagner, M., & Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness?. *Greener Management International*, 5-16.

<https://www.ttnet.com>

<https://www.turkcell.com.tr>

<https://www.vodafone.com.tr>