

Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Şirketlerin Yeşil Aklama ile Başa Çıkma Stratejileri

Çiğdem Sofyalıoğlu¹

Burak Kartal²

Özet

Son zamanlarda önemi giderek artan sürdürülebilirlik uygulamaları, ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları birlikte dikkate alan sürdürülebilir bir tedarik zinciri geliştirmeyi, aşağı ve yukarı yönlü tedarik zinciri paydaşlarıyla işbirliğini ve etkin bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Ancak firmalar sürdürülebilir olduklarını iddia etseler de çoğu zaman sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutlarını tedarik zincirlerine dahil etmemekte, bu durum da firmaların sürdürülebilirliğe dair stratejik niyetleri ile gerçek eylemleri arasında yeşil aklama veya yeşil yıkama olarak tanımlanan bir boşluğa neden olmaktadır. Bu çalışmada tedarik zinciri bakış açısıyla yeşil aklama kavramı kapsamlı bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kapsamda yeşil aklama kavramı, seçici ifşa, ayırma, sinyal verme ve kurumsal meşruiyet teorileri açısından incelenmekte, firmaların neden yeşil aklama uygulamalarına başvurabileceği ile firma, ürün ve tedarik zinciri düzeyinde yeşil aklama türleri ele alınmaktadır. Çalışmamızda ayrıca kurumsal bağlam, liderlik tarzı, yönetim, firma büyüklüğü ve firma olgunluk düzeylerinin tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını etkileyen başlıca firma özellikleri olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını önleyecek ne gibi strateji ve uygulamaların benimsenebileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda; firmaların tedarik zincirlerinde oluşabilecek yeşil aklama vakalarının önüne geçilmesinde yeşil tedarikçilerin desteklenmesi ve etik liderliğin kritik bir öneme sahip olduğu, sürdürülebilirlik hedeflerinin öncelikle organizasyon içinde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamanın önemi, organizasyonel uyumda üst yönetimin desteğine ek olarak kurum içinde tüm çalışanların katılımını sağlamanın

1 Prof.Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF, cigdem.sofyalioğlu@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7714-3278

2 Doç.Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF, burak.kartal@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8556-091X

önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca yalın bir sürdürülebilirlik organizasyonu oluşturulması ve ilgili tüm iş birimleri arasında sorumluluk paylaşımı yapılmasının tedarik zinciri sürdürülebilirliğini kolaylaştırıcı bir unsur olduğu belirtilmektedir. Sürdürülebilirlik çabalarının organizasyon içinde aşağıdan yukarıya doğru benimsenmesi, hem organizasyon hem de ülke genelinde eğitime ağırlık verilmesi, dahili ve harici işbirliklerine gidilmesi, Kyosei felsefesinden ve yeni nesil teknolojilerden (Blok Zinciri, Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti ve Yapay Zeka gibi) yararlanma, hükümet destekleri ve düzenleyici çerçeveye ESG raporlaması da önerilmektedir.

Giriş

Günümüzde şirketler yalnızca kamu düzenlemeleri yoluyla değil, aynı zamanda STK'larının baskıları nedeniyle de iklim değişikliğine yönelik acil eylem planına geçilmesi gerektiği gerçeği ile yüzleşmektedir. Bugüne kadar dünya çapında 1500'den fazla şirket Paris İklim Anlaşmasının 2050 yılı hedeflerine uygun olarak emisyonlarını azaltma niyetlerini açıklamıştır. Yine birçok firma operasyonları ve elektrik satın almaları ile ilgili olarak “net sıfır” veya “karbon nötr” hedeflerine ulaşma niyetlerini kamuoyuna açıklamış, diğerleri ise yukarı yönlü tedarik zincirlerinden veya ürünlerinin aşağı yönlü kullanımından kaynaklanan emisyonlarla ilgili olarak net sifıra ulaşma sözü vererek daha da ileri gitmiştir. Bu konudaki en cesur iddialardan biri, Occidental Petroleum'un “dünyanın ilk ‘karbon-nötr’ petrol sevkiyatını” teslim ettiğine dair yakın tarihli açıklamasıdır. Bu kamuya açık beyanlar sadece iklim taahhütleriyle sınırlı değil, su kullanımı, atıklar, zehirli kimyasalların kullanımı ve ormansızlaştırmayı azaltmak, biyoçeşitliliğin korunması gibi diğer boyutların yanı sıra çevresel performansı iyileştirme vaatlerini de içermektedir (Shanor & Light, 2022). Bunun yanında çevresel, sosyal ve etik değerlerini yatırım süreci kararlarına dahil etmeye istekli yatırımcıların sayısındaki artış, dünya çapında sosyal açıdan sorumlu yatırımcıların hızla büyümesini de teşvik etmiştir. Bu eğilim içinde küresel ısınma, iklim değişiklikleri ve enerji kaynaklarının kıtlığı gibi çevresel konularda farkındalığın artması, yatırım kararlarında çevresel kriterleri kullanan, sosyal açıdan sorumlu yatırım fonları olan yeşil fonlara talebi arttırmıştır (Silva & Cortez, 2016).

Günümüzde sözü edilen baskılar ve baskı gruplarının etkisiyle şirketlerin çevresel veya sosyal açıdan sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ilgili iddialar arttıkça, toplumun çeşitli kesimlerinde bu iddiaların doğruluğuna ilişkin endişeler de giderek güçlenmeye başlamıştır. Bu tür iddiaların yaygınlaşması, bir şirketin ürünü veya kendisiyle ilgili olumlu çevresel/sosyal etkisini bilerek yanlış tanıttığı veya abarttığı aldatıcı pazarlama söylemlerine vurgu yapan yeşil aklamaya ilişkin ilginin son yıllarda giderek artmasına yol açmıştır.

Şirketler her ne kadar çevresel ve sosyal sürdürülebilirlikleri konusunda iyi niyetli olsalar da tedarik zincirlerini yönetme ve kontrol etmede yaşadıkları zorluk nedeniyle çoğu zaman zincir boyunca gerçekleşenleri ahlaki olarak görmezden gelme eğilimindedirler. Bu yüzden sürdürülebilirlik anlayışını tüm tedarik zinciri boyunca hayata geçiren şirketler ile sürdürülebilirlik çabaları sadece iletişimden ibaret olan firmalar arasında net bir ayrım oluşmaya başlamıştır (“The Green Supply Chain: True Sustainability or Just a Marketing Stunt? - Supply Chain Game Changer”, 2023). Dolayısıyla yeşil aklamaların çoğu kez tedarik zinciri seviyesinde gerçekleştiği söylenebilir (Pizzetti, Gatti, & Seele, 2021).

Bu bağlamda küresel ekonomilerde önemli bir rol oynayan Tedarik Zinciri Yönetimi, sürdürülebilir uygulamaların başarısında rol oynayan en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Lo & Shiah, 2016; Sánchez-Flores, Cruz-Sotelo, Ojeda-Benitez, & Ramírez-Barreto, 2020). Dolayısıyla günümüzde tedarik zinciri operasyonlarını yürüten kuruluşlar, potansiyel küresel risklere yanıt verme zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar (Closs, Speier, & Meacham, 2011). Bu nedenle Tedarik Zinciri Yönetimi, yalnızca ekonomik sürdürülebilirliği sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda operasyonlarına da sürdürülebilirliği dahil ederek daha karmaşık senaryolara yönelmiştir (W. Liu vd., 2017). Bu kapsamda Suring & Müller (2008) ve Ahi & Searcy (2013) gibi yazarlar Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimini tanımlayarak, kuruluşların varlıklarını gelecekte de devam ettirebilmeleri için, sürdürülebilirlik çabalarını tedarik zinciri yönetimi (SCM) ile entegre etmenin önemini vurgulamışlardır. Ancak bu durum sürdürülebilirliği şirketler için karmaşık bir görev haline getirmiştir. Ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları bir araya getiren sürdürülebilir bir tedarik zinciri geliştirmek, aşağı ve yukarı yönlü tedarik zinciri ortaklarıyla iş birliğini gerektirmektedir (Tseng, Islam, Karia, Fauzi, & Afrin, 2019). Çoğu zaman firmalar sürdürülebilir olduklarını iddia etseler de çevresel ve sosyal kaygılarını tedarik zincirlerine dahil etmemekte, bu da şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili stratejik niyetleri ile gerçek eylemleri arasında bir boşluğa neden olmaktadır (Carbone & Moatti, 2011). Bu durum tedarik zincirlerinin farklı düzeylerinde yeşil aklamaya yol açabilir. Delmas & Burbano (2011) yeşil aklamayı “zayıf çevresel performans ve çevresel performansla ilişkin olumlu iletişim” olarak tanımlamaktadır. IKEA 2028 yılına kadar tek kullanımlık plastikleri tüketici ambalajlarından kaldırmayı planlamak da dahil olmak üzere birçok rakibinden önce sürdürülebilirlik girişimi başlatmasına rağmen, 2021 yılında tedarikçilerinin Rusya’dan yasadışı yollarla temin ettiği ahşapları sattığı gerekçesiyle bir STK olan Earthsight tarafından yeşil aklama ile suçlanmaktadır (Murphy, 2023).

Yine sürdürülebilirlik hedefleriyle öne çıkan, 2023 yılına kadar bütün ürünlerin sürdürülebilir kumaşlardan imal edileceğini vaat eden İspanyol markası Zara'nın yanı sıra H&M, Adidas, Nike'in da aralarında bulunduğu bazı giyim markalarının Amazon'daki ormansızlaştırmadaki olası rolüne dikkat çekilmektedir. Büyük baş hayvan derisi ticareti Amazon ormanlarındaki tahribatın en önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Çevre örgütü Stand.earth bu markaların Brezilya'nın en büyük deri ihracatçısı JBS ile iş yaptıklarını ortaya koymakta ve bu firmaları yeşil aklama ile suçlamaktadır (Üren, 2021).

Diğer önemli bir örnek ise 2013 yılında Bangladeş'in Dakka Bölgesinde bulunan ve içinde birçok moda markasına üretim yapan tekstil atölyesinin bulunduğu Rana Plaza'nın çökmesi sonucu 1134 kişinin ölümü 2500'den fazla insanın yaralanmasıyla sonuçlanan felakettir. Moda endüstrisinin en büyük felaketi olarak anılan bu olay küresel firmaların az gelişmiş ülkelerden kaynak sağlama politikalarından kaynaklanmaktadır. Birçok marka olay sonrası Rana Plaza'da üretim yaptığını kabul etmemiş olsa da enkazdan çıkan giysi etiketleri bu markaların ortaya çıkmasını sağlamıştır ("Rana Plaza Faciası — Sürdürülebilir Moda Lisanı", t.y.)

Bunlar ve daha sayabileceğimiz birçok örnek yeşil aklamının, şirketlerin sürdürülebilir olduklarını iddia ederken, çalışan haklarını ihlal ettiğinde veya çevreyi kirleten tedarikçiler seçtiğinde meydana geldiğini göstermektedir.

Firma düzeyinde yeşil aklama ile başa çıkabilmek için tedarik zinciri seviyesinde ele alınması gerekliliğine rağmen, bu olguyu Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilişkilendiren az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada sürdürülebilir bir tedarik zinciri geliştirebilmek için yeşil aklamayla mücadele zorluklarına odaklanarak, yeşil aklamayı etkileyen başlıca unsurların neler olduğu gözden geçirilecek, şirketlerin tedarik zincirleri boyunca yeşil aklamayı önlemek için ele alması gereken konular ortaya konmaya çalışılacaktır.

1. Yeşil Aklama Olgusu (Greenwashing)

"Yeşil aklama" terimi ilk olarak 1986 yılında, Jay Westerveld tarafından otellerin bir yandan çevreye zarar veren politikalarını sürdürürken, diğer yandan "çevreyi korumak" adına "havluların yeniden kullanımını" destekleme uygulamasını eleştiren bir makalesinde kullanılmıştır (Becker-Olsen & Potucek, 2013). Bazı bilim adamları (Chen & Chang, 2013; Pearson, 2010) yeşil aklamının sadece çevre sorunları ile ilgili olduğunu düşünerek, onun mavi aklama kavramından ayrı bir kavram olduğunu öne sürmektedirler. Birleşmiş Milletler bayrağının mavi renginden türetilen

mavi aklama terimi, 2002 yılındaki Dünya Zirvesinde yoksulluğun ortadan kaldırılması, afet yardımı, insan hakları gibi konularda yeşil aklamaya dikkat çekmek üzere türetilmiştir (Seele, 2007). Ancak diğer araştırmacılar ise yeşil aklamayı mavi aklamadan ayırmamakta ve yeşil aklamaya daha geniş bir anlam yüklemektedir. Dolayısıyla yeşil yıkama tartışılırken çevresel, sosyal ve ekonomik konular birlikte ele alınmalıdır (Bazillier & Vauday, 2009; Lyon & Maxwell, 2011).

Peki firmalar neden yeşil aklama uygulamalarına başvurabilmektedirler? sorusunun yanıtı olabilecek farklı nedenler öne sürülmektedir (Ramakrishnan, 2022 ve Pizzetti vd., 2021'den aktaran Schaper & Yang, 2022):

- Öncelikle şirketlerin yeşil ürünler satın almayı isteyen giderek artan sayıdaki tüketiciden fayda sağlama arzusu bunun bir nedeni olabilir.
- Diğer bir etken ise çevreye daha duyarlı bir imaj sergilemenin rekabet avantajı olabilir.
- Üçüncü bir faktör, özellikle bugüne kadarki çevresel kayıtları şüpheli olan endüstrilerde, firmaların faaliyet göstermek için toplumdan ve düzenleyicilerden sosyal bir onay alma isteği olabilir.
- Bazen yeşil aklama, verilerinin doğru olduğuna gerçekten inanan firmalar tarafından yapılanlar gibi kasıtsız hatalardan dolayı da meydana gelebilir, ancak bunlar doğru değildir veya sürdürülemez bir tedarikçi veya şirketin bir birimi bir firmanın daha geniş iklim stratejisiyle tam olarak uyumlu olmadığına ortaya çıkabilir.

Yeşil aklamaların şirketler üzerinde aşağıda listelenmiş çeşitli yansımaları bulunmaktadır (Pizzetti vd., 2021). Yeşil aklama;

- Marka itibarını ve güveni zedeler.
- Paydaşların şirkete karşı şüphesizliğini artırır.
- Çevrimiçi ortamda bir şirkete karşı tartışma yaratır.
- Şirket dışı kuruluşların incelemelerini artırır.
- Devlet kuruluşları markadan kaçınmayı teşvik eder ve çevresel meşruiyeti azaltır.
- Çalışanların tutumlarını ve iş arayanların görüşlerini olumsuz etkileyebilir.
- Yatırımcıların çevre dostu firmalara olan güvenini zedeler. Bir şirketin borsa notunu olumsuz yönde etkileyebilir.

1996 yılından itibaren daha yaygın olarak tartışılmaya başlasa da, yeşil aklama olgusu üzerine genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. De Freitas Netto, Sobral, Ribeiro, & Soares (2020) sistematik literatür analizine dayanan çalışmalarında yeşil aklama olgusuna ilişkin tanımların seçici ifşa, ayırıştırma, sinyal verme ve kurumsal meşruiyet teorileri açısından ele alındığını vurgulamıştır.

1.1. Seçici İfşa Yaklaşımına Göre Yeşil Aklama

Oxford İngilizce Sözlüğü yeşil aklama olgusunu “*çevreye karşı sorumlu bir kamusal imaj sunmak amacıyla bir kuruluş tarafından yayılan dezenformasyon; bir kuruluş tarafından veya bir kuruluş adına ilan edilen ancak asılsız veya kasıtlı olarak yanıltıcı olarak algılanan çevresel sorumluluk konusunda kamusal imaj*” olarak tanımlamıştır (“Oxford English Dictionary-Greenwash”, 2023). Ancak Lyon & Maxwell (2011) bu tanıma katılmayarak dezenformasyon teriminin kasıtlı olarak yanlış ve hileli mesajların iletilmesi anlamına geldiğini vurgulayarak, çevre aktivistlerinin “şirketlerin olumlu bilgilerini, şirketin tüm faaliyetleriyle ilgili yeterli bilgisi bulunmayan bireylere yanıltıcı olabilecek şekilde sunmasıyla ilgili olarak endişe duyduklarını dile getirmişlerdir. Bu bağlamda yazarlar yeşil aklamayı “*bir şirketin çevresel veya sosyal performansı hakkındaki olumlu bilgilerin seçici olarak açıklanması ve bu boyutlara ilişkin olumsuz bilgilerin saklanması*” olarak tanımlamıştır. Yazarlar bu durumla ilgili olarak şu örneğe yer vermişlerdir: Dünyanın ikinci büyük kruvaziyer şirketi olan Royal Caribbean, gelişmiş atık su artıma sistemlerini çevresel sürdürülebilirliğin bir işareti olarak göstermesine rağmen, bu sistemler şirketin 26 yolcu gemisinden sadece üçünde bulunmaktadır. Bu üç gemi de yasaları nedeniyle sektördeki en katı çevre standartlarına sahip olan Alaska filosunda yer alır. Şirket diğer rotalarda seyahat eden yolcu gemilerinde bunların bulunmasının gereksiz olduğunu düşünmektedir.

TerraChoice isimli pazarlama şirketi ise yeşil aklama olgusunu “tüketicileri şirketin çevresel uygulamaları veya verilen hizmetin çevresel faydaları konusunda yanıltma eylemi” olarak tanımlamıştır (“Sins of Greenwashing | UL Solutions”, 2023)

Marquis, Toffel, & Zhou (2016), bir yeşil aklama biçimi olarak seçici ifşayı 45 ülkedeki 4750 şirketten oluşan bir örnekleme kullanarak sembolik ve gerçek şeffaflık arasındaki farkla ölçmüştür. Analiz bulguları çevreye zarar veren şirketlerde daha az yeşil yıkama olduğunu ortaya koymuştur. Bu etkinin, özellikle inceleme altında bulunan çevreye zarar veren şirketlerde (örneğin uluslararası çevre örgütleri gibi) daha da güçlü olduğu vurgulanmıştır. Görünür kirletici firmalarda yeşil aklamanın olumsuz bir finansal etkisi

olduğunu belirterek, bu etkinin cezalandırılma riskini artırdığını ve yeşil aklama konusunda caydırıcı olabileceğini vurgulamıştır (Walker & Wan, 2012'den aktaran Ruiz-Blanco, Romero, & Fernandez-Feijoo, 2022).

Şirketlerin seçici ifşa yoluyla yeşil aklama eylemlerinde bulunması yatırımcılar, toplum, rakip şirketler gibi paydaşlara çeşitli zararlarda bulunabilir. Xia, Chen, Yang, Li, & Zhang (2023) farklı araştırmacılara dayalı olarak bu zararları şu şekilde sıralamıştır: İlk olarak yeşil aklama davranışlarında bulunulması bilgi asimetrisine yol açtığı için yatırımcıların doğrudan zarar görmesine neden olabilir. Yöneticiler tarafından gizlenen kurumsal çevresel bilgilerin açığa çıkarılması, hisse senedi fiyatlarının çökmesine neden olabilir. İkinci olarak yeşil aklama davranışları kurumsal çevresel performansın iyileştirilmesine yardımcı değildir. Şirketler sembolik uyumluluk yoluyla çevreye verdikleri olumsuz etkiyi ve çevre yasası ihlallerini örtbas edebilirler. Firmaların yeşil aklama eylemleri finansal performansları üzerinde bile olumsuz etki yaratabilir. Son olarak yeşil aklama yapan şirketlerin herhangi bir ceza almaması, özellikle çevre yönetimine yatırım yapan veya önemli çevresel bilgileri proaktif olarak açıklayan şirketler için, piyasalardaki adil rekabeti baltalamaktadır. Sonuç olarak yeşil aklama davranışlarının varlığı paydaşların şirkete olan algısını, yöneticilerin karar verme sürecini, çalışanların iş performansını ve tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmektedir.

1.2. Ayrışma olarak Yeşil Aklama

Ayrışma, şirketlerin uygulamalarını gerçekte değiştirmeden hissedarlarının beklentilerini karşıladıklarını iddia etmesiyle ortaya çıkar. Bu genellikle bir kuruluşun, arzu edilen kurumsal hedeflere ulaşmak için sürdürülebilirlikle ilgili olarak yeterli bir destek olmaksızın (gerek kurumsal düzeyde gerek mali düzeyde) iddialı projeleri destekliyor görünmesi durumunda meydana gelmektedir (Yang, Nguyen, Nguyen, Nguyen, & Cao, 2020). Bowen (2014) ayrışmayı kurumların beyan ettikleri ile uygulamaları arasındaki boşluk ayrışma olarak tanımlanmaktadır (aktaran Mateo-Márquez, González-González, & Zamora-Ramírez, 2022). Bu teorik perspektife göre kurumlar bir iş uygulamasını yüzeysel ve sembolik olarak benimseyerek, bu bağlamda ortaya çıkabilecek baskılara uyum sağlayabilirler. Böylece söz konusu uygulamayı gerçekten geliştirmek yerine, ekonomik verimliliklerini tehlikeye atmadan, uygulamanın getirdiği şartlara uyum sağlamış gibi görünerek meşruiyet elde edebilirler (Delmas & Montes-Sancho, 2010). Bu bağlamda yeşil aklama, meşruiyet elde etmek ve -katı bir şekilde uygulamadan- uyum için kullanılan bir ayrışma stratejisi olarak tanımlanabilir. Delmas & Burbano (2011) ayrışma teorisine dayanarak yeşil aklamayı zayıf çevresel performans

ve çevresel performansa ilişkin olumlu iletişim olarak tanımlamaktadır. Ayrışma, kurumların uygulamalarında herhangi bir iyileştirme yapmadan STK'lar tarafından oluşturulan gönüllü sürdürülebilirlik girişimlerine destek vermesini, sürdürülebilirlik taahhütlerinin uygulanmadığı durumlarda boş yeşil iddiaların ve politikaların desteklenmesini ve yanlış iddia ve beyanlarda bulunmayı içermektedir (“Greenwashing - ESG”, 2023)

1.3. Sinyal Verme ve Kurumsal Meşruiyet Teorisi Açısından Yeşil Aklama Olgusu

Sinyal teorisi temel olarak iki taraf arasındaki bilgi asimetrisinin azaltılmasıyla ilgilidir (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011). Sinyal teorisi ve altında yatan “asimetrik bilgi” varsayımını takiben, yanlış veya yanıltıcı kurumsal yeşil iddiaların veya reklamların paydaşları yanıltmada başarılı bir sinyal verme stratejisi olarak kabul edilebilmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır (Seele & Gatti, 2017):

Bunlardan ilki gerek yüksek gerek düşük çevresel ve sosyal performansa sahip kuruluşların yeşil konulara bağlılık sinyali vererek elde ettiği avantajdır. Connelly vd., (2011) her şirketin paydaşlarına gerçek değerini gösterme veya göstermeme fırsatına sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu, düşük performanslı kuruluşların yanlış mesajlarını iletme konusunda meşruiyet kazanımı için yüksek bir motivasyona sahip oldukları anlamına da gelmektedir. Sonuç olarak paydaşlar bir şirketin yeşil iletişim, yeşil reklam veya yeşil stratejileri benimsemesi temelinde maddi veya sadece sembolik değerler arasında bir ayrım yapamazlar.

Yanıltıcı sinyal vermede kurumsal başarının ikinci nedeni ise, iletişimin sinyali veren taraf ile alan taraf arasındaki bilgi asimetrisine dayalı olmasıdır. Sinyal verme teorisi, bu iki taraf arasındaki bilgi asimetrisinin azaltılmasıyla ilgilidir. Çoğu çevresel iddianın altında yatan sorunları anlamak için gerekli bilimsel bilgiler genellikle karmaşıktır, bu da paydaşların neyin ne olduğunu anlamasını zorlaştırır. Bu yüzden bir kuruluşla ilgili taraflar arasında bilgi asimetrisi mevcut olduğunda, doğru olmayan mesajlara dayanan iletişimin kurumsal çevresel davranışın bir sinyali olarak kullanılması mümkündür. Dolayısıyla bir şirketin gerçek değerlerinden bağımsız olarak sürdürülebilirlik konusunda kararlı görünmek için sembolik eylemlerde bulunması veya bu konuda konuşmasının, kurumsal paydaşlara bir kuruluşun olumlu çevresel ve sosyal değerlerinin bulunduğu sinyalini vermede etkin bir biçimde işe yaradığı söylenebilir (Seele & Gatti, 2017).

Seele & Gatti (2017) literatürdeki birçok çalışmanın Oxford İngilizce Sözlüğü veya Greenpeace’in yeşil aklama tanımına dayandığını vurgulayarak

bu tanımlamaların eksikliğine dikkat çekmiş ve yeşil aklamaların ilettiği mesaj nedeniyle medya, STK'ları veya diğer paydaşlar tarafından suçlanması durumunda ortaya çıkacağını, dolayısıyla suçlama sürecinin yeşil aklamaların önemli bir parçası olduğunu öne sürmüşlerdir. Yazarlar iddialarının “kurumsal davranışın, yalnızca gözlemcilerin onu bu şekilde algıladığı ölçüde, sosyal açıdan sorumsuz olduğunu savunan “kurumsal sosyal sorumsuzluk teorisi” ile uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Yani kurumsal davranışların sübjektif olarak yorumlanması, kurumsal sosyal sorumsuzluk düzeyinin farklı biçimlerde algılanmasına yol açabilir. Yazarlar Shell'in son 50 yılda daha fazla miktarda petrol sızıntısına rağmen kamuoyunda Shell'e yönelik tepkilere kıyasla, 2010 yılında Meksika Körfezi'ndeki petrol sızıntısı sonrası BP'ye yönelik çok daha şiddetli tepkinin altında yatanın da bu olabileceğini ifade etmişlerdir.

2. Yeşil Aklama Türleri

Yu, Luu, & Chen (2020) literatürdeki tartışmalara dayanarak yeşil aklamaların üç türünü tanımlamıştır. Bunlardan ilk ikisi firma düzeyinde gerçekleşirken üçüncüsü ise ürün ve hizmet düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu yeşil aklama türleri aşağıdaki gibidir:

1. Şirket değerlemesini arttırmak için açıklamaların manipüle edilmesi: Şirketler bunu yapmak suretiyle gerçek çevresel performanslarını abartmaktadırlar. Kurumsal stratejisi olarak yeşil aklamayı benimseyen firmalar, paydaşlarını yanıltmak amacıyla büyük miktarda çevresel veriyi ifşa ederek zayıf çevresel performanslarını gizlemeye çalışmaktadır (Lyon & Maxwell, 2011; Lyon & Montgomery, 2013; Marquis vd., 2016'dan aktaran Yu vd., 2020).

2. Yatırımcıları yanıltmak için yapılan seçici açıklamalar: Daha önce de bahsedildiği gibi bu seçici ifşa bakış açısına göre yeşil aklama firmaların seçici olarak olumlu çevresel bilgileri rapor ederken olumsuz bilgileri saklaması olarak tanımlanmaktadır. Marquis vd. (2016), şirketlerin küresel normlara ve incelemeye daha fazla maruz kaldıkları durumlarda seçici açıklama yapma olasılıklarının daha düşük olduğunu öne sürmektedirler.

3. Ürün düzeyinde yeşil aklama: Delmas & Burbano (2011), firmaların satışlarını arttırmak için bir ürünün çevresel faydalarını abarttıklarını vurgulamıştır. Ürün ve hizmet düzeyindeki yeşil aklamaların bir örneği enerji verimliliğine sahip olmadığı tespit edilen LG 10 modelinin, enerji verimliliğine dair bir eko etiket olan Energy Star sertifikasına sahip buzdolaplarıdır.

De Freitas Netto vd. (2020) yeşil aklamayı iddia edilmesi ve uygulanması olarak iki temel düzeyde ele almış ve bu olguya ilişkin dört farklı sınıflandırma geliştirmiştir:

- Firma düzeyinde yeşil aklamanın iddia edilmesi
- Firma düzeyinde yeşil aklama yürütülmesi
- Ürün/hizmet düzeyinde yeşil aklamanın iddia edilmesi
- Ürün/hizmet düzeyinde yeşil aklama yürütülmesi

Çalışmada ayrıca yeşil iddialara ilişkin Carlson, Grove, & Kangun (1993) tarafından geliştirilen bir sınıflandırmaya yer verilmiştir:

- İddianın türü ve
- İddianın aldaticılığı

İddia türü beş temel kategoriye içermektedir (Baum, 2012 ve Tateishi, 2018'den aktaran de Freitas Netto vd., 2020):

- Bir ürünün ekolojik özelliğine odaklanan iddialar
- Bir üretim sürecinin ve/veya imha yönteminin ekolojik olarak yüksek performansına odaklanan iddialar
- Bir organizasyonun çevre dostu imajını geliştirmeye yönelik iddialar
- Bir kuruluşun genel olarak çevre veya çevrenin durumuna ilişkin, doğası gerçeklere dayanan bağımsız bir beyanını içeren iddialar
- Yukarıda sayılan kategorilerden iki veya daha fazlasına sahip iddialar

De Freitas Netto vd. (2020) referans verdiği yazarların, iddianın aldaticılığını da beş kategori altında ele aldıklarını belirtmiştir:

- Aşırı derecede belirsiz, muğlak, çok geniş ve/veya net bir tanımlanmayan iddialar
- Geçerliliğini değerlendirmek için gerekli bilgilerin eksik olduğu iddiaları;
- Doğru olmayan veya uydurma iddialar;
- Yukarıdaki kategorilerden iki veya daha fazlasına sahip olan iddialar ve
- Yanıltıcı bir özellik içermeyen iddialar

De Freitas Netto vd. (2020) tarafından değinilen yeşil aklamanın yürütülmesi stratejisi ise ilk olarak Parguel, Benoit-Moreau, & Russell (2015) tarafından tanımlanmıştır. Bu yeşil aklama stratejisi ise diğerlerinden

farklı olarak doğayı çağrıştıran renkler ve sesler veya görüntüler kullanarak, kasıtlı olsun veya olmasın markanın çevre duyarlılığına ilişkin yanlış algılara neden olabilir.

Önceki bölümlerde adı geçen bir danışmanlık firması olan TerraChoice 2007 yılında sunduğu raporunda ABD ve Kanada perakende mağazalarında sunulan 1018 ürünün çevresel iddialarını incelemiş ve bu ürünlerden bir tanesi hariç tamamının açıkça yanlış olan veya tüketicileri yanıltma riski taşıyan iddialarda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Firma bu yıla ait raporunda “yeşil aklamaların altı günahını tanımlamış ve bunlar içinde en yaygın olanının ürünlerin %57’sinde gözlenen “gizli takas günahı” olduğunu vurgulamıştır. TerraChoice firmasının 2009 yılında yayınladığı raporunda çevresel iddialarda bulunan daha çok ürünün bulunduğu vurgulanmış ve incelenen 2219 üründen %98’inin altı günahattan en az birini işlediği belirtilmiştir. Ek olarak raporda yeşil aklamaların yedinci bir günahı daha tanımlanmıştır (Lyon & Maxwell, 2011).

Terrachoice’un 2010 yılına ait raporunda yer alan yeşil yıkamanın yedi günahı (*The Sins of Greenwashing - Home and Family Edition*, 2010):

Gizli takas: bir ürünün tek bir çevresel özelliğe veya makul olmayan dar bir çerçevede bir dizi özelliğe dayanarak yeşil olduğunun iddia edilmesiyle işlenir. Örneğin kâğıdın geri dönüştürülmüş içeriği veya geri dönüştürülmüş içerik ve kloruz ağartma gibi. Belki de diğer daha önemli çevresel konular (enerji, küresel ısınma, su tüketimi veya kâğıt üretiminin ormanlara etkisi gibi) göz ardı edilir veya gizlenir. Bu tip iddialar genellikle yanlış değildir; ürüne ilişkin daha kapsamlı bir çevresel analizin destekleyebileceğinden daha yeşil bir tablo çizmek için kullanılır.

Kanıt bulunmaması: Bu günah kolayca erişilebilen destekleyici bilgilerin bulunmadığı veya güvenilir bir üçüncü taraf sertifikasıyla kanıtlanamayan çevresel bir iddia sonucu ortaya çıkar. (Örneğin herhangi bir kanıt sunmadan, tüketim sonrası geri dönüştürülmüş içeriğin çeşitli yüzdelerini iddia eden kâğıt ürünler gibi)

Belirsizlik: Gerçek anlamı tüketici tarafından yanlış anlaşılabilir kadar muğlak tanımlanmış veya genel kapsamlı olan iddialardır. (“Tamamen doğal” ifadesi gibi. Arsenik, uranyum, cıva, formaldehit de tamamen doğal fakat zehirli maddelerdir)

İlgisizlik: Doğru fakat yeşil ürünleri tercih eden tüketiciler için önemsiz veya ilgisiz bir biçimde ortaya atılmış iddialardır. “Kloro floro karbon (CfC free) içermez” yaygın olarak kullanılan bir ifadedir, CfC’ler kanunen yasaklanmış olmasına rağmen sıklıkla dile getirilir.

İki kötülükten daha azının günahı: Ürün kategorisi içinde doğru olabilecek ancak tüketicinin dikkatini kategorinin bütününe daha büyük çevresel etkilerinden uzaklaştırma riski taşıyan iddialardır. Organik sigaralar ve yakıt tasarrufu sağlayan spor amaçlı araçlar bu kategoriye örnek olabilir.

Yalan söyleme: En az görülen yeşil aklama günahı olup, tamamen yanlış olan çevresel iddialarda bulunulmasıdır. Örnek olarak yanlışlıkla Energy Star sertifikalı olduğunu açıklayan ürünler verilebilir.

Sahte etiketlere tapınma: Sahte etiketler, kelimeler ya da görseller aracılığı ile üçüncü bir tarafın onayının olduğu izlenimini veren ürünlerdir.

Delmas & Burbano (2011), TerraChoice tarafından geliştirilen yedi günahın tamamının ürün düzeyinde yeşil aklama olduğunu vurgulamıştır (aktaran (de Freitas Netto vd., 2020).

(Contreras-Pacheco & Claasen, 2017) çalışmalarında (Berrone, 2016) tarafından geliştirilen firma düzeyinde beş yeşil aklama kategorisinden bahsetmektedir:

- Kirliliği: bir şirketin doğası gereği sürdürülemez bir işletme olduğu, ancak aynı zamanda işletmeyi veya toplumu temsil etmeyen sürdürülebilir uygulamaları veya ürünleri teşvik ettiği anlamına gelir.
- Reklam yaygarası: bir şirketin reklam yoluyla dikkati sürdürülebilir sorunlardan uzaklaştırdığı anlamına gelir.
- Siyasi saptırma: Bir şirketin sürdürülebilirliği etkileyen faydalar elde etmek için düzenlemeleri veya hükümetleri etkilemesidir.
- Kanun bu, aptal!: Bu, bir şirketin halihazırda mevcut düzenlemelerin veya yasaların gerektirdiği sürdürülebilirlik taahhütlerini ve başarılarını ilan ettiği anlamına gelir.
- Bulanık raporlama: Bir şirketin gerçeği çarpıtmak veya kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları açısından olumlu bir imaj yansıtmak için sürdürülebilirlik raporlarından ve bunların tek yönlü iletişim kanalı niteliğinden yararlanmasıdır.

3. Tedarik Zinciri Boyunca Yeşil Aklama

Günümüzde paydaşların çevreye dair farkındalığı, firmalara çevresel performanslarını iyileştirme konusunda giderek daha fazla baskı uyguladığından, firmaların sürdürülebilir operasyonları benimseyerek, çevreye olan olumsuz etkilerini en az düzeye indirmeleri beklenmektedir. Bu nedenle tedarik zincirleri hammadde ve malzeme tedarikinden, üretilen ürünlerin nihai müşterilere teslimine kadar sürekli bir malzeme, bilgi ve fon

akışı içermesi nedeniyle, çevreyi önemli ölçüde etkiledikleri gerekçesiyle birçok şirket için odak noktası haline gelmiştir. Eğer ki şirketler daha sürdürülebilir olmak, çevresel performanslarını geliştirmek istiyorlarsa bunu ancak etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile gerçekleştirebilirler. Ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları bir araya getiren sürdürülebilir bir Tedarik Zinciri Yönetimi geliştirmek, aşağı ve yukarı yönlü tedarik zinciri ortaklarıyla iş birliğini gerektirmektedir (Tseng vd., 2019).

Şirketlerin sürdürülebilirlik raporları gibi iletişim stratejileri, sertifika programları, özellikleri, çevre kültürü ve tedarik zinciri ortaklarıyla ilişkileri farklılık gösterebilmektedir. Bazen firmalar sürdürülebilir olduklarını iddia etseler de çevresel kaygılarını tedarik zincirinin tamamına dahil etmedikleri/ edemedikleri için, bu durum şirketlerin stratejik niyetleri ile gerçek eylemleri arasında bir boşluğa neden olmaktadır (Inês, Diniz, & Moreira, 2023). Bu durum farklı düzeylerde yeşil aklamaya neden olabilir. Yeşil aklama tedarik zincirinin çeşitli seviyelerinde sıklıkla meydana gelebilmektedir. Örneğin sosyal ve çevresel açıdan sorumlu olduğunu beyan eden bir şirketin, çevreyi kirleten veya çalışanlarına kötü davranan bir tedarikçiyle iş yapması durumunda yeşil aklama gerçekleşebilir. Özellikle şirketlerin az gelişmiş/ gelişmekte olan ülkelerden kaynak bulma stratejileri bu durumun en önemli tetikleyicileri arasında yer almaktadır (Jacobs & Singhal, 2017).

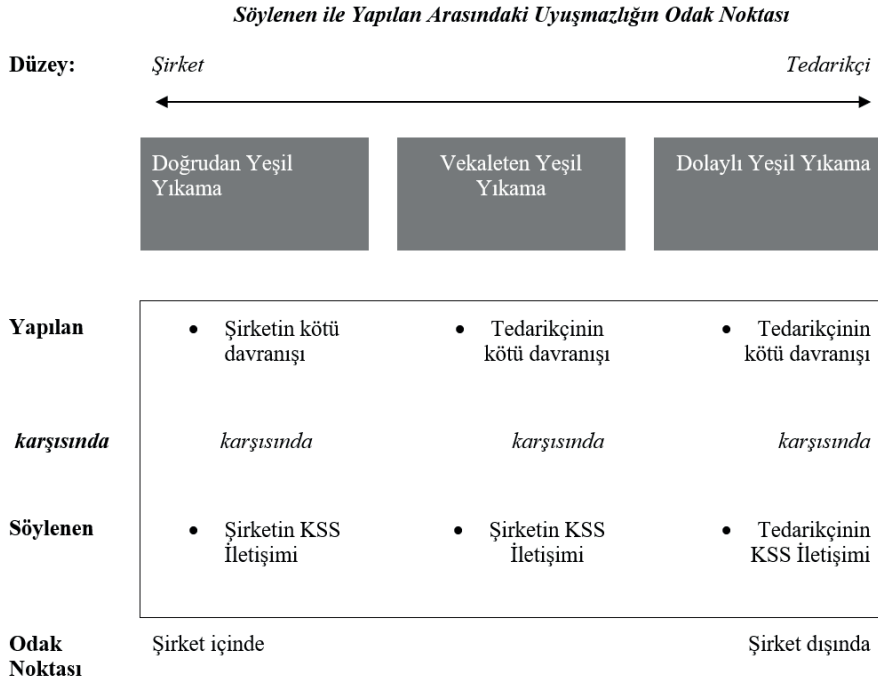
Sürdürülebilirlik uygulamalarının tüm tedarik zinciri düzeyinde yürütülmesi, başarı için kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Khan vd., 2021). Bu bağlamda yeşil aklama skandallarından birçoğu firma düzeyinden ziyade tedarik zinciri düzeyinde gerçekleşmekte, buna rağmen yeşil aklama olgusunu tedarik zinciri düzeyinde ele alan nispeten az sayıda çalışma bulunmaktadır (Lewis, 2016; Blome, Foerstl, & Schleper, 2017; Lee, Cruz, & Shankar, 2018; Pizzetti vd., 2021; Inês vd., 2023; Q. Chen & Duan, 2023).

Yeşil aklama skandallarının ancak sürdürülebilirlik çabalarının tüm tedarik zinciri düzeyinde uygulanmasıyla tamamen ortadan kalkabileceğine olan inancımız ile ilerleyen bölümde ilk olarak tedarik zinciri bağlamında yeşil aklama türlerinin nasıl sınıflandırıldığı ele alınacaktır.

3.1. Tedarik Zinciri Bağlamında Yeşil Aklama Türleri

Kısım 2'de ele alınan yeşil aklamanın sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalar tedarik zinciri bakış açısıyla gerçekleştirilmemiştir. Pizzetti vd. (2021) günümüz küresel iş ortamında daha uzun ve karmaşık bir yapıya dönüşen küresel tedarik zincirlerinin yeşil aklama araştırmalarına dahil edilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Yazarlar çalışmalarında yeşil aklamanın Guo, Tao,

Li, & Wang (2017) tarafından önerilen “beyan ve davranışlar arasındaki tutarsızlık” tanımına dayanarak bu olguya ilişkin yeni bir tipoloji önerisinde bulunmuş, tedarikçi seviyesinden firma seviyesine kadar olan süreçte üç farklı yeşil aklama türü tanımlamışlardır: Doğrudan yeşil aklama, vekaleten yeşil aklama ve dolaylı yeşil aklama.



Şekil 1: Yeşil Yıkama Tipolojisinin Kavramsallaştırılması (Kaynak: Pizzetti vd., 2021, s.24)

Şirketin sürdürülebilirlik hakkındaki beyanları ile eylemleri arasındaki tutarsızlık meydana geldiğinde, şirket düzeyinde doğrudan yeşil aklama söz konusudur. Bu durumda şirketin davranışları, sürdürülebilirlik iddialarına uygun olmadığı için, yanlış iletişim ve uygunsuz davranıştan şirket sorumlu olmaktadır. Doğrudan yeşil yıkamanın en popüler örneklerinden biri, Volkswagen’ın araçlarında CO₂ emisyonlarını daha düşük düzeyde kaydetmek için araçlarına manipülatif bir yazılım yüklemesiyle ortaya çıkan Diesel Gate skandalıdır. Şirketin yürütmüş olduğu sosyal sorumluluk projesinde beyan ettiği emisyon değerlerinin gerçeği yansıtmadığı EPA tarafından fark edilmiş, yeni piyasaya sürdüğü dizel araçların beyan edilenden 40 kat daha fazla emisyon yaydığı ispatlanmıştır. Şirket yanıltıcı bir yazılım kullanarak emisyon değerlerini kasıtlı bir şekilde düşük göstererek bir yeşil aklama

skandalına dahil olmuş, bu suretle hem itibarı zedelenerek markaya olan güven azalmış hem de şirket çok ciddi boyutlarda ekonomik bir kriz yaşamıştır. Güneydoğu Asya da doğrudan yeşil aklama olarak tanımlayabileceğimiz bir dizi yeşil aklama sorunu ile yüzleşmektedir. Bu sorunların yaşadığı sektörlerden biri de elektrikli araç üretimi dalgasına ayak uydurmaya çalışan firmaların yer aldığı otomotiv sektörüdür. Gerçekten de Güneydoğu Asya sokaklarındaki elektrikli araçlar çoğu zaman aslında yanıltıcı olabilecek yeşil bir imaj çağrıştırmaktadır. Otomobillerin elektrifikasyonu karbon emisyonlarını azaltabilirken, bu elektrikli araçlar için hidrojen yakıtı üretimi çoğunlukla kirli kömür kullanımına dayanmaktadır. Gelecekte bu tür enerji üretim kapasiteleri yenilenebilir kaynaklardan sağlanmadıkça, elektrikli araçların kullanımı karbon yoğun olmaya devam edecek ve bunların çevresel sürdürülebilirliğe katkılarına ilişkin iddialar da aynı şekilde sorgulanmaya devam edecektir (Schaper & Yang, 2022)

Doğrudan yeşil aklamının diğer bir örneği olarak gösterebileceğimiz Yves and Roches firmasının da tersini beyan etmesine rağmen hayvan deneyleri yaptığı ortaya çıkmış, iddia ettiği kadar organik ve zararsız ürünlere sahip olmadığı için yeşil aklama ile suçlanarak marka imajı zedelenmiştir (Şakar, 2022).

Skalanın bir diğer ucunda ise, tutarsızlığın tamamen şirketin dışında olduğu durumlarda ortaya çıkan dolaylı yeşil yıkama bulunmaktadır. Burada tedarikçi hem sürdürülebilirlik beyanlarında bulunmakta hem de beyanlarına uygun olmayan davranışlarda (eylemlerde) bulunmaktadır. Tedarikçinin müşterisi konumundaki firmanın ise sürdürülebilir olduğuna dair bir iddiası bulunmaz veya beyanları ve davranışları arasında bir uyumsuzluk söz konusu değildir. Yeşil aklamının bu özel biçimi tamamen firma dışında gerçekleşse ve sorumluluğu tedarikçiye yüklense dahi, şirketin kendisi de yeşil aklamının olumsuz sonuçlarıyla karşı karşıya kalabilir. Dolaylı yeşil yıkama çevre yönetimi konusunda ISO 14000 veya adil çalışma konusunda SA 8000 gibi bir sertifikaya sahip bir tedarikçi ile çalışıldığında ortaya çıkabilir. Daha sonra tedarikçinin sertifikasyonu konusunda dürüst davranmadığı (sertifikasyonunun süresinin dolması gibi) konusunda suçlamalar ortaya çıktığında yeşil aklama tedarikçiden müşteri firmaya sıçrayabilir.

Pizzetti vd. (2021) uygunsuzluk, şirket ve tedarikçi ekseninin orta noktasında meydana geldiğinde ise üçüncü tür bir yeşil aklamayı kavramsallaştırmıştır: Vekaleten yeşil aklama. Bu durum kendisini sürdürülebilirliğe adanmış olduğunu beyan eden bir şirketin sürdürülebilirlik standartlarını karşılamayan bir tedarikçiyle çalıştığı için yeşil aklamayla suçlanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda vekaleten

sorumluluk gereği şirket, tedarikçisinin takip etmediği veya denetlemediği davranışları nedeniyle ortaya çıkan yeşil aklamadan sorumlu olmaktadır. Vekaleten sorumluluk, bir şirketin, tedarik zincirinde meydana gelen olaylardan sorumlu tutulması anlamına gelmektedir. Firma ve tedarikçileri arasındaki ilişkiler, diğer paydaşların sorumlu aktörleri belirlemesini ve çevresel suistimal için suç atfetmesini çok zorlaştırdığından, küresel tedarik zincirlerinde yeşil aklamayı yapan taraf ile buna kasıtlı ya da farkında olmadan göz yuman suç ortakları arasındaki ayırım uzun süredir ortadan kalkmıştır (Montgomery, Lyon, & Barg, 2023). Hartmann & Moeller (2014) tüketicilerin tedarik zincirinin farklı düzeylerde yer alan ortaklarına sorumluluk atfetmediklerini, bunun yerine tedarikçilerinin davranışlarından firmayı sorumlu tutma eğiliminde olduklarını saptamıştır (aktaran Pizzetti vd. 2021). Bazı şirketler ise kendi eksikliklerinin sorumluluğunu almak yerine tedarikçilerini günah keçisi olarak kullanmayı tercih etmektedir (Carvalho, Muralidharan, & Bapuji, 2015'den aktaran Huhtala, 2022). Şirketler bunu yaparak yeşil aklama suçlamalarından kaçmak için suçlama oyununu kolaylıkla kullanabilirler.

Sonuç olarak vekaleten yeşil yıkamada, şirketler, KSS iletişimindeki vaatlerini düzgün bir şekilde yerine getirmediikleri ve tedarikçilerini düzgün bir şekilde denetlemedikleri için tedarikçinin davranışından sorumlu tutulabilir. Vekaleten yeşil yıkamada, aslında, bir şirket çevrenin korunmasına ilişkin beklentiler yaratır ve bu beklentiler tedarikçinin davranışı nedeniyle karşılanmaz; aksine dolaylı yeşil yıkamada ise, şirketin Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili iletmiş olduğu bir taahhüdü bulunmamaktadır.

3.2. Tedarik Zinciri Boyunca Yeşil Aklamayı Etkileyen Firma Özellikleri

Yeşil aklama ilk bakışta zararsız gibi görünse de, özellikle satın alma ve tedarik zincirleri açısından ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla şirketlerin tüm seviyelerdeki tedarikçilerini içerecek şekilde, tedarik zinciri boyunca paydaşlarının sürdürülebilirlik iddialarıyla uyumlu olmalarını sağlamaları gerekmektedir.

Inês vd. (2023) tedarik zinciri boyunca yeşil aklamaya neden olan faktörlerden birinin kurumsal bağlam³, liderlik tarzı, firma büyüklüğü,

3 Kurumsal bağlam, sosyal süreçleri etkileyen ve çerçeveleyen bir dizi kural ve uygulama olarak tanımlanır, bu sayede kuruluşlarla çevre arasındaki etkileşimin sınırları ve koşulları belirlenebilir (Ordóñez-Ponce, 2021). İşletme yönetimi açısından kurumsal bağlam, bir kuruluşun faaliyetlerini etkileyen veya faaliyetlerinden etkilenen ilgili tarafları, yönetim sisteminin kapsamını anlamaya teşvik eden bir kavram olarak karşımıza çıkar. (Carbone & Moatti, 2011) bu kavramın özellikle belirsizlik durumlarında baskın bir stratejinin yayılmasını açıklamada yararlı olabileceğini öne sürmektedir.

yönetişim mekanizmaları, olgunluk düzeyi gibi firma özellikleri olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda yazarın literatür taramasına dayalı bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Kurumsal bağlamlar: Stratejik niyet, operasyonel düzeyde sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının tasarımını önemli ölçüde etkilemektedir. Sıkı düzenlemeye tabi ortamlarda, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları genellikle optimizasyon ve maliyet düşürmeye dayalı olarak tasarlanırken, daha az düzenlemeye tabi ortamlarda uygulamalar yenilik ve farklılaşma sağlamak üzere tasarlanmıştır.

Liderlik tarzı: Inês vd. (2023) operasyonel liderliğin bir türü olan otoriteye itaatin yeşil aklama ile aynı yönlü ilişkisi bulunduğunu, etik teşviklere dayalı etik liderliğin ise yeşil tedarikçi kriterlerinin geliştirilmesi gibi sürdürülebilirlik uygulamalarının tedarik zinciri boyunca uygulanmasını kolaylaştırdığını göstermekte, kurumsal/yönetici liderliğin güçlü desteğiyle yeşil aklamının, zamanla tüm tedarik zinciri boyunca uygulanacak somut eylemlere dönüşebileceğini vurgulamaktadır. Çalışmada ayrıca sürdürülebilirlikle ilgili operasyonel yönden bir kopukluk olmaması amacıyla, üst yönetim ile diğer birimlerin yönetimleri arasında iletişimin sağlanması gerekliliği ortaya konmuştur.

Yönetişim: Yüksek maliyetli olmaları nedeniyle sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamaların şirket büyüklüğünden etkilenebileceği belirtilmiştir. Yeterli finans ve insan kaynaklarına sahip, genellikle az sayıdaki, pazar lideri büyük firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarını tüm tedarik zincirini kapsayacak şekilde tasarladıkları ifade edilmiş, bu yüzden iyi bir yönetim pratiğinin tedarik zincirinin tamamında sürdürülebilir faaliyetlerin yerine getirilmesini daha kolaylaştıracağı vurgulanmıştır.

Firma büyüklüğü: Literatürde markanın zarar görmesi ve itibar kaybı konusunda yaşadıkları endişeler nedeniyle büyük ve köklü şirketlerin yeşil aklama yapma olasılığının daha düşük olduğunun, küçük firmaların ise yeşil aklama konusunda daha az endişe duyabileceklerinin desteklendiği belirtilmiştir. Diğer yandan küçük firmalarla iş yaparken sürdürülebilir uygulamaların etkisini değerlendirmenin daha zor olabileceği, bu şirketlerin dış standartlara daha az bağlı olduğu için yeşil aklamaya karşı daha duyarlı bir hale gelebileceği vurgulanmıştır. Bu firmaların genellikle riskten kaçınmaları ve zayıf finansal güce sahip olmaları nedeniyle kendi sürdürülebilir uygulamalarını geliştirmek yerine çoğunlukla sahip oldukları harici sertifikasyon belgelerine güvenme eğiliminde oldukları dile getirilmiştir.

Olgunluk düzeyi: Firmaların sürdürülebilir uygulamaları benimseme konusundaki olgunluğunun tedarik zinciri faaliyetlerini etkilediği ifade

edilmiştir. Bu bağlamda uzun süredir sürdürülebilirlik kaygılarını şirket stratejilerine dahil eden şirketlerin bu stratejileri hayata geçirme olasılığının daha yüksek olduğu, ancak bu durumun tedarik zincirindeki diğer ortakların da bu yöndeki stratejileri mutlaka hayata geçirdiği gibi yanlış bir algıya kapılmamak gerektiği belirtilmiştir.

3.3. Yeşil Aklamadan Sürdürülebilir Tedarik Zincirlerine

Günümüz küresel iş ortamında sürdürülebilirlik, tüm sektörlerde ve farklı büyüklükteki firmalar için kritik husus haline gelmiştir. Çoğu firma sürdürülebilir uygulamaların öneminin farkında olsa da bunları tedarik zinciri planlamasına dahil etmek önemli güçlükler doğurabilmektedir. Bu durum özellikle dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren tedarikçileri tedarik zincirlerine dahil eden firmalar için geçerlidir (Blome vd., 2017). Bu bağlamda tedarik zincirleri giderek daha uzun ve karmaşık bir hale geldikçe kontrol edebilirlik ve izlenebilirlik azalmakta, sosyal ve çevresel açıdan yeşil aklama vakalarının önüne geçmek giderek daha zor hale gelmektedir (Inês vd., 2023).

Yeşil aklama ile mücadele ederken öncelikle tedarik zincirlerine entegre edilmesi gereken ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının kapsamı iyice anlaşılmalıdır. Literatürde ekonomik açıdan sürdürülebilirlik şirketlerin varlık nedeni olduğu için burada ayrıntılı olarak ele alınmayacaktır. Ancak çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik yönündeki çabalar ile ekonomik sürdürülebilirliğin etkileşim içinde ve bunların birbirinin tamamlayıcısı olduğu unutulmamalıdır.

Bu bağlamda çevresel olarak sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi; çevre yönetiminin ürün tasarımından, tedarikle, üretim süreçlerinden, taşımacılığa ve ürünün ekonomik ömrünü tamamladıktan sonra yönetimine kadar her aşamaya dahil edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Srivastava, 2007). Yeşil lojistik, yeşil lojistik hizmet sağlayıcılar, yeşil satın alma, yeşil pazarlama, karbon emisyonları denetimi, enerji verimliliği, çevresel etki değerlendirmesi, tersine lojistik ve kapalı döngü tedarik zinciri yönetimi, satış sonrası hizmetler alanlarındaki faaliyetler çevresel sürdürülebilir tedarik zincirleri kapsamında değerlendirilebilir (Abbasi, 2014).

Sosyal olarak sürdürülebilirlik kavramı ise tedarik zincirindeki sosyal sorunlar veya başarısızlıklar, çalışanların, yerel toplulukların veya müşterilerin refahı üzerinde zararlı etkiye sahip olabilecek ürün veya süreç ile ilgili durumları kapsamaktadır. Ancak bu tip durumların problem olarak algılanması toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. Örneğin gelişmiş ülkelerde çocuk işçiliği önemli bir hak ihlali olarak görülürken,

birçok Güney Asya ülkesinde bu durum aileyi geçindirmek için kabul edilebilir bir uygulama olarak görülmektedir. Bu nedenle küresel kaynak sağlayan firmaların (özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerden) bu sorunlarla başa çıkması daha zorlayıcı olmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlikle ilgili mevcut literatür insan hakları ve istihdam sorunlarından (çocuk işçiliği, örgütlenme özgürlüğü, adil ödeme, ücretli hastalık izni, fazla mesai, çalışan tazminatı) çalışma koşullarına (zorla çalıştırma, bedensel ceza, cinsel taciz, çalışma saatleri, sağlık ve güvenlik, mesleki refah gibi), toplumsal sorunlara (etnik, dini ve cinsel ayrımcılık gibi), adil ve sorumlu ticaret ve ürün güvenliğine kadar tedarik zincirinde meydana gelebilecek farklı sosyal sorunları vurgulamaktadır (Alghababsheh & Galllear, 2022).

Çalışmamızın ilerleyen kısımlarında tedarik zincirleri boyunca meydana gelebilecek gerek çevresel gerek sosyal açıdan yeşil aklama vakalarını önlemek üzere firmaların odaklanması gereken strateji ve uygulamaların neler olduğu ortaya konacak, bunların her biri ayrıntılı bir şekilde değerlendirilecektir. Firmalara yol haritası da olabilecek bu strateji, politika ve uygulamalar sırasıyla şu başlıklar altında ele alınabilir: Etik liderlik ve organizasyonel uyum, tedarikçiler, lojistik hizmet sağlayıcılar ve diğer paydaşların katılımı ve işbirliği, şeffaflık ve tedarik zinciri görünürlüğünün artırılması, bilgi teknolojileri kullanımı ile sürdürülebilirlik raporlaması ve denetimi.

Tüm tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını önlemek üzere organizasyonel adaptasyon yani sürdürülebilirlik hedeflerinin öncelikle organizasyon içinde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamak son derece kritik bir faktördür. Bu uygulamaların benimsenmesini sağlayan organizasyon içi faktörleri üst yönetimin desteği, etik liderlik ve organizasyon içinde etik bir kültürün yaratılması ile bu uygulamaların tüm çalışanların katılımıyla sürdürülmesi olduğunu söyleyebiliriz. Üst yönetim desteği kapsamında gerek genel müdür gerek operasyonel müdürün taahhüdünü almak hem stratejik bağlılığı hem de günlük operasyonlarda değişiklik yapma desteğini sağlayacaktır. Aksi takdirde kaynakların böylesi uzun vadeli stratejik projelere ayrılması çok zordur. Dolayısıyla üst yönetimin katılımı son derece önemli bir unsurdur.

3.3.1. Etik Liderlik ve Organizasyonel Uyum

Sürdürülebilirlik standartlarına uyulmaması, küresel tedarik zincirlerinde yaygın bir sorun haline gelmiştir. Firmaların itibarına zarar verme potansiyeline sahip bu durum aynı zamanda onların finansal performanslarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin Ikea 2020 yılında başlattığı bir sürdürülebilirlik girişimiyle 2028 yılına kadar tüketici ambalajlarında plastik

ambalajlardan tamamen vazgeçeceğini duyurmuştur. Ancak şirket bir STK olan Earthsight'ın yeşil aklama suçlamalarıyla karşı karşıya kalmıştır. Earthsight 2021 yılında Ikea'nın ürünlerinde, tedarikçilerinin yasa dışı olarak Rusya'dan temin ettiği ahşabı kullandığını öne süren bir rapor yayınlamıştır. Ayrıca rapora göre Ikea'nın kullandığı iddia edilen yasa dışı kaynaklı ahşap FSC sertifikalıydı ki, bu sertifika kuruluşların çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kriterlerine uygun odun kaynağı bulmasına yardımcı olmayı amaçlayan bir orman sertifikasyon sistemidir. Earthsight'ın raporu, Ikea'nın yeşil aklama skandalına karışmasıyla ilgili olarak büyük ölçüde FSC'yi sorumlu tutmuştur. Ikea yeşil aklama suçlamalarının ardından tedarikçileri ile yollarını ayırdığını duyurmuştur. Bu tip vakalar sürdürülebilirlik ile ilgili öncülük etmiş şirketler için bile tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirliğin zorluklarını vurgulamaktadır (Murphy, 2023).

Bu bağlamda firmaların yukarıya doğru tedarik zincirlerinde oluşabilecek yeşil aklama vakalarının önüne geçilebilmesinde yeşil tedarikçilerin desteklenmesi ve firma düzeyinde yeşil aklamaya ilişkin etik kararlar alma son derece kritik bir öneme sahiptir. Bu konuyla ilgili olarak Blome vd. (2017) etik liderlik, otoriteye itaat ve etik teşviklerin yeşil tedarikçilerin desteklenmesine ve yeşil aklamaya etkilerini araştırmış, ayrıca etik teşvikler ile liderlik arasındaki etkileşim etkilerini de değerlendirmeye çalışmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre; etik liderlik tarzının yeşil tedarikçilerin desteklenmesi üzerinde pozitif olumlu etkisi bulunduğu ve etik liderlerin kurumsal performansına daha uzun vadeli odaklanma ve aldıkları kararların toplum ve çevre üzerindeki etkisini düşünme yönünde bir yönelime sahip oldukları görülmüştür. Etik liderlik tarzının firmaların yeşil aklamayı önemli ölçüde azaltması üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamış, otoriteye itaatin ise yeşil aklama ile pozitif yönde ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgular ışığında organizasyonda etik liderler yoksa, çalışanların işletmenin kısa vadeli hedeflerine yani karı arttırmaya yönelik kararlara yönlendirilip otoriteye itaat etmelerinin istenebileceği, ancak bu durumda sürdürülebilirlik yönündeki çabaların ihmal edilebileceği vurgulanmıştır. Treviño, Butterfield, & McCabe (1998) kurumsal sosyal sorumluluk gibi sürdürülebilirlik yönelimli uygulamaların güçlü etik bir kültüre ve güvenilir etik liderliğe sahip firmalarda başarılı bir şekilde uygulanabildiğini ifade etmiştir. Yazarlar tam aksine kişisel çıkarları ve otoriteye sorgusuz itaati vurgulayan bir etik kültüre ve sürdürülebilirlik programlarının sadece üst yönetimi suçlamadan korumak için var olduğu algısına sahip şirketlerde maalesef bu programların başarısının çok zor olacağını belirtmiştir (aktaran Laufer, 2003).

Diğer bir bulgu ise etik teşviklerin etik liderliği sürdürülebilirlik gibi önemli uygulamaların yerine getirilmesinde desteklemediği ile ilgilidir.

Firma yöneticileri astlarının sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalara uyum sağlayabilmeleri için teşvikler gibi ek araçlar kullanmadığı, etik davranmaya yönelik içsel motivasyon dışında dışsal teşvikler kullanmanın bu çabaların başarısını azaltabileceği ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca etik teşviklerin yeşil tedarikçilerin desteklenmesi üzerinde doğrudan olumlu etkisi bulunduğu, ancak etik liderliği sürdürülebilirliğin yerine getirilmesinde desteklemediği sonucuna ulaşılmıştır. Moderatör etkinin desteklenmemesinde ankete verilen yanıtlarda katılımcıların etik teşvikleri ve etik liderliği birbirinin yerine koymasının etkisinin bulunabileceği ifade edilmiştir. Dolayısıyla üst düzey yöneticiler kuruluşa örnek olacak şekilde liderlik etmeli ve yeşil tedarikçileri desteklemek için mutlaka açık teşvik ve ceza sistemlerini kullanmalıdır. Aksi takdirde çalışanların sürdürülebilirliği baltalayan bir davranış sonrasında cezalandırılmayacakları duygusu, yeşil aklamayı tetikleyebilir. Ancak yöneticiler ödül ceza mekanizmalarını uygulamaya koymadan önce, etik liderlik tarzına uygun, sürdürülebilirlik ilkeleri ile uyumlu bir atmosfer yaratmalı ve hangi sürdürülebilir ürün ve tedarikçi değerlendirme araçlarının kullanılacağına karar verilmelidir. Böylece bireysel çalışanların veya tedarikçilerin sürdürülebilirlik uygulamaları konusunda deneyim kazanmaları ve öğrenme etkileri oluşturmalarına imkân verilmiş olur.

Diğer bir çalışmada ise Wang & Feng (2023) tedarik zinciri boyunca etik liderliğin yeşil tedarik zinciri entegrasyonunu (stratejik entegrasyon, bilgi entegrasyonu ve operasyonel entegrasyon) nasıl ve hangi koşullar altında etkilediğini araştırmıştır. Araştırma bulguları etik liderliğin her üç entegrasyon türünü de önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Diğer bir bulgu ise etik liderliğin tedarik zinciri ortaklarını sürdürülebilirlik çabalarına entegre etmede önemli bir rolü bulunduğunu ve sosyal öğrenme etkilerinin tedarik zinciri ortakları arasında gerçekten var olduğunu göstermektedir. Sosyal öğrenme teorisine göre etik liderlik uygun davranışları rol modelleyerek ahlaki davranışları teşvik etmektedir. Tedarik zinciri ortakları, odak firmanın davranışlarını gözlemleyerek ve öğrenerek, odak firmayı daha güvenilir bulacak ve sürdürülebilirlik girişimlerine dahil olma konusunda daha özgüvenli hale gelecektir. Bir sonraki aşamada ise odak firma ve tedarik zinciri ortakları uzun vadeli bir ittifak oluşturmak için birlikte çalışabileceklerdir. Bu şekilde etik liderlik sürdürülebilir tedarik zincirinin stratejik entegrasyonuna katkıda bulunur (Babalola, Stouten, Euwema, & Ovadje, 2018'den aktaran Wang & Feng, 2023). Ayrıca sosyal öğrenme teorisine göre etik liderlik tedarik zinciri ortaklarının sosyal süreçlerden öğrenmelerine olanak tanıyarak sürdürülebilirlik yeteneklerini de geliştirir. Etik liderliğe sahip bir firma, ortaklarına sürdürülebilirlik kapasitelerini geliştirmeye, hükümet düzenlemeleriyle ve müşteri talepleriyle ilgili

bilgileri aktif olarak sağlayacaktır. Tedarik zinciri ortakları arasındaki bu tip bilgilerin paylaşımı ve yayılımına dönük çabalar sürdürülebilir tedarik zincirinin bilgi entegrasyonuna katkıda bulunur. Tedarik zinciri ortakları arasında yeşil bilgi paylaşımını ve yeşil bilginin yayılmasını teşvik eden bu tür çabalar, yeşil tedarik zincirinin bilgi entegrasyonuna katkıda bulunur (Kong, Feng, & Huo, 2021'den aktaran (Wang & Feng, 2023)). Son olarak sosyal öğrenme teorisi, etik liderliğin başarıyı yalnızca sonuçlara dayanarak tanımlamadığını, aynı zamanda sonuçlara ulaşmada yer alan süreçleri de dikkate aldığını öne sürmektedir. Etik liderliğe sahip firmalar işbirliği süreci boyunca sürdürülebilirlik uygulamalarını daha fazla geliştirecek, satın alma, sipariş, mühendislik değişikliği, yeni ürün/hizmet tanıtımı, hizmet desteği dahil olmak üzere operasyonel süreçler konusunda ortaklarla koordinasyon sağlayabilecektir (Song, Yang, Zeng, & Feng, 2020 ve Srinivasan & Swink, 2015'den aktaran Wang & Feng, 2023). Bu şekilde etik liderlik, sürdürülebilir tedarik zincirinin operasyonel entegrasyonunu geliştirmeye katkıda bulunmaktadır.

Huo, Wang, & Zhang (2021), firmaların sürdürülebilirlik yönelimli etkili bir tedarik zinciri oluşturmak istiyorlarsa, ilk adımın firma içinde bir sürdürülebilirlik stratejisi inşa etmek olduğunu, çünkü organizasyon içinde birlikte çalışma atmosferinin dış tedarik zinciri ortaklarını etkileyebileceğini dile getirmiştir. Blaha, Lambrechts, & Mampaey (2021) organizasyon içinde kurumsal sosyal sorumluluk gibi sürdürülebilirlik yönelimli uygulamaların desteklenmesinde üst yönetimin liderliğinin çok önemli bir rolü bulursa da liderlerin üst yönetim ile operasyonel bakış açısı arasında bir kopukluk olmasını engellemek üzere bu girişimlerin organizasyon içinde etkili bir biçimde iletilmesini sağlamaları gerektiğini ifade etmiştir (aktaran Inês vd., 2023).

Huo vd. (2021)'ne göre daha alt düzeylerde yer alan müşterilerin operasyonel performans üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu göz önüne alındığında, liderlerin, düzenli telefon görüşmeleri, e-posta iletişimleri ve müşteri propagandası yoluyla müşterileri sürdürülebilirlik strateji planlamasına ve günlük operasyonel faaliyetlere dahil etmeye daha fazla dikkat etmeleri gerekir. Yazarlar aynı zamanda farklı liderlik tarzlarının önemi konusuna vurgu yapmış, dönüşümcü liderliğin sürdürülebilirlik inşasında işlemsel liderliğe göre daha fazla etki ve değer yarattığını ifade etmektedir. İşlemsel liderlerle karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderler sürdürülebilirliği hem iç fonksiyonlarında hem de dış tedarik zinciri ortaklarıyla formüle etme konusunda daha iyi bir beceri gösterirler. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirliğe ulaşmak için uygun liderlik tarzlarını sürdürmeleri veya bunlara dönüşmeleri gerekir.

Şirketler kısa vadeli kâr elde etmeyi ödüllendirmek üzere tasarlanmış teşvik yapıları nedeniyle sürdürülebilirlik vaatlerinin gerçekleştirilmesinde önemli engellerle karşılaşmaktadır. Sonuç olarak, çoğu şirket sürdürülebilirlik uygulamalarını sağlam bir kurumsal amaç ve felsefeye dayandırmadan ve iç ve dış hesap verebilirlik mekanizmaları geliştirmeden geçici bir şekilde benimsemektedir. Bu da söylemleri ve eylemleri arasında bir boşluğa neden olup yeşil aklamaya yol açabilir (Lashitew, Bals, & van Tulder, 2020).

Sonuç olarak tüm tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını önlemek üzere organizasyonel adaptasyon yani sürdürülebilirlik hedeflerinin öncelikle organizasyon içinde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamak son derece kritik bir faktördür. Bu uygulamaların benimsenmesini sağlayan organizasyon içi faktörleri üst yönetimin desteği, etik liderlik ve organizasyon içinde etik bir kültürün yaratılması ile bu uygulamaların tüm çalışanların katılımıyla sürdürülmesi olduğunu söyleyebiliriz. Üst yönetim desteği kapsamında gerek genel müdür gerek operasyonel müdürün taahhüdünü almak hem stratejik bağlılığı, hem de günlük operasyonlarda değişiklik yapma desteğini sağlayacaktır. Aksi takdirde kaynakların böylesi uzun vadeli stratejik projelere ayrılması çok zordur. Dolayısıyla üst yönetimin katılımı son derece önemli bir unsurdur.

Bunun yanı sıra yalın bir sürdürülebilirlik organizasyonu oluşturulması ve ilgili tüm iş birimleri arasında sorumluluk paylaşımı yapılması sürdürülebilirlik hedeflerinin ve uygulamalarının tüm organizasyon çapında yaygınlaştırılmasını kolaylaştırıcı bir unsurdur. Üst yönetimin desteği, hedefleri tanımlamak ve uzun vadeli bağlılığı teşvik etmek açısından önemlidir evet ama aynı zamanda aşağıdan yukarıya desteğin de aynı derecede önemli olduğunu unutmamak gerekir. Sonuçta çalışanlar sürdürülebilirlik yönünde uygulamalara katkıda bulunmak istediklerini hissetmedikçe şirketi sürdürülebilir bir hale getirmek çok zordur. Dolayısıyla çalışanları gerek bireysel hayatta gerek iş yaşamında sürdürülebilirliğin bir yaşam biçimi olduğuna inandırmak gerekmektedir. Bu anlamda hem organizasyon içinde hem de ülke eğitim sisteminde müfredata sürdürülebilirlik ile ilgili derslerin konulması da ayrıca önem taşımaktadır. Daha önce de değinildiği gibi sürdürülebilirlik uygulamalarına aşağıdan yukarı destek ile içsel motivasyon arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar kendilerini “duygusal olarak bağlı” hissettiklerinde, sürdürülebilirlik programına katılacak kişileri bulmak ve sürdürülebilirliği günlük operasyonlarda uygulamak için gereken aşağıdan yukarıya desteği elde etmek nispeten kolay olacaktır (Seidel, Recker, Pimmer, & Brocke, 2010).

3.3.2. Tedarik Zinciri Ortakları ile İşbirliği

Günümüzde giderek uzayan ve karmaşık bir hale gelen tedarik zincirlerinin etkin bir biçimde yönetiminde iç ve dış paydaşlarla işbirliğine dayalı bir yaklaşım önemli bir hale gelmiştir. Başlangıçta tedarikçi-firma, müşteri-firma gibi ikili ilişkilere odaklanılmasıyla birlikte işbirliği yıllar içinde eğitim kurumları, devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi birçok dış paydaşın katılımını sağlayacak şekilde gelişmiştir (Liao & Kuo, 2014'den aktaran Sudusinghe & Seuring, 2022). İşbirliği aynı zamanda tedarik zincirlerinde yeşil aklama vakalarının önlenmesi ve sürdürülebilirlik uygulamalarını teşvik etmek için uygun bir strateji olarak da karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik için işbirliği, pazarlara ve bilgiye erişim, zenginleştirilmiş yaratıcılık, artan meşruiyet ve zaman içinde artan rekabet avantajı gibi uzun vadeli faydalara yol açabilir. Paydaşlarla işbirliği, kuruluşların değişimin önündeki engelleri aşmasına ve sürdürülebilirliğin tedarik zincirinin tüm safhalarına dahil edilmesine yardımcı olabilir. Paydaş işbirliği aynı zamanda iş uygulamalarında bir değişikliğe ve ortak değer yaratımı yoluyla daha sürdürülebilir iş modellerinin yaratılmasına da yol açabilir (Fobbe, 2020). Ancak işbirliğinin doğası gereği zorlukları da bulunmaktadır. Genefke (2000) maliyet olarak adlandırdığı iki tür zorluktan bahsetmektedir: Bunlardan ilki, farklı aktörlerin faaliyetleri arasındaki operasyonel bağımlılıkla ilgili koordinasyon maliyetleridir. İkincisi ise güvenlik açığı maliyetleridir ki bu da önemli ve benzersiz kaynakların korunması riski ile ilgilidir. Bu iki maliyet unsuru pratikte üç farklı zorluğu ortaya çıkarmaktadır: 1) Kimin fayda sağladığına ve gerçek veya gizli gündeme ilişkin bilgi 2) Pazarlık ve kazançların nasıl paylaşılacağı ve 3) Katılmamayı seçip yine de faydalarından yararlanma olarak tanımlayabileceğimiz bedavacılık (Genefke, 2000 ve Chilosi, 2004'den aktaran Lozano, 2007). Bir başka zorluk ise bireysel zihniyete sahip aktörlerin birbiriyle etkileşime girmesi ve uyumsuz ve çatışan ihtiyaçlardan kaynaklanan çatışmalara yol açmasıdır. Çatışmaların çoğu zaman gizli olduğu unutulmamalıdır. Bu durum oyuncuların kısa vadeli kişisel ihtiyaçlarının ötesini görmelerini ve ortak hedef doğrultusunda düşünmelerini engellemektedir (Lozano, 2007). İşbirliğinin en iyi sonuçları vermesini sağlamak için bunların tanınması ve ele alınması gerekir. Lozano (2007) tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirlik yönündeki işbirliklerinde sıfır toplamlı oyun yaklaşımının benimsenmesinin (bir taraf kazanırken diğer tarafın tamamen kaybetmesi), tedarik zincirlerinin karmaşık ve çok katmanlı yapısı düşünüldüğünde uygulanabilir olmadığını, sıfır toplamlı olmayan oyunların ise karmaşık ve sinerjik sistemler için daha iyi bir seçenek sunduğunu öne sürmektedir.

Sudusinghe & Seuring (2022) tedarik zinciri işbirliği uygulamalarını dahili işbirliği, harici dikey işbirliği ve harici yatay işbirliği kapsamında üç grupta ele almaktadır. Dahili işbirliği kuruluş içindeki operasyonel seviyedeki işbirliği uygulamalarına odaklanırken harici dikey işbirliği yukarı ve aşağı yönlü tedarik zinciri oyuncularıyla (tedarikçiler, müşteriler, lojistik hizmet sağlayıcılar gibi), harici yatay işbirliği ise tedarik zincirinin diğer taraflarıyla (hükümet, rakipler, STK'lar gibi) ilişki kurmaya odaklanmaktadır.

Chen vd. (2017) literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirdikleri içerik analizinde rakiplerle ve diğerleriyle (STK'lar veya 3PL hizmet sağlayıcıları gibi) yatay işbirliklerinin araştırma makalelerinde nadiren çalışıldığı, şirket içi yatay işbirliklerine yeteri kadar odaklanmadan, neredeyse tamamının tedarikçiler ve müşterilerle harici dikey işbirliklerine odaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Yazarlar araştırmaları sonunda kavramsal bir model geliştirmiş, bu çalışmayı referans alan Sudusinghe & Seuring (2022) bu kavramsal modeli genişleterek tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirlik performansı için dahili yatay, harici dikey ve harici yatay işbirlikleri kapsamında odaklanılması gereken olası işbirliği uygulamaları ve yönelimlerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda yazarlar sürdürülebilirlikle ilişkili olarak;

- dahili işbirliği kapsamında; fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanması, dahili süreç entegrasyonu, çevre yönetim sisteminin benimsenmesi;
- harici dikey işbirliği uygulamaları kapsamında; tedarikçi ve müşterilerle bilgi paylaşımı, sürdürülebilirlikle ilgili eylemlere yönelik cezalar ve eylemler, ürün yeniden kazanımı sorumluluğunun paylaşılması, risk paylaşımı, ürün tasarımı ve modifikasyonları, uzun vadeli anlaşmalar, proses tasarımı ve modifikasyonu, kuruluşlar arası güven, kilit tedarikçi ve müşterilerle iletişim, teknolojik entegrasyon, tedarikçi izleme, yeşil satın alma, alt yapı entegrasyonu, lojistik entegrasyon, kalite iyileştirme, maliyet kontrolü, ürün geliştirme, gelir paylaşımı, tedarikçi geliştirme, tam zamanında, sürekli iyileştirme, kanban, VMI (Satıcı tarafından yönetilen envanter);
- harici yatay işbirliği uygulamaları kapsamında ise hükümetle, diğer kuruluşlarla, girişimciler ve yenilikçilerle ve rakiplerle işbirliği, sivil toplum kuruluşları ile bilgi ve deneyimlerin paylaşılması uygulamalarının ön plana çıktığını vurgulamıştır.

Fobbe (2020) 5216 kuruluşu göndererek 271'inden geri dönüş aldığı anket çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır: Anketi yanıtlayan kuruluşların çoğunluğu sürdürülebilirlik konularını ele alma konusunda

deneyime sahiptir ve sürdürülebilirlik için işbirliğine odaklanmaktadır. Bu kuruluşlar sürdürülebilirlik için dahili üyeleriyle ve çeşitli harici dikey ve yatay kuruluşlarla eş zamanlı olarak ancak farklı derecelerde işbirliği yapmaktadır. Örneğin, üniversitelerin genel olarak sürdürülebilirlik konularında çalışılan en yaygın dış işbirliği paydaşı olduğu ortaya çıkmıştır, ancak çoğunlukla kiminle işbirliği yaptıkları sorusuna yanıt veren kuruluşların çoğunluğu iki ila üç dış paydaşla işbirliğine dayalı ortaklıklara odaklandıklarını ifade etmiştir. Bunlar esas olarak müşterilerin yanı sıra ek harici dikey ve yatay paydaşlardan oluşmaktadır. Sıralama sonuçları ayrıca dikey paydaşlarla işbirliğinin genel olarak yatay paydaşlara göre daha önemli olarak algılandığını göstermektedir. Bunun nedeni, bu paydaşların benzer yapı ve yeteneklere sahip olmaları ve benzer faaliyetlerdeki faaliyetlerinden kaynaklanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca dikey ve ikili işbirliği faaliyetlerine odaklanmanın kuruluşların sürdürülebilirlik yönünde işbirliği faaliyetleri için yeterli olmadığı da vurgulanmaktadır. Araştırma sonuçları paydaşların bir kuruluşun sürdürülebilirlik çabalarını etkilediğini, ancak kuruluşların işbirliği ortaklarını seçerken bunların potansiyel etkilerini illaki hesaba katmadıklarını vurgulamakta ve işbirlikçi ortaklıkların nasıl oluşturulacağı ve genişletilebileceği konusunda rehberlik sağlamak amacıyla Kyosei felsefesini önermektedir.

Kaku (1997) tarafından geliştirilmiş bir Japon felsefesi olan Kyosei “işbirliği ruhu” anlamına gelip, “her katmanın gücünün kendisinden önceki katmanların gücüne bağlı olması bakımından bir piramit inşa etmeye benzer bir süreç” olarak tanımlanmaktadır. Kyosei sürecinin 5 alt katmanı yani aşaması bulunmaktadır:

Aşama 1: Ekonomik olarak hayatta kalma

Şirketler öngörülebilir bir kar akışını güvence altına almak ve kendi endüstrilerinde güçlü bir pazar konumuna sahip olmak için çalışırlar.

Aşama 2: İşçilerle işbirliği

Yöneticiler ve işçiler birbirleriyle işbirliği yapmaya başladıklarında, her çalışan işbirliğini kendi etik kurallarının bir parçası haline getirir.

Aşama 3. Şirket dışında işbirliği yapmak

Müşterilere saygılı davranılır, bunun karşılığında müşteriler de sadık kalarak karşılık verirler. Tedarikçilere teknik destek sağlanmakta ve bunun karşılığında yüksek kaliteli malzemeler zamanında teslim edilmektedir. Rakipler ortaklık anlaşmalarına ve ortak girişimlere davet edilmektedir. Topluluk grupları yerel sorunların çözümüne ortak olurlar.

Aşama 4. Küresel aktivizm:

Büyük şirketler, yabancı şirketlerle işbirliği yaparak yalnızca iş tabanlarını genişletmekle kalmaz, aynı zamanda küresel dengesizliklerin de üstesinden gelebilirler.

Aşama 5. Kyosei ortağı olarak hükümet:

Beşinci aşama şirketler için çok nadirdir. Beşinci aşamadaki şirketler, güçlerini ve zenginliklerini kullanarak ulusal hükümetleri küresel dengesizlikleri düzeltmeye yönelik çalışmaya çağurmaktadır.

Kaku (1997)'nin yaklaşımında herhangi bir kuruluş için ilk aşama ekonomik olarak kendi kendine yeterli hale gelmek, yani kuruluşun sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Lozano (2007) kuruluşların kendilerini piyasada güvenli bir şekilde konumlandırırken sürdürülebilirlikle ilgili sosyal ve çevresel problemleri de dikkate almaları gerektiğini vurgulamış, sürecin ikinci aşamasında çalışanların sürdürülebilirlik kavramları ve ilkeleri konusunda bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmak üzere uzman kişilerden destek alabileceklerini belirtmiştir. Yazar üçüncü aşamada kuruluşun çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmesine yardımcı olabilecek sürdürülebilirlik kuruluşlarıyla ortak ekipler kurulabileceğini, aynı yaklaşımın dördüncü ve beşinci aşamalarda da izlenebileceğini belirtmiştir. İlerleyen aşamalarda tek fark odak noktasının daha geniş olması ve uluslararası örgütleri ve hükümet düzeyinde müzakerelerdeki uzman yetkilileri içermesidir. Bir sonraki aşamaya geçebilmesi için kuruluşun öncelikle mevcut aşamada istikrar bulması gerekmektedir; örneğin bir şirket önce ekonomik sürdürülebilirliği, yani hayatta kalmayı garanti altına almadan Aşama 2'ye geçmeye çalışırsa, kuruluş içinde mevcut işgücü bunu başaramayacaktır. İnsanların değişimi normal bir yaşam biçimi olarak yönetebilmeleri için organizasyonda, özellikle kültür ve yönelimde istikrar ve güvenlik bulmaları gerekmektedir.

Kyosei kavramlarını ve sürdürülebilirlik ilkelerini iş stratejisi dahilinde başarılı bir şekilde ilişkilendirdiğini iddia eden bir şirket Canon'dur. Canon'un kurumsal felsefesi 'ortak çıkar için birlikte yaşamak ve çalışmak' anlamına gelen Kyosei'dir. Canon kurumsal faaliyetlerinde her gün buna odaklandığını, sağlam ve adil ticari faaliyetlerde bulunarak daha iyi bir toplumun gerçekleşmesine katkıda bulunmayı amaçladığını belirtmektedir. Ayrıca, Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde ifade edildiği üzere iklim değişikliği, sık görülen doğal afetler, yoksulluk ve eşitsizlik gibi karmaşık sosyal sorunların ele alınmasında giderek daha önemli bir rol oynayacaklarını ifade etmektedirler ("Sustainability: Corporate Social Responsibility - Canon Singapore", 2023) Bunu yaparak

Canon, KSS Raporunda belirtildiği gibi, aynı zamanda çevresel ve sosyal hedefleri belirlerken ve bu hedeflere ulaşırken rekabet gücünü artırmayı başarmıştır.

3.3.3. Şeffaflık ve Tedarik Zinciri Görünürlüğünün Arttırılması

Günümüzde hükümetlerin, aktivistlerin ve tüketicilerin sürdürülebilirlik yönünde baskıları artmaya devam ettikçe, şirketler ürünleri ve tedarik zinciri uygulamaları hakkındaki bilgileri kamuya açıklama konusunda daha fazla baskı altında kalmaktadır. Çünkü şirketler genellikle tedarik zinciri sürdürülebilirliğinin sorumluluğunu gönüllü olarak üstlenmemekte, aktivistler ve diğer paydaşlar da tedarik zincirleri boyunca yeşil aklama yapan şirketlerle ilgili çeşitli utanç kampanyaları düzenleyebilmektedir. Tedarik zinciri şeffaflığının potansiyeline yönelik bu olumlu inanç gerek sürdürülebilirlikle gerek diğer tüm alanlarla ilgili şeffaflığa yönelik toplumsal vurgunun artmasıyla yankı bulmaktadır (Egels-Zandén, Hulthén, & Wulff, 2015).

Bu bağlamda tedarik zinciri şeffaflığı tedarik zinciri ile ilgili bilgilerin sunulması ve açıklanması ile ilgili olarak şirketin isteklilik ve yeteneğini vurgulamaktadır (Sodhi & Tang, 2019). Farklı aktörlerin bilgiye erişim biçimindeki derin asimetrisi ortadan kaldırma potansiyeline sahip olması nedeniyle (Egels-Zandén vd., 2015) şeffaflık sürdürülebilirlik uygulamalarını ve standartlarını iyileştirmek için gerekli olan bir dizi somut kriteri kapsayan bir kavram olarak görülmektedir. Şeffaflığın mümkün olabilmesi için tedarik zincirlerinin öncelikle görünürlüğe sahip olabilmesi gerekir; bu da şirketlerin tedarik zincirlerindeki üyelerin aşağı yönlü ve yukarı yönlü faaliyetleriyle ilgili bilgi toplaması ve bunlara erişebilmelerini gerektirir.

Dış paydaşların şirketlerin sürdürülebilirlik performansları hakkında endişe duydukları, güven geliştirmek ve olumlu bir itibar oluşturmak için daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğu durumlarda şeffaflık özellikle önemli bir konudur. Egels-Zandén vd. (2015) şeffaflık bağlamında üç bilgi tipinin kurumsal olarak açıklanması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar;

1. girdi sağlanan tedarikçilerin isimleri (izlenebilirlik)
2. bu tedarikçilerin sürdürülebilirlik koşulları hakkındaki bilgiler
3. firmanın satın alma uygulamaları.

Gardner vd. (2019) tedarik zinciri şeffaflığını altı bilgi boyutu içinde değerlendirmektedir. Bunlar:

1. Tedarik zincirinin üretim, nakliye ve işleme sistemleri de dahil olmak üzere farklı aktörlerinin rollerini ve aktörler arasındaki ilişkilerin niteliğini, katılığını (sözleşmeler, tedarikçi ilişkileri ve bunların güç etkileri de dahil) ve üretim yerlerini raporlayan izlenebilirlik bilgileri. Bu bilgiler aktörler arasındaki ve aktörler ile yerler arasındaki ilişkilere dair şeffaflık sağlar.

2. Farklı tedarik zinciri aktörlerinin satın alma uygulamaları ve yatırım kararları hakkında rapor veren işlem bilgileri. Bu bilgilere mal alımları, üretim sürecinde kullanılan girdilerin satışları ve birincil tedarik zinciri dışındaki aktörler de dahil olmak üzere ekonomik yatırım ve sahiplik modelleri dahildir. İşlem bilgileri belirli bir tedarik zincirinin ana aktörlerinin kimler olduğunu ve sürdürülebilirlikle ilgili endişelerde sorumluluğu kimlerin paylaşacağını belirlemeye yardımcı olur.

3. Üretim, taşıma, işleme ve tüketim süreçleriyle ilgili olarak bir tedarik zincirindeki belirli aşamalarla ilgili sosyal ve çevresel etkilerin yanı sıra, diğer riskleri de raporlayan etki bilgileri. Etki bilgileri, tedarik zinciri aşamalarının sürdürülebilirliği konusunda şeffaflık sağlar ve böylelikle ilgili aktörlerin performansının değerlendirilmesi için bir temel oluşturur.

4. Tedarik zinciri aktörlerinin faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini artırmaya yönelik politikaları ve taahhütleri ile performanstaki değişikliklerin değerlendirileceği süreçleri ifade eden politika ve taahhüt bilgileri. Politika bilgileri, sürdürülebilirlik taahhütleri de dahil olmak üzere farklı aktörler tarafından benimsenen politikaların düzeyleri ve güçleri arasındaki farklılıklar konusunda şeffaflık sağlar.

5. Tedarik zinciri aktörlerinin politikaları ve taahhütleri tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için üretim, satış, satın alma, işleme ve yatırım kararları gibi konularda gerçekleştirdikleri eylemleri raporlayan faaliyet bilgileri. Faaliyet bilgileri, aktörlerin davranışlarını değiştirmek için gerçekleştirdikleri yeni eylemlerin türü ve kapsamı hakkında şeffaflık sağlar.

6. Olumsuz çevresel ve sosyal etkileri azaltmak üzere belirli bir tedarik zinciri aktörünün performansını iyileştirmek için belirli bir müdahalenin etkililiğini belirli bir hedef, referans değerlerine göre raporlayan etkililik bilgileri. Etkililik bilgileri, belirli bir aktör tarafından ne kadar ilerleme kaydedildiği konusunda şeffaflık sağlar.

Firmalar bu bilgi boyutlarından herhangi birinde iyi performans gösterebilirler. Egels-Zandén vd. (2015) çalışmalarında bu konuda bazı firma örneklerine yer vermiştir. Örneğin tedarikçi isimlerinin açıklanması konusunda H&M firması yalnızca birinci kademe tedarikçilerinin listesini,

bu tedarikçilerin fabrikalarındaki sürdürülebilirlik koşullarını açıklamadan, yayınlarak tedarikçi isimleri hakkında kısmen şeffaf hale gelmişlerdir. Oysa tedarikçi isimleri konusunda tamamen şeffaf olan bir şirket, ürünlerinin hammaddeden son tüketiciye ulaşıncaya kadar olan aşamalarının izlenebilmesine olanak sağlayacaktır.

All American Clothing Co., satılan her kot pantolonuna izlenebilirlik numarası ekleyerek müşterilerinin tedarikçi adlarını pamuk çiftçilerine kadar takip etmelerine olanak tanımaktadır. Satın alma uygulamalarının açıklanması açısından Belçika merkezli moda şirketi Honest By her ürün için ürünün maliyetini (kumaş, fermuar ve pamuk ipliğinden toptan ve perakende fiyat artışlarına kadar) belirten bir maliyet dökümü sağlamaktadır. Bu tür bilgiler Honest By'nin satın alma uygulamaları konusunda tam bir bilgi sunmasa da fiyatlandırma açısından değerli bilgiler sağlamaktadır. Patagonya şirketi de bazı tedarikçilerinin isimlerini, sürdürülebilirlik koşullarına ilişkin bilgileri yayınlamakta, ancak satın alma uygulamalarına ilişkin bilgileri yayınlamamaktadır. Örneklerden görüleceği üzere şirketler farklı bilgi boyutlarında, farklı kapsamdaki bilgileri yayınlayabilmektedir. Oysa tam olarak şeffaf bir şirketin tüm bilgi boyutlarını birleştirerek bunları bütüncül bir bakış açısıyla düzenleyerek yayınlaması en ideal durumdur. Ancak firmalar olası yeşil aklama girişimleri karşısında kamuya ifşa edilme riskini en aza indirmek için tüm bilgilerini açıklamaya çoğu kez isteksiz davranabilmektedirler (Egels-Zandén vd., 2015).

Şeffaflık, doğru yönetilebildiği ölçüde sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasında önemli bir araçtır. Şeffaflık genellikle olumlu bir özellik olarak algılansa da şeffaflık adı altında gerekli gereksiz birçok bilginin bütünlükten uzak biçimde parça parça verilmesi, sürdürülebilirlik ve sosyal adalet sonuçlarının önemini gizleme ya da bazı durumlarda bunların yerini alma riskini taşımaktadır (Mol & Oosterveer, 2015). Bu gibi durumlarda şeffaflık mevcut eşitsizlikleri daha da derinleştirerek, uyumlu olmayan ancak savunmasız tedarik zinciri ortaklarını pazarın dışında bırakabilir, ya da amaç ve araçların birbirine karıştırılması, şirketlerin veya hükümetlerin harekete geçmesi yönünde bir engel olarak karşımıza çıkabilir.

Tedarik zinciri şeffaflığı bir yandan sürdürülebilirliği destekleyen aktörlerin elini güçlendirmek diğer yandan böyle olmayanların belirlenmesini ve hesap verebilirliği desteklemek üzere eş zamanlı olarak çalışabiliyorsa, dönüştürücü bir etkiye sahip olma olasılığı yüksektir. Böyle bir denge yakalandığında, bilgi şeffaflığı sadece başarı ya da başarısızlıkları ortaya çıkarmayacak, aynı zamanda üretim, tüketim ve ticari faaliyetlerde sürekli iyileştirmelerin yol haritasını çizmeye de yardımcı olacaktır (Gardner vd., 2019).

Egels-Zandén vd. (2015) sürdürülebilirlik yönünde şeffaf tedarik zincirleri oluşturmaya çalışırken yöneticilerin farklı karar seçenekleriyle karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir. Bu tercihler arasında seçim yaparak yöneticiler uyumluluk veya işbirliği yaklaşımlarından hangisini benimseyeceklerine karar verirler: Uyumluluk yaklaşımında yöneticiler standartlaştırılmış bir tedarik zinciri şeffaflık politikası geliştirir, tedarikçilerin bu politikaya uymasını talep eder, uyumlu olmayan tedarikçileri satın almayı durdurmakla tehdit ederler. Bu yaklaşımın avantajı mesajın kolayca iletilebilmesi ve firmanın hızla meşruiyet kazanmasına olanak sağlamasıdır. Dezavantajı ise yöneticilerin tedarikçilerle ilişkilerini tehlikeye atmaya ve şeffaflık girişimlerine direnen tedarikçilerle yapılan sözleşmeleri iptal etmeye istekli olmalarını gerektirmesidir. Aynı zamanda bu yaklaşım firmanın, tedarikçilerini bu konudaki talebe uymalarını sağlayacak güçte olmasını da gerektirmektedir. İşbirliği yaklaşımında ise, yöneticiler tedarikçilerinin sürdürülebilirlik yönünde şeffaflığın önemini anlamalarını sağlayarak, onlarla işbirliğine giderek bu şeffaflık uygulamalarına dahil olmalarını sağlarlar. Bu yaklaşım, tedarik ağlarındaki konuyla ilgili olası çatışmaları en aza indirebilir ve potansiyel olarak tedarik zinciri şeffaflığını sürdürülebilirliği inşa etmek için bir araç haline getirebilir.

Tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirliğin inşa edilmesinde bilgi teknolojilerinin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Mevcut bilgi teknolojileri eş zamanlı bilgi paylaşımını sağlayarak sürdürülebilirliğin inşasını daha kolaylaştırabilirler. Her ne kadar tedarik zinciri boyunca şeffaflık bilgi teknolojileri olmadan gerçekleştirilebilir ise de sınırlı bilgi teknolojilerine sahip işletmeler nedeniyle yetersiz bilgi aktarımı gibi durumlar tedarik zinciri süreçlerinde karmaşaya neden olabilirler (Taşcı & Güzel, 2022). Ancak tedarik zincirleri boyunca şeffaflığı geliştirmenin karmaşık sorunlarının üstesinden gelebilecek tek bir teknolojik çözüm maalesef yoktur. Yöneticilerin tedarik zincirlerinde şeffaflığı arttırmak için kullanacakları teknolojilerin seçiminde, seçimlerinin olası etkilerini dikkatli bir şekilde değerlendirmeleri gerekir. Küresel tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik yönelimli şeffaflığı yaratmada teknoloji kullanımına ilişkin kontrol ve ilişkisel olmak üzere iki farklı yönelim söz konusudur (McGrath, McCarthy, Marshall, & Rehme, 2021).

Kontrol yönelimi açısından teknoloji, tedarikçi uygulamalarına ilişkin sürdürülebilirlik verilerini verimli, güvenli ve aşamalı olarak otomatikleştirilmiş bir şekilde toplamaya yönelik bir araçtır. İlişkisel yönelimde ise teknolojinin tedarik zinciri boyunca sosyal ilişkiler kurmaya ve sürdürülebilirlik konusunda diyalog ve işbirliğini geliştirmeye yardımcı olan bir araç olduğu görüşü benimsenir. Bu yaklaşımda tedarikçilerden minimum kritik düzeyde sürdürülebilirlik verileri toplanır. Böylelikle bir

tedarikçi kendisine güvenebileceğini ve minimum düzeyde uyumluluk verileri sağladığını gösterdikten sonra, ilişkiyi geliştirmek ve tedarikçiyi sürekli iyileştirme ve sürdürülebilirlik sürecine dahil etmek için teknolojinin kullanılmasına ağırlık verilir. Örneğin Ikea ve H&M şeffaflığı tedarik zinciri boyunca inşa etmede tedarikçileri ile aşamalı planlama, destek, işbirliği ve karşılıklı gelişimi savunmaktadır. Bu şirketlerin teknoloji konusundaki yönelimi gerekli veri düzeyini azaltmak, az ama daha iyi veriyle dikkat çekiciliği arttırmak için teknolojiyi kullanmaktır. Böylelikle tedarikçilerin iş önceliklerini daha iyi anlamaları ve istenen yönde davranış değişimi sağlanmış olacaktır. İlk kademe tedarikçilere olan güven ve onların yeterlilikleri geliştikçe alt kademe tedarikçilerin izlenmesi ve geliştirilmesi sorumluluğu böylelikle ilk kademe tedarikçilere devredilebilir. Bu beraberinde şirketlerin sürdürülebilirlik maliyetlerinin azalmasını da beraberinde getirecektir.

McGrath vd. (2021) 12 çok uluslu şirketle yaptıkları derin görüşmelerin bulgularına dayanarak tedarik zinciri şeffaflığının bu şirketlerde temel ve giderek büyüyen stratejik bir kaygı olduğunu ve şeffaflığın etkili bir şekilde sağlanmasında teknolojinin merkezi bir rol oynadığını vurgulamış, buna rağmen şirketlerden sadece birkaçının satın alma, kalite, risk yönetimi gibi mevcut iş fonksiyonlarıyla sorunsuz bir şekilde bütünleşen tedarik zinciri sistemleri geliştirdiğini belirtmiştir. Bunun dışında karşılaşılan teknolojiler son derece entegre sistemlerden elektronik olarak gönderilen excel tablolarına hatta mesajlara kadar geniş bir yelpazede dağılmaktadır. Sektörlerin türlerine göre kullanılan teknolojilerin karmaşıklığı ve fonksiyonları da farklılık göstermektedir. Örneğin elektronik sektörü karmaşıklık ve kullanılan teknolojinin bütünleştirici doğası açısından daha öndeyken, gıda ve diğer tüketim malları sektörlerinde bu sistemler çok daha az gelişmiştir. Bu da ürün tedarikçilerinin dağılık yapısı ve birçoğunun nispeten düşük teknolojiye sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Günümüzün giderek uzayan ve karmaşık bir hale gelen tedarik zincirlerinde işbirliği ve güvene dayalı bir biçimde aktörler arasında doğru bilginin eş zamanlı bir şekilde elde edilmesinde kritik bir faktör olan dijital teknolojilerin sürdürülebilirliğin inşasında da yararlanılabilmesi için ekonomik sürdürülebilirlik yanında sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarıyla da uyumlu bir hale getirilmesi gerekir. McGrath vd. (2021)'nin de işaret ettiği üzere literatürde bu kapsamda en çok vurgu yapılan üç yeni nesil teknoloji söz konusudur: Bunlar blok zinciri teknolojisi, nesnelere interneti (IoT) ve büyük veridir. Tüm bu yeni teknolojileri entegre biçimde kullanarak insanın yerini alma olasılığı yüksek olan yapay zekayı da bu alandaki yeni nesil teknolojilere eklemek doğru olacaktır.

Günümüzde halen Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemleri işletme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olsa da mevcut sistemlerin merkezi veri depolama, verimsiz işlemler, güvenlik açıkları gibi iş ortakları arasında daha iyi bilgi paylaşımı ihtiyacını doğuran problemleri bulunmaktadır. Şeffaflığın giderek daha acil bir gereklilik haline geldiği günümüzde bu problemleri ortadan kaldıracabilecek, tedarik zinciri boyunca veri alışverişini, güvenliği, dayanıklılığı ve süreç bütünlüğünü sağlayan çözümlere ihtiyaç duyulmaktadır (Saberı, Kouhızadeh, Sarkis, & Shen, 2019).

Bu sorunlara çözüm olabilecek alternatif çözümlerden birisi blok zincir teknolojisidir. Blok zincir teknolojisi merkezi olmayan, güvenlik ihtiyaçlarına cevap veren, denetlenebilir ve akıllı yürütme özelliğine sahip (Saberı vd., 2019), blok zincirine katılan araçlar arasında yürütülüp, paylaşılan dijital işlem kayıtlarının veya paylaşılan genel veya özel defterlerin dağıtılmış bir veri tabanıdır (Crosby, Nachiappan, Pattanayak, Verma, & Kalyanaraman, 2016). Blok zincir teknolojisi tedarik zinciri süreçlerini ve ürünlerin taşınmasını destekleyebilir. Fiziksel ürünü blok zincir içindeki sanal kimliğine bağlamak için ürüne herhangi bir bilgi eklenebilir. Bu ek bağlantıyı kurarak tedarik zincirlerinin etik olmayan tedarikçileri ve sahte ürünler tespit edilebilir. Çünkü bilgiler sadece yetkili ortaklar tarafından kaydedilebilmektedir. Böylece blok zincir teknolojisinde bilgiler yetkili aktörlerin izni olmadan değiştirilemeyeceği için bilgiyi istikrarlı ve değişmez hale getirebilir ve bu şekilde yolsuzluğun önüne geçilebilir. Ayrıca geri çağırma ve yeniden çalışmayı azaltarak ve kontrol ederek tedarik zincirlerinin çevresel sorunlarını azaltabilir (Saberı vd., 2019). Tedarik zincirlerine diğer olumlu bir katkısı ekonomik performansın iyileştirilmesi ile ilgilidir. Blok zincir teknolojisi tedarik zinciri araçlarını ortadan kaldıracacağı için işlem maliyetlerini azaltır, tedarik zincirlerinin kılmasını sağlayarak gecikmelerin önüne geçer.

Dong, Huang, Pan, Ng, & Liu (2023), blok zincir teknolojisinin şirketlerin karını artırma, sürdürülebilir tedarik zincirlerini geliştirme ve yeşil aklamayı önleme potansiyeline rağmen birçok firmanın bu teknolojiyi benimseme yönündeki engelleri ve yüksek maliyetleri nedeniyle blok zinciri kullanmadığını belirtmiş ve hükümetlerin bu teknolojinin yaygınlaşması için vereceği desteklerin önemini vurgulamıştır. Yazarlar aynı zamanda blok zincir sistemini tüm topluma fayda sağlayacak şekilde kurma becerisine sahip diğer firmalarla işbirliğine gitmenin de bu teknolojinin kullanımını yaygınlaştırabileceğini belirtmiştir.

Sürdürülebilir tedarik zincirleri için kullanılacak diğer bir yeni nesil teknoloji “nesnelerin interneti (IoT) dir. IoT, sensör tabanlı teknolojiyi kullanarak bir tedarik zincirindeki tüm ortaklar arasında internet üzerinden

bilgi paylaşımına olanak sağlar. Taşımacılık sistemlerinde kullanılmasıyla tedarik zinciri boyunca hareket eden mallar takip edilebilir, eş zamanlı bilgiye ulaşabilme yeteneği sayesinde tedarik zinciri paydaşları karar verme sürecinin bir parçası haline gelebilirler. Şirketler gerekli tüm verilere sahipse, bu teknoloji sayesinde ürünlerin çevresel performansını olumlu yönde etkileyebilecek etkili bir çevresel etki analizi yürütebilirler (Stroumpoulis & Kopanaki, 2022).

Sürdürülebilir Kalkınma hedeflerinin on üçüncüsü iklim değişikliğinin bugün karşı karşıya olduğumuz en büyük zorluk olması nedeniyle iklim ve etkileriyle mücadele için acil eyleme geçilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Bu bağlamda yeni nesil teknolojilerden biri olan büyük veri analitiği de kuruluşlara tedarik zincirleri genelinde gerçek zamanlı verilere dayanarak gelecekle ilgili tahminlerde bulunma imkânı sağlamaktadır. Tahmine dayalı algoritma araçları, makine öğrenmesi ve yapay zekâ teknolojisi ile bir araya gelerek şirketlerin verilerini daha sürdürülebilir hale getirmek için kullanmalarına yardımcı olmaktadır (Jayaram, 2023).

Tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliğinin değerlendirilebilmesi için yöneticilerin performansı ölçecek bir model veya çerçeve tasarlanması gerekmektedir. Büyük veriler CO2 emisyonu ve hava kirleticileri gibi çevresel göstergeleri ölçebildiğinden, sürdürülebilir tedarik zincirlerinin çevresel etkilerinin daha iyi anlaşılması için kullanılabilir (Stroumpoulis & Kopanaki, 2022).

3.3.4. Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Denetimi

Günümüzde sürdürülebilirlik tedarik zincirlerinde küresel çapta dikkat çekmeye başladıkça, önemli bir sürdürülebilirlik değerlendirme yöntemi olan ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) raporlamasına olan ilgi de giderek artmaya başlamıştır. Ayrıca sağlam bir düzenleyici çerçevenin yokluğunda, ESG raporlamasında seçici veya yanıltıcı beyanlarda bulunduğu iddiasıyla dava açılan şirketlerin sayısı son yıllarda önemli ölçüde artmaktadır (Ecovadis, 2022). Bu durum büyük ölçüde güvenilir ve şeffaf bir ESG raporu oluşturmanın kimlik doğrulama, tutarlılık ve şeffaflıkla ilgili zorluklarından kaynaklanmaktadır. Bu zorluklardan ilki rapor hazırlama aşamasında ESG ham verilerinin doğrulanması ile ilgilidir. Elektrik kullanımı, atık su, CO2 emisyonu gibi ham veriler şirketlerden ve onların tedarik zinciri ortaklarından çoğu kez manuel olarak toplanmakta ve gönderilmektedir. Dolayısıyla rapor hazırlama aşamasında doğruluğunun araştırılması pek mümkün değildir. İkinci zorluk ise rapor oluşturma aşamasında ESG verileri ile ESG raporu arasında tutarsızlık oluşması ile ilgili kaygılardır. Tutarsız ve güvenilir

olmayan bir ESG raporu borsada işlem gören şirketlerin bundan zarar görmesine yol açar. Üçüncü bir zorluk ise şirketlerin ESG raporlamasındaki dezavantajlı yönlerini gizlemek üzere daha az ögeyi ifşa edebilirler ki bu da firma açısından bir yeşil aklama ile sonuçlanır. Böylelikle STK ve yatırımcılar gibi paydaşların şeffaflık beklentileri göz ardı edilmiş olmaktadır (X. Liu, Wu, Wu, Fu, & Huang, 2021). Şimdiye kadar yeşil aklama suçlamaları daha çok ticaret hukukuna özellikle de reklam suçlamalarına odaklanmış olsa da son araştırmalar STK'ların, yatırımcıların ve tüketicilerin ESG alanlarındaki iddia edilen seçici veya yanıltıcı iddialara dayanarak giderek daha fazla dava açtığını göstermektedir. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi şirketlerin ESG ile ilgili kamuoyuna yaptıkları açıklamaları finansal açıklamalarla ilgili olanlar kadar ciddiye almaları çağrısında bulunmaktadır (Ecovadis, 2022). Sürdürülebilirlik açısından bu kadar baskı altında oldukları bir dönemde kurumsal şirketlerin bu çağrıyı görmezden gelmeyi düşünmeleri pek de mümkün görünmemektedir.

Şirketlere ESG raporlama çalışmalarında rehberlik etmek amacıyla geliştirilen çeşitli düzenleyici çerçeveler mevcuttur. Bu düzenleme çerçevelerinden biri olan Küresel Raporlama Girişimi (GRI), küresel olarak şirketler tarafından yaygın olarak benimsenen sürdürülebilirlik raporlaması için kapsamlı bir çerçeve sağlar. GRI Standartları şirketlere ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini ve performanslarını açıklama konusunda rehberlik etmektedir. Düzenleyici bir kurum olmasa da Finansal İstikrar Kurulu tarafından kurulan İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TCFD), iklimin açıklanmasına ilişkin yönergeleriyle küresel çapta tanınmaktadır. Avrupa Birliğinin Finansal Olmayan Raporlama Yönergesi, 500'den fazla çalışanı olan kamu yararına çalışan büyük şirketlerin, çevre koruma, sosyal sorumluluk ve çalışanlarla ilgili olarak politikaları, riskleri ve sonuçları hakkındaki bilgileri açıklamasını gerektirmektedir. Bu direktif, kurumsal ESG performansında şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmayı amaçlamaktadır. İngiltere'de Modern Kölelik Yasası, bazı işletmelerin operasyonlarında ve tedarik zincirlerinde modern köleliğe karşı attıkları adımları açıklamalarını gerektirmektedir. Bu mevzuat, ESG performansının sosyal sorumluluk yönünü öne çıkarmakta ve etik olmayan uygulamaları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bazı sektörler ise belirli ESG zorluklarını ele almak için kendi düzenleyici çerçevelerini oluşturmuştur. Örneğin, Orman Yönetim Konseyi (FSC), ahşap ve ahşap bazlı ürünlerin sürdürülebilir şekilde tedarik edilmesini sağlayarak sorumlu orman yönetimi için standartlar belirlemektedir (Lagasio, 2023).

ESG raporlarında yer verilen yanlış ve yanıltıcı bilgi iddialarına dayanarak yeşil aklama ile suçlanan şirketlerin sayısındaki artışa katkıda bulunan en

önemli faktörün, ESG raporlama çerçevelerinin, iddialara ilişkin kanıtlar sunma açısından yetersiz olduğu belirtilmiştir (Ecovadis, 2022). Yaygın bir biçimde tercih edilen GRI düzenleme çerçevesi bile öz raporlamaya dayanması, çoğunlukla niteliksel olması, üçüncü taraf denetim gerektirmemesi ve sonuçlara ilişkin raporlama yapmaması nedeniyle eleştirilmiş, kutu işaretlemeyi ve yüzeysel uyumu teşvik ettiği iddia edilmektedir (Lewis, 2016).

Düzenleyici çerçeveler ESG performansının geliştirilmesine katkıda bulunurken, küresel tedarik zincirlerinde sorumlu uygulamaların farklı tanımları, standartlaştırılmış ölçümlerin eksikliği ve izleme zorlukları gibi problemleri de söz konusudur. ESG konu başlıklarının dinamik doğası aynı zamanda düzenleyici çerçevelerin sürekli güncellenmesini de gerektirmektedir. ESG performans düzenlemelerinin gelişimi, raporlama ölçümlerinin daha fazla standartlaştırılmasını, sınır ötesi işbirliğinin artırılmasını ve uluslararası sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumu içerecektir. Şirketler ESG hususlarını faaliyetlerine entegre ettikçe, düzenleyici çerçeveler olumlu toplumsal ve çevresel etkilerin sağlanmasında hayati bir rol oynayacaktır (Lagasio, 2023).

Ayrıca ESG raporlaması birçok ülkede bir zorunluluktan ziyade gönüllülük temelinde gerçekleştirilmektedir. ESG raporlamasının gönüllülük doğası nedeniyle hangi ESG bilgilerini, hangi kapsamda ve nasıl açıklayacaklarına şirketler karar vermektedir ki standardizasyon sağlanamaması ve yeşil aklama vakalarının bu kadar sıklıkta meydana gelmesinin belki de en önemli nedenlerinden biri budur (de Silva Lokuwaduge & De Silva, 2022). Şirketler ESG raporlarında kurumsal paydaşların bilgi ihtiyaçlarını dikkate almadan soyut düzeyde bilgilere de yer verebilirler. Özellikle yıllık finansal raporları dışında sürdürülebilirliğe ilişkin faaliyetlerini herhangi bir düzenleme çerçevesine dayanmadan kısa bir rapor halinde sunan şirketlerin yeşil aklama olasılıklarının daha yüksek olduğu, GRI raporlaması ya da entegre raporlama yapan şirketlerin ise sürdürülebilirlik yönünde daha uygun faaliyetler gerçekleştirildiği ifade edilmiştir (Romero, Ruiz, & Fernandez-Feijoo, 2019'dan aktaran de Silva Lokuwaduge & De Silva, 2022).

Sürdürülebilirlik raporlaması ile ilgili diğer bir eleştiri de kendi sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında rapor veren birçok çok uluslu şirketin, tedarik zincirlerinin uygulamalarını rapor etmede başarısız olduğu yönündedir (Lewis, 2016). Sürdürülebilirlik raporlamasına sahip ancak çalışanlarına kötü davranan veya çevreye zarar veren tedarikçilerle iş yapan Nike ya da Apple gibi şirketlerin haberlerine çoğumuz hiç yabancı değil. Oysa bu kadar maliyetli ve karmaşık bir raporlama süreci sonunda beklenen hedeflere ulaşılabilmesi için tüm bu faaliyetlerin tüm tedarik zinciri çapında yürütülmesi gereğini tekrar vurgulamak yerinde olacaktır.

Lewis (2016) Fortune Global 250'de yer alan şirketlerden seçtiği bir örneklemin sürdürülebilirlik raporlarına dayanarak yaptığı bir nitel analizde örneklemlenen çok uluslu şirketlerin önemli bir kısmının (%32) tedarik zinciri sürdürülebilirliğine yönelik bir yaklaşıma sahip olduğu bulgusuna ulaşmış, bu konuda raporlarda; iyileştirilme sağlanabildiği takdirde tedarik performans göstergelerine ilişkin hedef değerler koyma, tedarikçilerin çevre denetimi, tedarikçilerde ISO 14001 sertifikasyonunun zorunlu tutulması, mühendislik tedarikçisi geliştirme programı, tedarikçiler için biyodizel programı, tedarikçilerin BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış olma şartı ve bu kapsamda tedarikçilerin denetlenmesi gibi uygulamaların ön plana çıktığını ifade etmiş; ancak hiçbir şirketin tedarikçileriyle ilgili performans göstergesi düzeyine ulaşamadığını belirtmiştir. Raporlarda öne çıkan uygulamaların hedef düzeyinde gösterilmesi ve bu uygulamaların sonuçlarına yer verilmemesi nedeniyle bu şirketlerin de aslında yeşil aklama yaptıkları yönünde bir değerlendirme yapılabilir. Ancak bu sürecin meyvelerinin alınmasının da zaman alacağını unutmamak gerekir. Ayrıca örnekleme yer alan diğer şirketlerin ise hiçbir raporlama standardına uymadığı ve tedarik zincirleri hakkında bilgi vermediğine veya klişe açıklamalarda bulunduğu ifade edilmiştir.

Sürdürülebilirlik raporlamasının gönüllülük temelinden zorunlu bir hale getirilmesi ve tek bir standarda bağlı olarak uygulanması tüm tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarının önüne geçebileceği gibi zincir çapında sürdürülebilirliğin yaygınlaşmasına da olumlu katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde tüketicilerin ve diğer paydaşların baskısı sonucunda giderek önemli bir hale gelen sürdürülebilirlik uygulamalarının başarısında tedarik zinciri yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Ancak ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları bir arada ele alan sürdürülebilir bir tedarik zinciri geliştirmek, aşağı ve yukarı yönlü tedarik zinciri paydaşlarıyla işbirliğini ve bilgi paylaşımını gerektiren karmaşık bir görevdir. Dolayısıyla çoğu zaman firmalar sürdürülebilir olduklarını iddia etseler de sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutlarını tedarik zincirlerine dahil etmemekte, bu durum da şirketlerin sürdürülebilirliğe dair stratejik niyetleri ile gerçek eylemleri arasında yeşil aklama olarak tanımladığımız bir boşluğa neden olmaktadır.

Firma düzeyinde yeşil aklama ile başa çıkabilmek için tedarik zinciri seviyesinde ele alınması gerekliliğine rağmen, bu konu literatürde çok fazla ele alınmamıştır. Türkiye'de bu sorunla yüzleşen veya gelecekte yüzleşmek

durumunda kalabilecek firmalara bir bakış açısı ve yol haritası kazandırmak için Türkçe literatüre katkıda bulunacağına inandığımız bu çalışmada öncelikle yeşil aklama olgusu seçici ifşa, ayrışma, sinyal verme ve kurumsal meşruiyet teorileri açısından incelenmiş, firmaların neden yeşil aklama uygulamalarına başvurabileceği ile firma, ürün ve tedarik zinciri düzeyinde yeşil aklama türleri ele alınmaktadır.

Çalışmamızda ayrıca kurumsal bağlam, liderlik tarzı, yönetim, firma büyüklüğü ve firma olgunluk düzeylerinin tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını etkileyen başlıca firma özellikleri olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını önleyecek ne gibi strateji ve uygulamaların benimsenebileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda; firmaların tedarik zincirlerinde oluşabilecek yeşil aklama vakalarının önüne geçilmesinde yeşil tedarikçilerin desteklenmesi ve etik liderliğin kritik bir öneme sahip olduğu, etik liderliğin bulunmadığı durumlarda kısa vadeli karı arttırmaya yönelik kararlara uymaları için çalışanlardan otoriteye itaat etmelerinin beklenebileceğine dikkat çekilmektedir.

Sürdürülebilirlik hedeflerinin öncelikle organizasyon içinde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamanın önemi vurgulanarak, organizasyonel uyumda üst yönetimin desteği ve kurum içinde tüm çalışanların katılımını sağlamanın önemi vurgulanmaktadır.

Yalın bir sürdürülebilirlik organizasyonu oluşturulması ve ilgili tüm iş birimleri arasında sorumluluk paylaşımı yapılmasının tedarik zinciri sürdürülebilirliğini kolaylaştırıcı bir unsur olduğu belirtilmektedir.

Üst yönetimin desteğinin yanında sürdürülebilirlik çabalarının aşağıdan yukarıya doğru benimsenmesi ve desteklenmesinin önemi vurgulanarak, bu bağlamda organizasyon içinde verilecek eğitimin yanında ülke genelinde eğitim müfredatına sürdürülebilirlikle ilgili dersler eklenmesi önerilmektedir.

Ayrıca sürdürülebilir uygulamaların tüm tedarik zinciri boyunca yaygınlaştırılabilmesi için,

- dahili işbirliği yaklaşımı çerçevesinde; fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanması, dahili süreç entegrasyonu ve çevre yönetimi sistemlerinin benimsenmesi gibi uygulamaların desteklenmesi,
- harici dikey işbirlikleri kapsamında; tedarikçi ve müşterilerle bilgi paylaşımı, sürdürülebilirlikle ilgili eylemlere yönelik cezalar ve eylemler, ürün yeniden kazanımı sorumluluğunun paylaşılması, risk paylaşımı, ürün tasarımı ve modifikasyonları, uzun vadeli anlaşmalar, proses tanımı ve modifikasyonları, kuruluşlar arası güvenin inşa edilmesi, kilit tedarikçi ve müşterilerle iletişim, teknolojik entegrasyon, tedarikçi

izleme, yeşil satın alma, alt yapı entegrasyonu, lojistik entegrasyon, kalite iyileştirme, maliyet kontrolü, ürün geliştirme, gelir paylaşımı, tedarikçi geliştirme, tam zamanında, sürekli iyileştirme, kanban, VMI (Satıcı tarafından yönetilen envanter)

- harici yatay işbirliği uygulamaları kapsamında; hükümetle, diğer kuruluşlarla, girişimciler ve yenilikçilerle ve rakiplerle işbirliği, sivil toplum kuruluşları ile bilgi ve deneyimlerin paylaşılması uygulamalarının ön plana çıkması gerektiği vurgulanmaktadır.

Tedarik zinciri kapsamında tüm bu uygulamaların gerçekleştirilmesini sağlayacak bir Japon felsefesi olan Kyosei sürecinin benimsenmesi önerilmektedir.

Ayrıca tedarik zincirinin şeffaflık ve görünürlüğünün artırılması yönünde yeni nesil teknolojilerin ne gibi kolaylıklar sağlayabileceği tartışılmakta, bu teknolojilerin benimsenmesini arttırmak için hükümetlerce verilecek desteklerin ve bu uygulamaları kullanma yeteneğine sahip firmalarla işbirliğinin önemine değinilmektedir.

Son olarak belirli bir düzenleyici çerçeveye dayanarak ESG raporlamasının ve bu raporlama faaliyetlerinin tüm tedarik zinciri boyunca gerçekleştirilmesinin önemine vurgu yapılarak gönüllülük temelinden zorunlu bir hale getirilmesi için harekete geçilmesi gerektiği belirtilmektedir.

KAYNAKLAR

- Abbasi, M. (2014). *Exploring Themes and Challenges in Developing Sustainable Supply Chains - A Complexity Theory Perspective* (Lund University). Lund University, Lund. Geliş tarihi gönderen <http://lup.lub.lu.se/record/4429258>
- Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.02.018>
- Alghababsheh, M., & Galleary, D. (2022). Social sustainability in the supply chain: a literature review of the adoption, approaches and (un)intended outcomes. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 1(1), 84-109. <https://doi.org/10.1108/MSAR-01-2022-0003>
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2018). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063. <https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Baum, L. M. (2012). It's Not Easy Being Green ... Or Is It? A Content Analysis of Environmental Claims in Magazine Advertisements from the United States and United Kingdom. *Environmental Communication*, 6(4), 423-440. <https://doi.org/10.1080/17524032.2012.724022>
- Bazillier, R., & Vauday, J. (2009). The greenwashing machine: is CSR more than communication?
- Becker-Olsen, K., & Potucek, S. (2013). Greenwashing. İçinde *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (ss. 1318-1323). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_104
- Berrone, P. (2016). *Green Lies: How Greenwashing Can Destroy a Company (and How to go Green without the Wash)*; Kindle: Amazon. Createspace Independent Publishing Platform: Scotts Valley, CA, USA.
- Blaha, S., Lambrechts, W., & Mampaey, J. (2021). Twalk Your Talk: On the (Non)-Formative Influence of Corporate Social Responsibility Communication on Supply Chain Sustainability Measures. *Sustainability*, 13(17), 9754. <https://doi.org/10.3390/su13179754>
- Blome, C., Foerstl, K., & Schleper, M. C. (2017). Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives. *Journal of Cleaner Production*, 152, 339-350. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.03.052>
- Bowen, F. (2014). *After greenwashing: Symbolic corporate environmentalism and society*. Cambridge University Press.
- Carbone, V., & Moatti, V. (2011). Towards greener supply chains: an institutional perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 14(3), 179-197. <https://doi.org/10.1080/13675567.2011.609160>

- Carlson, L., Grove, S. J., & Kangun, N. (1993). A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach. *Journal of Advertising*, 22(3), 27-39. <https://doi.org/10.1080/00913367.1993.10673409>
- Carvalho, S. W., Muralidharan, E., & Bapuji, H. (2015). Corporate Social 'Irresponsibility': Are Consumers' Biases in Attribution of Blame Helping Companies in Product-Harm Crises Involving Hybrid Products? *Journal of Business Ethics*, 130(3), 651-663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2258-9>
- Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., & Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 194, 73-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.04.005>
- Chen, Q., & Duan, Y. (2023). Impact of information disclosure on global supply chain greenwashing: Is more information transparency always better? *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 178, 103288. <https://doi.org/10.1016/J.TRE.2023.103288>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489-500. <https://doi.org/10.1007/S10551-012-1360-0/METRICS>
- Chilosi, A. (2004). Coordination, cooperation, and the extended Coasean approach to economic policy. *Available at SSRN 496169*.
- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0207-4>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Contreras-Pacheco, O. E., & Claasen, C. (2017). Fuzzy reporting as a way for a company to greenwash: perspectives from the Colombian reality. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 525-535.
- Crosby, M., Nachiappan, Pattanayak, P., Verma, S., & Kalyanaraman, V. (2016). BlockChain Technology: Beyond Bitcoin. *Applied Innovation Review*, (2).
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

- de Silva Lokuwaduge, C. S., & De Silva, K. M. (2022). ESG Risk Disclosure and the Risk of Green Washing. *Australasian Business, Accounting and Finance Journal*, 16(1), 146-159. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.10>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. (2010). Voluntary agreements to improve environmental quality: symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31(6), 575-601. <https://doi.org/10.1002/smj.826>
- Dong, C., Huang, Q., Pan, Y., Ng, C. T., & Liu, R. (2023). Logistics outsourcing: Effects of greenwashing and blockchain technology. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 170, 103015. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103015>
- Ecovadis. (2022, Haziran 10). ESG Reporting and Greenwashing: How Business can Mitigate the Risk of Climate Litigation | EcoVadis. Geliş tarihi 13 Aralık 2023, gönderen Ecovadis Blog website: <https://resources.ecovadis.com/blog/esg-reporting-and-greenwashing-3-steps-for-business-to-mitigate-the-risk-of-climate-litigation>
- Egels-Zandén, N., Hulthén, K., & Wulff, G. (2015). Trade-offs in supply chain transparency: the case of Nudie Jeans Co. *Journal of Cleaner Production*, 107, 95-104. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2014.04.074>
- Fobbe, L. (2020). Analysing Organisational Collaboration Practices for Sustainability. *Sustainability*, 12(6), 2466. <https://doi.org/10.3390/su12062466>
- Gardner, T. A., Benzie, M., Börner, J., Dawkins, E., Fick, S., Garrett, R., ... Wolvekamp, P. (2019). Transparency and sustainability in global commodity supply chains. *World Development*, 121, 163-177. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2018.05.025>
- Genefke, J. (2000). *Collaboration costs!* Department of Management, University of Aarhus.
- Greenwashing - ESG. (2023, Şubat 22). Geliş tarihi 29 Kasım 2023, gönderen <https://www.esg-advising.com/insights/greenwashing>
- Guo, R., Tao, L., Li, C. B., & Wang, T. (2017). A Path Analysis of Greenwashing in a Trust Crisis Among Chinese Energy Companies: The Role of Brand Legitimacy and Brand Loyalty. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 523-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2672-7>
- Hartmann, J., & Moeller, S. (2014). Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of Operations Management*, 32(5), 281-294. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2014.01.005>

- Huhtala, M. (2022). *How To Find Company Greenwashing* (Oulu Business School). Oulu Business School, Oulu. Geliş tarihi gönderen moz-extension://cac2f8a3-0fd6-4ea9-b290-3376efc962f3/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Foulu.repo.oulu.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F20806%2Fbnfioulu-202205101898.pdf%3Fsequence%3D1
- Huo, B., Wang, K., & Zhang, Y. (2021). The impact of leadership on supply chain green strategy alignment and operational performance. *Operations Management Research*, 14(1-2), 152-165. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00175-8>
- Inês, A., Diniz, A., & Moreira, A. C. (2023). A review of greenwashing and supply chain management: Challenges ahead. *Cleaner Environmental Systems*, 11, 100136. <https://doi.org/10.1016/J.CESYS.2023.100136>
- Jacobs, B. W., & Singhal, V. R. (2017). The effect of the Rana Plaza disaster on shareholder wealth of retailers: Implications for sourcing strategies and supply chain governance. *Journal of Operations Management*, 49-51, 52-66. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2017.01.002>
- Jayaram, S. (2023, Temmuz 3). How tech can help build trust and eliminate greenwashing | HCLTech. Geliş tarihi 13 Aralık 2023, gönderen HCLTech - Sustainability website: <https://www.hcltech.com/trends-and-insights/how-tech-can-help-build-trust-and-eliminate-greenwashing>
- Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*.
- Kong, T., Feng, T., & Huo, B. (2021). Green supply chain integration and financial performance: A social contagion and information sharing perspective. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2255-2270. <https://doi.org/10.1002/bse.2745>
- Lagasio, V. (2023). Measuring Greenwashing: The Greenwashing Severity Index. SSRN. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4582917>
- Lashitew, A. A., Bals, L., & van Tulder, R. (2020). Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421-448. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3995-y>
- Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253-261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Lee, H. C. B., Cruz, J. M., & Shankar, R. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) Issues in Supply Chain Competition: Should Greenwashing Be Regulated? *Decision Sciences*, 49(6), 1088-1115. <https://doi.org/10.1111/dec.12307>

- Lewis, J. K. (2016). *Corporate Social Responsibility/Sustainability Reporting Among the Fortune Global 250: Greenwashing or Green Supply Chain?* https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3_27
- Liao, S.-H., & Kuo, F.-I. (2014). The study of relationships between the collaboration for supply chain, supply chain capabilities and firm performance: A case of the Taiwan's TFT-LCD industry. *International Journal of Production Economics*, 156, 295-304. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.06.020>
- Liu, W., Bai, E., Liu, L., Wei, W., Hua, G., Cheng, T. C. E., ... Wang, S. (2017). A Framework of Sustainable Service Supply Chain Management: A Literature Review and Research Agenda. *Sustainability* 2017, Vol. 9, Page 421, 9(3), 421. <https://doi.org/10.3390/SU9030421>
- Liu, X., Wu, H., Wu, W., Fu, Y., & Huang, G. Q. (2021). *Blockchain-Enabled ESG Reporting Framework for Sustainable Supply Chain*. https://doi.org/10.1007/978-981-15-8131-1_36
- Lo, S. M., & Shiah, Y. A. (2016). Associating the motivation with the practices of firms going green: the moderator role of environmental uncertainty. *Supply Chain Management*, 21(4), 485-498. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2015-0184/FULL/XML>
- Lozano, R. (2007). Collaboration as a pathway for sustainability. *Sustainable Development*, 15(6), 370-381. <https://doi.org/10.1002/sd.322>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2013). Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 747-757. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1958-x>
- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039>
- Mateo-Márquez, A. J., González-González, J. M., & Zamora-Ramírez, C. (2022). An international empirical study of greenwashing and voluntary carbon disclosure. *Journal of Cleaner Production*, 363, 132567. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132567>
- McGrath, P., McCarthy, L., Marshall, D., & Rehme, J. (2021). Tools and Technologies of Transparency in Sustainable Global Supply Chains. *California Management Review*, 64(1), 67-89. <https://doi.org/10.1177/00081256211045993>
- Mol, A., & Oosterveer, P. (2015). Certification of Markets, Markets of Certificates: Tracing Sustainability in Global Agro-Food Value Chains. *Sustainability*, 7(9), 12258-12278. <https://doi.org/10.3390/su70912258>

- Montgomery, A. W., Lyon, T. P., & Barg, J. (2023). No End in Sight? A Greenwash Review and Research Agenda. *Organization & Environment*, 108602662311689. <https://doi.org/10.1177/10860266231168905>
- Murphy, T. (2023, Mart 16). 5 examples of greenwashing claims | TechTarget. Geliş tarihi 28 Eylül 2023, gönderen <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/Examples-of-greenwashing-claims>
- Ordóñez-Ponce, E. (2021). The Role of Institutional Context for Sustainability Cross-Sector Partnerships. An Exploratory Analysis of European Cities. *Sustainability*, 13(17), 9497. <https://doi.org/10.3390/su13179497>
- Oxford English Dictionary - Greenwash. (2023). Geliş tarihi 29 Kasım 2023, gönderen https://www.oed.com/dictionary/greenwash_v?tab=meaning_and_use#11644342
- Parguel, B., Benoit-Moreau, E., & Russell, C. A. (2015). Can evoking nature in advertising mislead consumers? The power of ‘executional greenwashing’”. *International Journal of Advertising*, 34(1), 107-134. <https://doi.org/10.1080/02650487.2014.996116>
- Pearson, J. (2010). Are We Doing the Right Thing? Leadership and Prioritisation for Public Benefit. *The Journal of Corporate Citizenship*, (37), 37-40. Geliş tarihi gönderen <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.37.37>
- Pizzetti, M., Gatti, L., & Seele, P. (2021). Firms Talk, Suppliers Walk: Analyzing the Locus of Greenwashing in the Blame Game and Introducing ‘Vicarious Greenwashing’. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 21-38. <https://doi.org/10.1007/S10551-019-04406-2/METRICS>
- Ramakrishnan, S. (2022, Ocak 5). Fifty Shades of Greenwashing. Geliş tarihi 28 Kasım 2023, gönderen SID DIRECTORS BULLETIN website: https://www.sid.org.sg/Web/Web/Resources/SID_DIRECTORS_BULLETIN/SID_DIRECTORS_BULLETIN_-_2022_Q1.aspx
- Rana Plaza Faciası — Sürdürülebilir Moda Lisansı. (t.y.). Geliş tarihi 28 Kasım 2023, gönderen <https://www.surdurulebilirmodalisani.com/ranaplazafaciasi>
- Romero, S., Ruiz, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2019). Sustainability reporting and stakeholder engagement in Spain: Different instruments, different quality. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 221-232. <https://doi.org/10.1002/bse.2251>
- Ruiz-Blanco, S., Romero, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2022). Green, blue or black, but washing—What company characteristics determine greenwashing? *Environment, Development and Sustainability*, 24(3), 4024-4045. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01602-x>
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *Inter-*

- national Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>
- Sánchez-Flores, R. B., Cruz-Sotelo, S. E., Ojeda-Benitez, S., & Ramírez-Barreto, M. E. (2020). Sustainable Supply Chain Management—A Literature Review on Emerging Economies. *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 6972, 12(17), 6972. <https://doi.org/10.3390/SU12176972>
- Schaper, M. T., & Yang, R. W. Y. (2022). Greenwashing: A Market Distortion Needing Serious Attention in Southeast Asia. *ISEAS Perspective*, 31.
- Seele, P. (2007). *Blue is the new Green? : colors of the earth in corporate PR and advertisement to communicate ethical commitment and responsibility*. [s.n.]. Geliş tarihi gönderen [s.n.] website: <http://edoc.unibas.ch/dok/A5252315>
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>
- Seidel, S., Recker, J., Pimmer, C., & Brocke, J. vom. (2010). Enablers and Barriers to the Organizational Adoption of Sustainable Business Practices. *AMCIS 2010 Proceedings*. Geliş tarihi gönderen <https://aisel.aisnet.org/amcis2010/427>
- Seuring, S., & 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>
- Shanor, A., & Light, S. E. (2022). GREENWASHING AND THE FIRST AMENDMENT. *Columbia Law Review*, 122(7), 2033-2118. Geliş tarihi gönderen <https://www.jstor.org/stable/27178464>
- Silva, F., & Cortez, M. C. (2016). The performance of US and European green funds in different market conditions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 558-566. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.06.112>
- Sins of Greenwashing | UL Solutions. (2023). Geliş tarihi 29 Kasım 2023, gönderen <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2019). Research Opportunities in Supply Chain Transparency. *Production and Operations Management*, 28(12), 2946-2959. <https://doi.org/10.1111/poms.13115>
- Song, M., Yang, M. X., Zeng, K. J., & Feng, W. (2020). Green Knowledge Sharing, Stakeholder Pressure, Absorptive Capacity, and Green Innovation: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1517-1531. <https://doi.org/10.1002/bse.2450>
- Srinivasan, R., & Swink, M. (2015). Leveraging Supply Chain Integration through Planning Comprehensiveness: An Organizational Information

- Processing Theory Perspective. *Decision Sciences*, 46(5), 823-861. <https://doi.org/10.1111/deci.12166>
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x>
- Stroumpoulis, A., & Kopanaki, E. (2022). Theoretical Perspectives on Sustainable Supply Chain Management and Digital Transformation: A Literature Review and a Conceptual Framework. *Sustainability*, 14(8), 4862. <https://doi.org/10.3390/su14084862>
- Sudusinghe, J. I., & Seuring, S. (2022). Supply chain collaboration and sustainability performance in circular economy: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 245, 108402. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108402>
- Sustainability: Corporate Social Responsibility - Canon Singapore. (2023). Geliş tarihi 11 Aralık 2023, gönderen <https://sg.canon/en/consumer/web/company-csr>
- Şakar, Y. (2022, Kasım 15). Ünlü Firmalardan Yeşil Aklama: Greenwashing - Sıfır Atık. Geliş tarihi 06 Aralık 2023, gönderen <https://sifiratik.co/2022/12/15/unlu-firmalardan-yesil-aklama-greenwashing/>
- Taşcı, M., & Güzel, D. (2022). *Tedarik Zinciri Şeffaflığı*.
- Tateishi, E. (2018). Craving gains and claiming “green” by cutting greens? An exploratory analysis of greenfield housing developments in Iskandar Malaysia. *Journal of Urban Affairs*, 40(3), 370-393. <https://doi.org/10.1080/07352166.2017.1355667>
- The Green Supply Chain: True Sustainability or Just a Marketing Stunt? - Supply Chain Game Changer. (2023, Ekim 18). Geliş tarihi 27 Kasım 2023, gönderen Supply Chain Game Changer website: <https://supplychain-gamechanger.com/the-green-supply-chain-true-sustainability-or-just-one-big-marketing-stunt/>
- The Sins of Greenwashing - Home and Family Edition*. (2010). Geliş tarihi gönderen www.ulenvironment.com.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- Tseng, M. L., Islam, M. S., Karia, N., Fauzi, F. A., & Afrin, S. (2019). A literature review on green supply chain management: Trends and future challenges. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 145-162. <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2018.10.009>
- Üren, Ç. (2021, Ekim 3). Yeşil yıkama: Dev markaların çevreciliği “moda” haline getirme girişimleri | Independent Türkçe. *Independent Türkçe*. Geliş tarihi gönderen <https://www.indyrturk.com/node/441036/ekonomi%CC%87/>

ye% C5% 9Fil-y% C4% B1kama-dev-markalar% C4% B1n-% C3% A7evre-
cili% C4% 9Fi-moda-haline-getirme-giri% C5% 9Fimleri

- Walker, K., & Wan, F. (2012). The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1122-4>
- Wang, J., & Feng, T. (2023). Supply chain ethical leadership and green supply chain integration: a moderated mediation analysis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(9), 1145-1171. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.2022640>
- Xia, F., Chen, J., Yang, X., Li, X., & Zhang, B. (2023). Financial constraints and corporate greenwashing strategies in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1770-1781. <https://doi.org/10.1002/csr.2453>
- Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N., & Cao, T. T. (2020). GREENWASHING BEHAVIOURS: CAUSES, TAXONOMY AND CONSEQUENCES BASED ON A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486-1507. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13225>
- Yu, E. P. yi, Luu, B. Van, & Chen, C. H. (2020). Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance*, 52, 101192. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2020.101192>