



## Tedarik Zinciri Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yeri: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Örneği\*

Bilal ŞİŞMAN\*\*, Veysel AĞCA\*\*\*

### ÖZ

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada yenilik odaklı büyüme, kârlılık, maliyet, kalite gibi faktörler kadar işletmenin çevresel ve sosyal alanda sağlamış olduğu başarılar da önemlidir. Gerek tedarik zinciri yönetiminde gerekse diğer iş süreçlerinde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışını benimseyen işletmeler sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve çevresel hedeflerine de ulaşmış olmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, tedarik zinciri yönetiminde KSS'nin yerini belirleyerek literatüre kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Çalışma kapsamında Arçelik A.Ş., Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş. ve Bosch ve Siemens (BSH) Ev Aletleri A.Ş. işletmelerinin tedarik zinciri yönetiminde KSS faaliyetleri incelenmektedir. Çalışmada kullanılan veriler, Panayiotou (2009)'un belirlediği model bağlamında ele alınmaktadır. Bu modele göre KSS konuları, ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyuttan ve onların alt boyutlarından meydana gelmektedir. Çalışmanın neticesinde, işletmelerin bazı alanlarda ana yetkinliklere sahip oldukları ve KSS'nin Türkiye'de çeşitli aşamalardan gelişme potansiyeli gösterdiği görülmüştür. Ayrıca, özellikle Arçelik A.Ş. ve Vestel A.Ş.'nin sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel boyutunu çok iyi kavradıkları ancak bunu ekonomik boyut üzerinde şekillendirdikleri sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Tedarik Zinciri Yönetimi, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Sürdürülebilirlik

**JEL Sınıflandırması:** M14, Q56

## The Role of Corporate Social Responsibility in Supply Chain Management: The Case of Household Appliances Businesses

### ABSTRACT

To take advantage of sustainable competition the success of business in the environmental and social areas as important as such factors innovation-oriented growth, profitability, cost and quality. In both, supply chain management and the other work processes companies adapted to sense of corporate social responsibility (CSR) achieve not only the economic objectives but also social and environmental objectives. In that context, the aim of this study is to provide a conceptual framework by determining the place of CSR in supply chain management. In this study, CSR activities in supply chain management of Arçelik inc., Vestel Household inc. and Bosch and Siemens (BSH) Household Appliances inc. are examined. Data used in study are handled in the context of Panayiotou (2009) model. According to the model, CSR issues consist of three fundamental dimensions as economic, environmental and social, and their sub-dimensions. As a result of this study, the companies have main abilities in some areas and CSR has a potential to develop in various areas in Turkey. Besides, it is concluded that, especially Arçelik inc. and Vestel inc. have an excellent realization in social and environmental dimensions of sustainability whereas they are shaping it on economic dimension.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Supply Chain Management, Electrical Household Sector, Sustainability

**JEL Classification:** M14, Q56

*Geliş Tarihi / Received: 16.10.2014 Kabul Tarihi / Accepted: 28.11.2014*

\* Bu çalışma daha önce doktora öğrencisi Arş. Grv. Bilal Şişman ve danışmanı Doç. Dr. Veysel Ağca tarafından 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunumu yapılan "Tedarik Zinciri Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yeri: Arçelik A.Ş. Örneği" adlı çalışmanın elektrikli ev aletleri sektöründe yer alan diğer firmaları kapsayacak şekilde genişletilmiş halidir.

\*\* Arş. Grv., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, bsisman@aku.edu.tr

\*\*\* Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, agca@aku.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, küreselleşme ve müşteri isteklerindeki değişim rekabetin işletmeler arasında değil, işletmelerin tedarik zinciri yapıları arasında olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Christopher, 2005). Böylelikle, birçok işletme etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile maliyetlerin düşeceğini, pazar payının artacağını ve işletme kârının yükseleceğini keşfetmişlerdir. Fakat rekabet koşullarının giderek zorlaşmasından dolayı işletmelerin tedarik zinciri stratejilerini tekrar gözden geçirmeleri de gerekmektedir.

Günümüzde, müşteriler, tüketiciler, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, ticari kurumlar ve uluslararası örgütler çevresel ve sosyal konulara ilgi duymaya başlamışlardır. Sürdürülebilir tedarik zincirinin sağlanabilmesi için üçlü sorumluluk yaklaşımı (triple bottom line) (Elkington, 1997), çevresel yönetim, yeşil tedarik zinciri, kapalı döngü tedarik zinciri ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) gibi kavramlar medya organları ve akademi dünyasında ilgiyle takip edilmektedir. Özellikle çok uluslu şirketler, her ne kadar teori ve pratikte zorlansalar da, çevresel sorumluluklarını ve sürdürülebilir stratejilerini hazırladıkları raporlara göre yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

Hizmet kalitesini artırmayı ve işletme maliyetlerini düşürmeyi hedefi haline getiren kurumlar, kendilerini diğer kurumlardan ayırt edebileceklerdir. Bunu yaparken, tedarik zinciri boyunca sosyal, ekonomik ve çevresel faktörleri de dikkate almalıdırlar. Artık günümüz tedarik zinciri yapısında amaç, sadece bitmiş ürünü müşteriye teslim etmek değil aynı zamanda ürünlerin hareketi boyunca ona değer katacak her türlü faaliyeti de artırmaktır. Buna tedarik zinciri yönetiminde KSS'de denilmektedir (Vildan ve Başlıgil, 2013).

KSS, tedarik zinciri yapısının planlanmasını, tasarlanmasını, yönetilmesini ve sürdürülebilmesini sağlamada üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri ile önelerine çıkan fırsatları daha iyi değerlendirmekte, gelecek risklerini daha iyi yönetmekte ve müşteri memnuniyetini daha hızlı sağlamaktadırlar. Bunların yanında KSS, atıl beklemeden kaynaklanan verimsizliği, fazla maliyetleri azaltmakta; yeni ürün, yeni pazar oluşturma imkânı sağlamakta ve satışların artmasına yardımcı olmaktadır.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın 2013'ün ilk çeyreğinde yayımladığı Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi: Beyaz Eşya Sektörü Raporu (2013)'na göre, sektör yıllık yaklaşık 25 milyon adet üretim kapasitesi ile Avrupa'nın en büyük üretim üssü konumundadır. Günümüz itibariyle beyaz eşyada yerli sermayeli olarak Arçelik A.Ş. (Arçelik, Beko, Altus ve Aygaz) ve Vestel A.Ş., yabancı sermayeli olarak da Alman BSH (Bosch-Siemens-Profilo), İtalyan Indesit, Ariston ve Candy şirketleri üretim yapmaktadır. Yerleşik 6 marka iç talebin % 90'ını karşılamasına rağmen, ithalat ve son yıllarda patlama gösteren yabancı tekno marketlerin de vasıtasıyla hemen hemen tüm yabancı markalar Türk pazarına girmiştir. Beyaz eşyada kullanılan teknolojinin belli bir olgunluğa gelmesi ile birlikte, üretim ABD, İngiltere, Almanya, Japonya gibi gelişmiş ülkelere Türkiye, İtalya, Güney Kore, Latin Amerika ülkeleri gibi gelişmekte olan ülkelere doğru kaymaya başlamıştır.

Türkiye Elektrikli Ev Aletleri Sektöründe son yıllarda yaptığı atılımlarla ve uluslararası standartlarda üretim yapan yan sanayi firmalarının sağladığı destek ve kalite anlayışı ile en büyük üretici konumuna yükselmiştir. Sektörde yaklaşık 12.000 bayi ve 1.500 yetkili servis bulunmaktadır. Beyaz Eşya sektöründe yerli malzeme kullanım oranı % 60-70 seviyelerindedir. Sektör üretiminin yaklaşık % 70'ini, özellikle Avrupa ülkeleri, komşu ülkeler ve Afrika gibi pazarlara ihraç etmektedir. TÜİK verilerine göre sektörün 2012 yılı ihracatı yaklaşık 4,2 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (TÜRKBESE) verilerine göre beyaz eşya sektörünün 6 ana ürün 2012 yılı adet bazlı ihracat miktarı ise yaklaşık 16 milyon adet olarak gerçekleşmiştir.

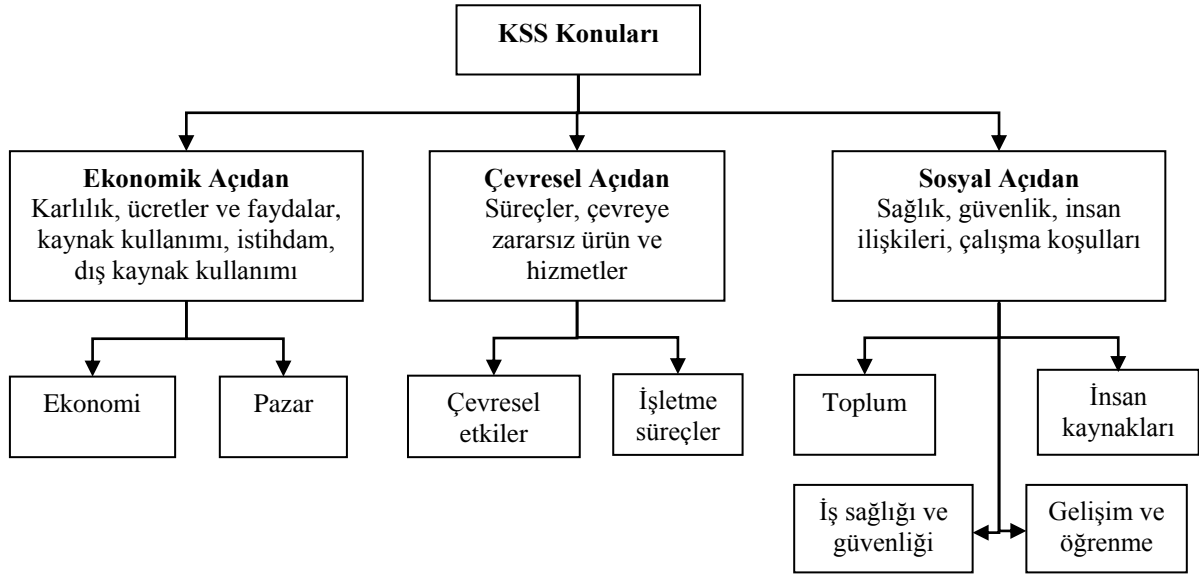
Çalışmanın amacı tedarik zinciri yönetiminde KSS'nin yerini belirleyerek kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Çalışma kapsamında beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Arçelik, Vestel ve BSH işletmelerinin tedarik zinciri yönetiminde KSS faaliyetleri incelenecektir. Çalışma için kullanılan veriler Arçelik 2012 Sürdürülebilirlik Raporu'ndan, Vestel Elektronik 2013 Faaliyet ve İlerleme Bildirimi Raporu'ndan, BSH 2013 Sürdürülebilirlik Raporu'ndan ve internet sitelerinde vermiş oldukları bilgilerden elde edilmiştir. BSH 2012 Sürdürülebilirlik Raporu yayımlanmamıştır. Veriler, Panayiotou (2009)'un belirlediği model bağlamında ele alınacaktır. Bu modele göre KSS konuları, ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyuttan meydana gelmektedir. Çalışma, özellikle işletmelerin verimli ve sürdürülebilir iş süreçleri, kaynakları kullanımı, istihdam oluşturma, çevreci ve yenilikçi ürünleri, iş sağlığı ve güvenliği, insan hakları ve etik, toplumsal ilişkiler olmak üzere tedarik zincirinin bütün boyutunu içeren konular üzerine odaklanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde, KSS tanımlanmış ve KSS'nin tedarik zinciri yönetiminde uygulamalarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, Arçelik'in, Vestel'in ve BSH'nin yayınlamış oldukları Sürdürülebilirlik Raporlarında tedarik zinciri uygulamalarını KSS konuları ve performans boyutları tablo yardımı ile birlikte incelenmiştir. Dördüncü bölümde tartışma ve sonuç yer almaktadır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin planlanmasında, organize edilmesinde, yürütülmesinde ve kontrol edilmesinde işletmelere önemli imkânlar sunmaktadır. Firmalar, tanınırlıklarını artırmak (Fombrun, 2005), risklerini yönetebilmek (Husted, 2005) ve müşteri memnuniyetini artırabilmek için KSS faaliyetlerine oldukça önem vermektedirler. Ancak, işletmeler KSS faaliyetlerinin değer oluşturmada çok büyük fırsatlar sunduğunu geç fark etmişlerdir. Bununla beraber KSS faaliyetleri müşteri memnuniyetinin artmasına, üretim verimliliğinin artmasına, maliyet ve risklerin azalmasına, yeni pazarlar bulunmasına, marka imajının oluşmasına çok büyük katkılar sağladığı söylenebilir.

Elkington (1997) tarafından geliştirilen “üçlü sorumluluk yaklaşımı” kavramı, işletmelere ekonomik değer haricinde sosyal ve çevresel değerlerde katmasıyla birlikte dikkate değer bir kavram olmaktadır. Bu kavramlar tedarik zinciri yöneticileri tarafından sürdürülebilir bir büyümenin sağlanmasında çok önemli üç etken olarak yorumlanır. Ayrıca, tedarik zincirinin uzun dönem ekonomik performanslarını yükseltebilmek, iş süreçlerinde başarıya ulaşabilmek, çevreye zararsız ürün ve hizmetler sunabilmek için ekonomik, çevresel ve sosyal hedeflerin sistematik olarak yerine getirilmesi gerekir. Şekil 1, KSS konularını ve performans boyutlarını göstermektedir. İşletmelerin sürdürülebilir raporları bu göstergeler dikkate alınarak değerlendirilecektir.



Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konuları ve Performans Boyutları (Panayiotou vd., 2009)

KSS uygulamaları birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından devamlı olarak incelenmekte ve üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Literatürde KSS ile ilgili birçok tanım vardır. Carroll (1979, 1991), KSS'nin geleneksel ekonomik ve yasal uygulamalarının ötesinde kurum performansını artıran ve dikkate alınması gereken bir model olarak tanımlamıştır. Dyllick ve Hockerts (2002), sosyal sorumluluğu “firmanın sahip olduğu yeteneklerinden ödün vermeksizin, müşterilerin ve paydaşların doğrudan ve dolaylı ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı faaliyetlerdir” şeklinde tanımlamıştır. Aktan ve Vural (2007) KSS'yi, herhangi bir kurumun hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranmasını, bu yönde kararlar alması ve uygulamasını ifade eden bir kavram şeklinde yorumlamışlardır. Dahlsrud (2008), KSS'nin daha önce yapılmış 37 tanımını incelemiş ve çevresel, sosyal, ekonomik, paylaşımsal ve gönüllülük olmak üzere beş boyutunu geliştirmiştir. Tedarik zinciri perspektifi açısından ise Carter ve Jennings (2004), KSS'nin sadece işletme içi faaliyetler ile değil aynı zamanda toplum, işgücü istihdamı, insan hakları ve çevre gibi konular ile ilgilendiğini savunmuşlardır. KSS'nin farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımları yapılmakla beraber, çalışmanın içeriği KSS'nin tedarik zinciri içerisinde kullanılması olacaktır.

Yapılan araştırmalar neticesinde, işletmelerin tedarik zinciri süreçlerinin sürdürülebilir olmasında KSS'nin önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Poist (1898), çalışanların eğitimi, çevresel yenilenme, sağlık, güvenlik, iş yeri güvenliği ve sağlığı gibi toplumsal konularda KSS'nin kullanılması gerektiğini savunmuştur. Carter vd. (2000), çevresel etkileri dikkate alarak gerçekleşen satın alma faaliyetinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmış ve çevresel satın almanın net kazanç ve satılan ürünlerin maliyeti arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Carter ve Jennings (2004) ise, KSS uygulamalarını biraz daha genişleterek insan hakları alanında kullanılmasını önermiştir. De Vlieger (2006), Hollanda'da bir yiyecek işletmesinin tedarik zincirinde KSS yönetimi için kavramsal bir model geliştirmiştir. Andersen ve Skjoett-Larsen (2009), küresel bir tedarik zincirinde KSS faaliyetlerinin analizi için kavramsal bir çerçeve sunmuşlardır. Bu çalışmada IKEA şirketinin KSS faaliyetlerinin uygulanması ve yönetimi konusunda pratik bilgiler vermişlerdir. Spence ve Bourlakis (2009), tedarik zinciri sorumluluğu (TZS) ismini verdikleri yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Çalışmanın amacı, İngiltere'de bir gıda perakendeci olan Waitrose firmasını inceleyerek KSS'den TZS anlayışına geçiş aşamalarını incelemek üzerinedir. Cruz (2009), tedarik zinciri ağlarının KSS ile modellenmesi ve analizi için karar destek problemi geliştirmiştir. Problem, net

getiriyi en büyükleyen, salınım ve risk oranlarını en küçükleyen üç amaçlı bir yapıya sahiptir. Cruz'un 2013'de yapmış olduğu çalışmada, kârı artırma, emisyon salınımını azaltma ve riski azaltma amaçları altında, KSS'nin ücretler, ürün akışları ve tedarik zinciri ağ yapısı üzerinde etkinliğini analiz etmek için çok kriterli bir karar verme problemi ele alınmıştır. Çalışmanın neticesinde artan KSS seviyesi ile birlikte işlem maliyetleri, risk unsurları ve çevresel emisyon oranında azalma görülmüştür.

### 3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

#### 3.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın bu bölümünde, Arçelik, Vestel ve BSH işletmelerinin tedarik zinciri yapısında uygulanan KSS konuları incelenecektir. Bu doğrultuda, çalışmanın amacı tedarik zinciri yönetiminde KSS'nin yerini belirleyerek kavramsal bir çerçeve sunmaktır.

#### 3.2. Çalışmanın Kapsamı

Çalışma kapsamında beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Arçelik, Vestel ve BSH işletmelerinin tedarik zinciri yönetiminde KSS faaliyetleri incelenmektedir. Çalışma için kullanılan veriler Arçelik 2012 Sürdürülebilirlik Raporu'ndan, Vestel Elektronik 2012 Faaliyet ve 2013 İlerleme Bildirimi Raporu'ndan, BSH 2013 Sürdürülebilirlik Raporu'ndan ve internet sitelerinde vermiş oldukları bilgilerden elde edilmiştir.

#### 3.3. Çalışmanın Bulguları

Çalışmanın verileri, Panayiotou (2009)'un belirlediği model bağlamında ele alınacaktır. Bu modele göre KSS konuları, ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyuttan meydana gelmektedir. BSH 2012 Sürdürülebilirlik Raporu yayınlanmamıştır. Çalışma, özellikle işletmelerin verimli ve sürdürülebilir iş süreçleri, kârlılık, kaynakları kullanımı, istihdam oluşturma, çevreci ve yenilikçi ürünleri, iş sağlığı ve güvenliği, insan hakları ve etik, toplumsal ilişkiler olmak üzere tedarik zincirinin bütün boyutunu içeren konular üzerine odaklanmıştır. Raporlara ait incelemeler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: İşletmelerin Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde KSS Uygulamaları**

KSS Konuları	Arçelik A.Ş. (2012 Sürdürülebilirlik Raporu)	Vestel Elektronik A.Ş. (2012 Faaliyet Raporu 2013 İlerleme Bildirimi)	Bosch ve Siemens Ev Aletleri (2013 Sürdürülebilirlik Raporu)
Kârlılık	Ekonomik açıdan performans verilerine bakacak olursa, faaliyet gösterilen ülkelerde pazar payı artarak 2012 yılında 10,6 milyar ₺ konsolide ciroya ulaşmıştır. Aynı yıl satışlar 10,557 milyon ₺'ye, net kâr ise 720 bin ₺ seviyesine ulaşmıştır.	Ekonomik değer performanslarına göre, 2013 yılı itibarıyla 6,2 milyar ₺ konsolide ciroya ulaşmıştır. Türkiye ve BDT ülkelerinde satışlar 4,741 milyon ₺'ye, net kâr ise 636 bin ₺ seviyesine ulaşmıştır.	Şirketin 2013 yılı cirosu % 10 artarak 3,531 milyon ₺'ye ulaşmıştır. Aynı yıl satış gelirleri 3.530 milyon ₺, net kâr ise 229.864 bin ₺ seviyesine ulaşmıştır.

**Tablo 1: İşletmelerin Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde KSS Uygulamaları (devamı)**

<b>Ücretler</b>	İşe alım sürecinde çalışanlar herhangi bir özellikleri nedeniyle farklı bir uygulamaya tabi tutulmamakta, ücretlendirme tamamen performans sonuçlarına ve sorumluluk anlayışlarına göre yapılmaktadır	Beyaz ve mavi yaka çalışanların tecrübe ve niteliklerine göre işe giriş ücretleri farklılık gösterebilmektedir.  Çalışanların maaşları işin gereklerine göre belirlenmekte, asgari ücretin altında çalıştırılmamaktadır.	İşe alma sürecinde çalışmak isteyenler için “Doğru İşe Doğru İnsan” prensibi uygulanmaktadır.  Ücretlendirme performansa ve yetkinliğe bağlı olarak değişmektedir. Yılbaşında enflasyona bağlı olarak maaş bir kez ayarlanır ve performansa göre yılda bir-iki kez prim uygulanmaktadır.
<b>Dış Kaynak Kullanımı</b>	İşletme özellikle üretim başta olmak üzere, AR-GE, su ihtiyacı için dış kaynak kullanımı faaliyetini kullanmadığı tespit edilmiştir.	Manisa bölgesinde gelişmiş yan sanayi olanakları işletmeye tedarik ve lojistik destek sağlamaktadır.	Malzemelerin geri dönüşüm işlemleri için dış kaynak kullanımı yapılmaktadır.
<b>Kaynak Kullanımı</b>	Ürünlerinde petrol esaslı izolasyon malzemesine göre geri dönüşebilir olma özelliği daha fazla olması ve kaynak verimliliği ile yüksek çevre dostu olan alüminyum izolasyon malzemesi kullanılmaktadır.  Enerji verimliliği için ISO 50001 Enerji yönetim sistemi belgesi sağlamaktadır.  Depolardan çıkan atık karton, strafor, naylon, tahta palet, tahta köşebent gibi ambalaj malzemeleri geri dönüşüme tabi olmaktadır.  Üretim süreçlerinin temel girdilerinden biri olan su ihtiyacının % 29,5’i kuyu suyundan, % 70’i şebeke suyundan 100 m <sup>3</sup> ise yağmur suyundan elde edilmiştir.	İşletme çevre duyarlılığı ile “Çevre Bertarafı’na” layık görülen ilk beyaz eşya şirketi olmuştur.  Kaynakların etkin kullanımı için ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Sertifikası alan ilk Türk şirkettir.  Üretim sürecinde plastik 14.879 ton, EPS 2.628 ton, lehim 151 ton, boya 419 ton, vernik 261 ton ve metal 27.742 ton kullanılmıştır. Ayrıca 340.763 litre motorin, 6.040.160 kWh doğalgaz, 50.533 ton buhar, 65.181.094 kWh elektrik kullanılmıştır.  Su ihtiyacının 230.511 m <sup>3</sup> ’ü şebeke suyundan ve 76.990 m <sup>3</sup> ’ü kuyu suyundan elde edilmiştir.	BSH “Kaynaklar ve Kapalı Döngü Geri Dönüşüm Yönetimi” komitesine üye konumundadır. Buna göre üretim, dağıtım, kullanım süreçlerinden sonra kullanılmış ürünler tekrar imalat tesislerinde işlenerek müşteriye kazandırılmaktadır.  Üretim için satın alınan 785 bin ton malzemenin % 15’i hammadde, % 15’i metal parçalar, % 32 elektrik ve elektronik parçalar, % 14 plastik parçalar, % 2 kauçuk parçalar, % 4 paketleme araçları ve geri kalan % 18 ise diğer malzemelerden oluşmaktadır.  Su ihtiyacının % 66’sı şebeke suyundan % 34’ü kuyu suyundan elde edilmektedir.
<b>Sağlık</b>	Üretimde meydana gelen Kaza Sıklık Oranı 2012 yılında % 5 seviyesine gerilemiştir.  Toplam çalışma sürene göre meydana gelen iş kazaları sonucunda kaybedilen iş günü kaybını gösteren Kaza Ağırlık Oranı 0,085 olarak gerçekleşmiştir.  Şirket genelinde iş sağlığı ve güvenliğine yönelik 38.166 adam/saat eğitim verilmiştir	Üretimde meydana gelen Kaza Sıklık Oranı % 11’dir.  Vestel 2012 yılı raporlama döneminde meslek hastalığına yakalanma, ölümcül kaza oranı, uzuv kayıp oranı, acil durum kaynaklı can ve mal kaybı oranı % 0’dır.	BSH dünya genelinde üretimde meydana gelen Kaza Sıklık Oranı % 5,6 ve kaza sonucu oluşan kayıp işgünü sayısı ise 21,5 gündür.



**Tablo 1: İşletmelerin Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde KSS Uygulamaları (devamı)**

Çalışma Konuları	2012 yılında toplam 9.167 adam/saat eğitim verilmiştir.	2012 yılında beyaz eşya grubuna 15,3 saat /adam eğitim verilmiştir.	2013 yılında dünya genelinde personel eğitimi için 5,6 milyon Euro harcanmıştır. Bu eğitimlerden 18.000 sınıf içi ve 42.000 web tabanlı olmuştur.
İstihdam	Sürdürülebilir iş süreçlerinin sağlanabilmesi için, 2012 yılı itibariyle çalışan sayısı 14.787 kişiye çıkmıştır. İstihdamın ortalama % 45’i yeni mezun adaylardan elde edilmektedir.	2013 yılı itibariyle istihdam edilen personel sayısı 13.693 kişidir. Genç yeteneklere iş imkânı sunmak amacıyla Yönetici Yetiştirme (MT) programıyla 105 üniversite mezununa eğitim verilmiştir. Manisa’da en çok “İstihdam Sağlayan Şirket” ödülü kazanılmıştır.	2013 yılı itibariyle 47 ülkede 80’den fazla üretim tesisinde 49.876 çalışanı vardır. Çalışanların % 88’i BSH’de çalışmayı arkadaşlarına tavsiye etmektedir.
Toplum	İşletmenin dernek, vakıf, araştırma kurumu, enstitü, birlik ve sektörel kuruluşlar gibi toplum kuruluşlarına üyeliği bulunmaktadır. Arçelik A.Ş ile “Eğitimde Gönül Birliği” programı ve “Meslek Lisesi, Memleket Meselesi” projeleri ile toplumsal sorunlara çözüm üretmeye çalışılmaktadır	Eğitim sistemine ileri teknolojiyi yerleştirmek için FATİH Projesi ile 49.000 adet tablet ve 347.367 adet akıllı tahta üretilmiştir. Özyeğin Üniversitesi işbirliği ile İşletme Akademisi adıyla açılan Tezsiz Yüksek Lisans programından şu zamana kadar 159 çalışan faydalanmıştır.	Türk Sanayisinin gelişimine hizmet edecek birer kalifiye eleman yetiştirmek için, İkili Meslek Eğitimi (İMEM) teşvik kapsamında öğrencilere (yaklaşık 350) Meslek Eğitim Merkezi (MEM) vasıtasıyla Elektrik-Elektronik Teknolojisi ile Makine Teknolojisi Alanlarında eğitimler verilmektedir. Bu sayede öğrenciler kalfalık belgesi almaya hak kazanmış olmaktadır. Okuma Yazma Bilgi Hattı ve Gezici Öğrenim Birimi ile okuma yazma sorununa çözüm bulmaya çalışılmaktadır.
Beşeri İlişkiler	2012 yılı içinde, Türkiye operasyonlarındaki çalışanlar tarafından 3.516 öneri gelmiş ve bunların % 46’sı hemen hayata geçmiştir. Avrupa Birliği Beyaz Eşya Üreticileri Derneği (CECED) tarafından oluşturulan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etik Sözleşmesi”ni ilk imzalayan şirketler arasında yer almaktadır.	2012 yılı içerisinde 48 adet iç denetim çalışması yapılmıştır. Vestel Etik Kuralları çerçevesinde şirket içi, çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, menfaat sahiplerine, sektöre rakiplere, çevreye ve çıkar çatışmalarına yönelik kurallar belirlenmiştir. Çevre dostu üretim ve Ar-Ge anlayışı ile 2014 yılında CECED’e üye olmuştur.	BSH, Ayın Çalışanı Programı ve Yılın En İyi İş göreni ile kurum değerlerinin kullanımını teşvik etmektedir. En iyi Fikir Ligi sistemi ile dünya genelinde fikirler takip edilmektedir. Buna göre 2013 yılında toplam 48.800 fikir arasından 11.785 tanesi uygulanabilir görülmüştür. Şirket içi iletişimi pekiştirmek ve tüm çalışanlar ile yönetim arasında daha yakın ilişkiler kurabilmek amacıyla yılda üç kez Happy Hour sohbetleri düzenlenmektedir. 2005 yılından beri CECED Mesleki Ahlak Kuralları hükmünce Kurumsal Çalışma Kuralları oluşturulmuştur.

**Tablo 1: İşletmelerin Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde KSS Uygulamaları (devamı)**

Çevresel Etkiler	<p>Üretimin artmasına karşın su tüketiminde 110 bin m<sup>3</sup> tasarruf sağlanmıştır.</p> <p>Toplam hammadde ve diğer malzeme tüketimi 2012 yılında 761.221 ton olmuştur. Toplam sera gazı emisyonu miktarı 179.253 ton CO<sub>2</sub>'ye, toplam atık miktarı 75.582 tona gerilemiştir.</p> <p>Üretimde, enerji verimliliği projeleri sayesinde %6,8'lik (1.08 kWh) bir enerji tasarrufu ve 10.760 ton CO<sub>2</sub> sera gazı emisyonu azaltımı sağlanılmıştır.</p> <p>Su geri kazanım ve tüketim tasarrufu projeleri ile yaklaşık 110 bin m<sup>3</sup> su tasarrufu elde edilmiştir.</p> <p>Atıkların 74 tonu geri kazanım ve 1,5 tonu bertaraf işlemi görmüştür.</p>	<p>Pazara sunulan ürünlerle, elektrik tüketimini 5 yıl öncesine göre % 50, su tüketimini % 26, ısı enerjisi tüketimini % 26 ve plastik hammadde kullanımını % 42 oranında azaltmıştır.</p> <p>2012 yılı itibarıyla toplam CO<sub>2</sub> sera gazı emisyon miktarı 75.533 tona ve toplam atık miktarı % 25 oranında azalarak 670 tona ulaşmıştır.</p> <p>Ayrıca 2.750 ton kağıt-karton, 482 ton plastik ve 28 ton metal ambalaj geri dönüştürülerek ekonomiye kazandırılmıştır.</p> <p>Baca gazı ısı geri kazanım sistemi ile yıllık 3.918.140 kWh sıcak su tasarrufu sağlanmıştır.</p>	<p>Ev aletlerinin kullanım aşamasında enerji verimliliğini artırmak için "Kaynak Verimliliği 2015" Projesi kapsamında enerjiden % 10 (538 kWh), sudan % 10 (1.04 m<sup>3</sup>) ve atık tüketiminden % 10 (76 kg) tasarruf edilmiştir. Toplam atıkların % 93'ü ise geri dönüşüme tabi tutulmaktadır.</p> <p>2013 yılı itibarıyla doğalgaz, elektrik ve ulaşım esnasında oluşan toplam CO<sub>2</sub> emisyon miktarı 444 bin ton ve toplam atık miktarı % 10 azalarak 76 ton olmuştur.</p> <p>Çevreye verilen zararı, atık üretimini ve su israfını azaltmak maksadıyla 4,1 milyon Euro çevresel harcamalara yatırım yapılmıştır.</p>
Üretim ve Tedarik Süreçleri	<p>2012 yılında Türkiye işletmelerinin üretim adetlerinde ortalama % 11 oranında üretim artışı gözlenirken KKO % 83.3 olmuştur.</p> <p>Direkt malzeme tedariki için 1700'den fazla tedarikçi ile çalışılmaktadır. Bu tedarikçilerin % 46'sı Türkiye'de, % 20'si "Düşük Maliyetli Ülke"lerde ve % 34 ise diğer ülkelerdedir.</p> <p>Dinamik Rotalama uygulaması ile daha az maliyet, kısa süreli sevkiyat, artan müşteri hizmet seviyesi, süreç verimliliği ve işgücü optimizasyonu sağlanmıştır.</p> <p>Rota ve Yük Optimizasyonu Sistemi sayesinde ideal sayıda araç kullanılmakta ve bu sayede ulaştırma kaynaklı zararlı gazların salınımı azaltılmaktadır.</p> <p>2012 yılında gerçekleşen ihracatın % 83'ü denizyolu, % 15'i karayolu ve %2'si demiryolu ile sağlanmıştır.</p>	<p>Beyaz eşya işletmelerinde kapasite kullanım oranı (KKO), 2013 yılında % 75 olmuştur. Üretim adetlerinde % 23'lik azalış gözlenirken yıllık 3,9 milyona ulaşan üretim kapasitesine ulaşmıştır.</p> <p>Doğal kaynakların ve enerjinin verimli kullanılması için A sınıfı ürünlerde üretim oranı % 97'ye, A+ ve üzeri ürünlerde üretim oranı % 50'nin üzerine çıkmıştır.</p> <p>Müşterilerin farklı ihtiyaçlarına göre esnek üretim kabiliyetiyle seri üretim sipariş bazında farklılaşabilmektedir.</p> <p>Toplam Verimli Bakım ve Yönetim çalışmaları ile çevrim maliyeti % 30 azalmıştır.</p> <p>Uluslararası yarışmalarda tasarımlar ile ilgili 59 ödül alınmıştır.</p>	<p>Şirketin % 86 KKO ile yıllık üretim kapasitesi 2013 yılı itibarıyla 4,1 milyon adet olmuştur.</p> <p>Direk malzeme tedariki için 3000'den fazla tedarikçi ile çalışılmakta ve bu tedarikçilerin 200'ü BSH tarafından sıkı denetimden geçmektedir. Bu tedarikçilerin % 0,2'si Afrika'da, % 3,1'i Kuzey ve Güney Amerika'da, % 25,2'si Asya'da ve % 71,5'i Türkiye'nin dâhil olduğu Avrupa'dır.</p> <p>2013 yılında gerçekleşen ihracatın % 33'ü demir yolu, % 40'ı kara yolu, % 14'ü kısa deniz yolu ve % 13'ü ise uzun deniz yolu ile gerçekleşmiştir.</p> <p>Avrupa'nın iki kere En İyi Sevkiyat Performansı Ödülü'ne layık görülmüştür.</p> <p>Şirket 334 milyon Euro AR-GE'ye harcama yapmıştır.</p>

Tablo 1 adım adım incelendiğinde şu sonuçlara varılacaktır. Satış verilerine bakıldığında Arçelik A.Ş. dünya genelinde daha fazla satış yaptığı fakat elde ettiği net kârın diğerlerine



nispeten daha az olduğu görülmüştür. İşletmelerin ücretlendirme politikaları birbirleri ile benzerlik göstermektedir. Dış kaynak kullanımında, Arçelik A.Ş. ve Vestel A.Ş. yan sanayi desteği alırken BSH kullanılmış ürünlerin geri dönüşümünde küçük işletmelerden faydalanmaktadır. Kaynak kullanımında, özellikle Arçelik A.Ş.'nin yağmur suyunu da üretim kaynağı olarak kullandığı, diğer taraftan işletmelerin ISO Çevre Yönetim Standartlarına dikkat ettikleri ve bunun neticesinde ödüllendirildikleri görülmektedir. Sağlık konusunda, Vestel A.Ş.'nin kapasite kullanım oranı bazında Kaza Sıklık Oranı (KSO) % 11 ile diğerlerine göre yüksek çıkmıştır. Bu durumun düzeltilebilmesi için üretim teknolojileri ve çalışanların eğitimi konusu tekrar gözden geçirilmelidir. Her bir işletmenin yurt içi ve yurt dışında üretim fabrikaları bulunmaktadır. İşletmeler, iş süreçlerinde sürekli gelişmeyi sağlayabilmek, sürdürülebilir performans seviyesine ulaşabilmek ve daha elverişli çalışma ortamı sunabilmek için çalışanlarına eğitimler vermektedirler. İşletmelerin çalışan sayısında BSH'nin daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca, istihdama yönelik üniversite mezunu yetiştirme, stajyer yetiştirme, özel tanıtım ve mesleği özendirme gibi projeleri bulunmaktadır. İşletmelerin enerji, su, atık ve CO<sub>2</sub> salınımı gibi çevreyi ilgilendiren konularda geliştirdikleri projeler, uygulama sonucunda önemli kazanımlar (Vestel A.Ş.'nin sıcak su elde etmesi gibi) bulunmaktadır. İşletmeler toplumsal sorunlara çözüm olması açısından eğitime oldukça önem vermektedir. Arçelik A.Ş.'nin meslek liselerine, Vestel A.Ş.'nin ilk ve ortaokullara ve üniversitelere, BSH'nin meslek liselerine yönelik sosyal projeleri bulunmaktadır. Üretim ve tedarik süreçlerinde Kapasite Kullanım Oranı (KKO) % 86 ile en yüksek olan işletme BSH'dir. Bu rakam üretim adedi olarak tüketiciye yansımaktadır. Çalışanları ile olan ilişkiler konusunda her üç işletmede de dilek ve önerileri dikkate alan bir yönetim anlayışı vardır. Ayrıca, Avrupa Birliği Beyaz Eşya Üreticileri Derneğine (CECED) üyelikleri ile kurumsal çalışma kurallarını benimsemişlerdir.

#### **4. TARTIŞMA VE SONUÇ**

Son yıllarda birçok uluslararası kuruluş imalat süreçlerinde yeni gelişmelere imza atmaktadırlar. Bu yeniliklerden en önemlisi dış kaynak kullanımınıdır. Bu gelişme ile birlikte işletmelerin kaliteli hammadde kullanımı, en uygun fiyatlandırma ve güvenilir kaynak bulma gibi tedarik zinciri faaliyetleri operasyonel planlamadan stratejik planlamaya doğru kaymaktadır. Artık müşteriler ve tüketiciler, ürünleri sadece markalarına göre değil, aynı zamanda onların hammaddelerini üreten, işletmeye sunan ve bunu sürekli hale getiren tedarik zincirlerini de göz önünde bulundurarak satın almaktadırlar. Bu sayede, tedarik zinciri faaliyetleri doğrudan veya dolaylı olarak kurumsal sürdürülebilirliğinin önemli bir parçası konumunda yer almaktadır.

Türkiye'de ve dünyada faaliyet gösteren, beyaz eşya sektörünün önde gelen işletmelerin tedarik zincirinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bu faaliyetler doğrultusunda hazırladıkları sürdürülebilirlik raporlarının incelendiği çalışma neticesinde, KSS'nin Türkiye'de başlangıç seviyesinde olduğu fakat çeşitli aşamalardan gelişme potansiyeli gösterdiği görülmüştür. İşletmelerin raporları analizinde, Panayiotou (2009)'un belirlediği KSS konuları ve performans boyutlarını yansıtan bir tedarik zinciri süreçlerinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, özellikle Arçelik A.Ş. ve Vestel A.Ş.'nin raporlarında, sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel boyutunu çok iyi kavradıkları ve bu yönde çok fazla faaliyet gerçekleştirdikleri, ancak bunu sadece ekonomik boyut üzerinde şekillendirdikleri sonucuna varılmıştır.

Tedarik zincirinde KSS uygulamaları işletmenin bütün birimlerini kapsamalıdır. Her türlü faaliyet sadece yöneticilerin bulunduğu idare merkezinin sorumluluğu dâhilinde olmamalıdır. Bu görev ve sorumluluklar, işletmenin bütün bölümlerine, yan sanayilerine ve hatta deniz aşırı tedarikçilerine kadar yayılmalıdır. Tedarik zincirinde başarıyla uygulanan KSS kuralları müşteri memnuniyetinin artmasına, üretim verimliliğinin artmasına, maliyet ve risklerin azalmasına, yeni pazarlar bulunmasına, marka imajının oluşmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Andersen, M. ve Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75–86.

[BSH Sustainabilityreport2013\\_en.pdf](#) [Çevrim-içi: <http://bsh-group.com.tr>], Erişim Tarihi: 05.09.2014.

Carter C. R. ve Jennings M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics* 25(1), 145–186.

Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management. strategies for reducing cost and improving service* (3rd ed.). Financial Times Pitman Publishing: London.

Coşkun C. A. ve İstiklal Y. V. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. Çimento İşveren Dergisi: İstanbul.

Cruz, J.M. (2009). The impact of corporate social responsibility in supply chain management: multicriteria decision-making approach. *Decision Support Systems*. 48, 224–236.

Dahlsrud, A., (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15, 1–13.

De-Vlieger, J.J. (2006). From corporate social responsibility to chain social responsibility: consequences for chain organization. In A de C.J.M. Ondersteijn, J.H.M. Winjnads, R.B.M. Huirne, & O. Van-Kooten (Eds.), *Quantifying the agri-food supply chain* (pp. 191–205). New York: Springer Publishing.

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

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. the triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.

Fombrun, C.J. (2005). The leadership challenge : building resilient corporate reputations. In A de J.P. Doh ve S.A. Stumpf (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business* (pp 54–68). Cheltenham.

Husted B.W., (2005). Risk management, real options, and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 60, 175–183.

Özkır, V. ve Başlıgil, H. (2013). Multi objective optimization of closed loop supply chains in uncertain environment. *Journal of Cleaner Production*. 41, 114–125.

Panayiotou N., Aravossis K. & Saridakis K. (2009). An evaluation approach of csr practices in the greek manufacturing sector. In A de Idowu S. O. ve Filho W. L. (Eds.), *Professionals' perspectives of CSR* (pp 149–165). Berlin: Springer.

Poist, R. F. (1989). Evolution of conceptual approaches to the design of logistics systems: a sequel. *Transportation Journal*. 28 (3), 35–39.

[surdurulebilirlik/2012\\_Surdurulebilirlik\\_Raporu.pdf](#) [Çevrim-içi: <http://www.arcelik.com.tr>], Erişim Tarihi: 05.03.2014.

Spence L. ve Bourlakis M. (2009). The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of waitrose. *Supply Chain Management: An International Journal*. 14, 291–302.

Sanayi Genel Müdürlüğü. (2013). *Beyaz eşya sektörü raporu. (Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi)* Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

[vestel\\_elektronik\\_27052014.pdf](#) [Çevrim-içi: <http://http://www.vestelyatirimciiliskileri.com>], Erişim Tarihi: 10.09.2014.