

Pazarlamaya Sürdürülebilirlik Çerçevesinden Bakış ve Bir Örnek Olay Analizi¹

Meftune ÖZBAKIR*

Meltem NURTANIŞ VELİOĞLU**

Özet

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de yeterli derecede ele alınmamış olan sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde işletmelerin yapmaları gereken öğeleri belirleyerek, uygulamaya dönük süreci tanıtmak ve yaygınlaştırmaktır. Çalışmada öncelikle sürdürülebilirlik konusu pazarlama ile ilişkilendirilerek, sürdürülebilir tüketim ve sürdürülebilir pazarlama kavramlarına açıklık getirilmiştir. Bu kapsamda sürdürülebilir pazarlamaya geçiş süreci ve pazarlama uygulamalarının Türkiye’de ilk örneklerinden olan Marks & Spencer işletmesi, örnek olay yöntemi ile incelenmiştir. Sonuçta, işletmelerin sürdürülebilir pazarlama sürecine; yönetimi, çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri dahil ederek, her alanda sürdürülebilir uygulamalara yer vermeleri gerekliliği vurgulanmıştır. Bu süreçte işletmelerin uygulamaları gereken öğeler öneriler kapsamında belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, sürdürülebilir pazarlama, örnek olay analizi.

1 Bu çalışma, 09.06.2010 tarihinde Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Meftune Özbakır tarafından sunulan “Sürdürülebilir Pazarlamaya Geçiş ve Bu Sürece Yönelik Bir Uygulama: Marks& Spencer Örneği” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Arş. Gör., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü, meftune@gmail.com

***Doç.Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü, velioglu_m@ibu.edu.tr

A View to Marketing From Sustainable Frame and A Case Study Analysis

Abstract

The purpose of this study is to determine items that business needed to do in sustainable marketing transformation process which is not sufficiently addressed in Turkey. In the study, first sustainability associate with marketing and then the concepts of sustainable consumption and sustainable marketing were clarified. In this context, Marks & Spencer which is the first examples of sustainable marketing transformation process and marketing practices in Turkey, examined with case study method. As a result; business must be include their management, employees, suppliers and customers in sustainable marketing transformation process, and make sustainable practices in all areas. Determined suggestions that items which business need to practice in this process.

Key words: Sustainability, sustainable marketing, case study analysis.

Giriş

İnsanoğlu, doğal kaynakların sömürsü anlamına gelen ve yeryüzünün tahribatı için süslü bir kelime olan “kaynak edinimi” yoluyla kaynaklarını tüketmektedir. Tüketim, insan yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olmasına karşın yanlış olan ihtiyaçtan fazlasını tüketmek ve hatta bilinçsizce/düşünmeden tüketmektir. Sadece son 30 senede yeryüzünün doğal kaynaklarının üçte birinin tamamen yok olduğu düşünüldüğünde yeryüzünün insanlar için yaşanabilir olma özelliğine ne kadar zarar verildiği de ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede bilim ve teknoloji alanında yaşanan baş döndürücü gelişmelere koşut, gelecek kuşakların gereksinimlerini ve tüm dünyayı tehlikeye sokmaksızın uzun dönemli sürdürülebilir pazarlama stratejilerini hayata geçirmek, günümüz pazarlama anlayışının ifadesi anlamı taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kavramı ilk kez 1982 yılında, Dünya Doğayı Koruma Birliği (IUCN) tarafından kabul edilen Dünya Doğa Şartı belgesin-

de, insanların diğer canlıların yaşamlarını tehlikeye atmadan doğal kaynakları uygun şekilde kullanmalarını öngören kaynak yönetimi şeklinde açıklanmıştır (Yazar, 2006:3). Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı ise 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'na hazırlanan Brundtland Raporu'nda "sürdürülebilir kalkınma" (Ortak Geleceğimiz, 1987:6) olarak "bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma" şeklinde tanımlanmaktadır. Brundtland Raporu önemle, sürdürülebilirliğin; sosyal, ekonomik ve ekolojik hedeflerin üzerine odaklandığını ortaya koyarak sosyo-ekonomik ihtiyaçların karşılanmasının, ekosistemin taşıma kapasitesi ile sınırlı olduğunu belirtmektedir (Kaya ve Bıçkı, 2006:234). Literatürde sürdürülebilirlik kavramını Daily ve Erlich (1996), sosyal, ekonomik ve ekolojik sistemlerin ihtiyacı olan öğeleri koruma süreci olarak tanımlarken Maclaren (1999) ise "arzu edilen durumun sürekli olması ve koşulların süreklilik göstererek sosyal eşitliğin sağlanması" biçiminde ifade etmektedir. Günümüzde insanoğlu, mevcut tüketim kalıplarını ile ekolojik dengenin bozulmasında en büyük sorumlular olarak görülmektedir. Bu dengenin bozulmaması için sürdürülebilir tüketim kalıplarının benimsenmesi zorunlu hale gelmektedir.

Sürdürülebilirlik ve Tüketim

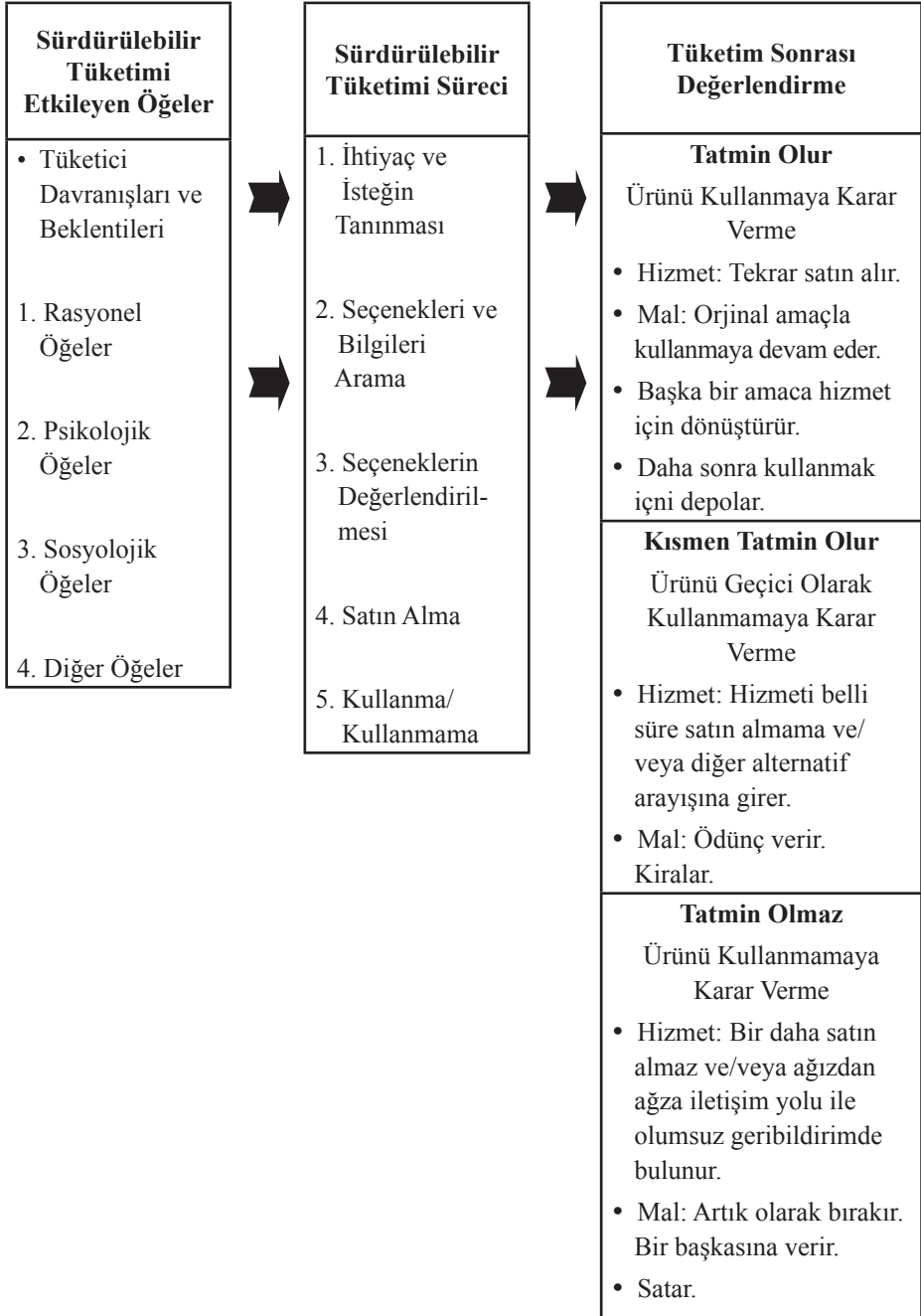
Küreselleşme gibi etkenlerin bir sonucu olarak tüketim kalıplarının değişmesi ve bilinçsizce yapılan tüketim eylemleri sonucu hızlı bir şekilde ortaya çıkan bozulma, daha fazla ilerlemeden bir takım önlemlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Rio'da gerçekleşen Birleşmiş Milletler (BM) Çevre ve Gelişme Konferansı (1992)'nda, bu konu üzerinde durulmuş ve sunulan raporda sürdürülebilir gelişmenin yaşama geçirilebilmesi için gerekli tüketim ve üretim alışkanlıklarıyla ilgili değişimler tartışılmıştır. Aynı şekilde Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesinde ise sürdürülebilir tüketim ve üretim, sürdürülebilir gelişmenin ön koşulu olarak kabul edilmiştir (REC Türkiye, 2009).

Ekonomik durum ile yakından ilgili olan tüketim, insanların toplum içindeki yerini ve kimliğini ortaya koyan sosyal, kültürel ve kaynakların kullanıldığı fiziksel bir süreçtir. Bu süreç kapsamında yemek yeme, ısınma,

seyahat etme gibi kişisel istek ve ihtiyaçların karşılanması için alınan tüketim kararları, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer insanları ve çevreyi etkiler (Belz ve Peattie, 2009:73). Tüketimin çevreye olan etkileri bireysel ve hane halkı gelirinden, harcama şekillerinden, bireylerin karakter ve alışkanlıklarından etkilenen tüketim davranışlarından dolayı sürekli artmaktadır. Sürdürülebilir tüketimi sağlamak ve kaynakları etkin kullanmak için tüketici davranışlarını belirleyen etkenleri anlamak, sürdürülebilirliği sağlamada var olan tüketim alışkanlıklarını iyiye doğru değiştirmek için iyi bir başlangıç noktası olacaktır (Haron vd., 2005:425). Çünkü sürdürülebilir tüketim sadece ekonomik yararları değil çevresel ve sosyal refahı da vurgulayan bir stratejidir ve tüketicilerin sürdürülebilir tüketim kalıplarını benimseyebilmeleri için ilgili konularda bilgi edinmeleri gerekir.

Şekil 1’de sürdürülebilir tüketim öncesi, tüketim süreci ve tüketimden sonra karşılaşılan öğeler yer almaktadır.

Şekil 1. Sürdürülebilir Tüketim



Tüketim süreci, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini tanımlaması ile başlayıp, seçeneklerin ve bilgilerin aranması, seçeneklerin değerlendirilmesi ve satın alma davranışı ile kullanma veya kullanmama ile sonuçlanmaktadır. Önemli olan bu sürecin tüm aşamalarında sürdürülebilir kararların alınması ve sürdürülebilir seçeneklerin değerlendirilmesidir (Jackson vd., 2004:16). Bu değerlendirme sürecinde sürdürülebilir tüketimi etkileyen öğeler başta tüketici davranışı ve beklentileri olmak üzere rasyonel, psikolojik, sosyolojik ve diğer öğeler olarak görülmektedir. Örneğin; rasyonel yaklaşımla hareket eden tüketicilerin, sürdürülebilir tüketim davranışını etkileyen en önemli etmenin eğitim olduğu ortaya konulmaktadır (Olli vd., 2001:184). Sürdürülebilir tüketici davranışının, sosyal sorumlulukla doğru orantılı olması ve kendini sorumlu hisseden tüketicilerin de ulaşım, ısınma, yiyecek gibi ihtiyaçlarını karşılarken sürdürülebilir ürünleri tercih etmeleri söz konusu öğelerin etkilerinin bir sonucudur (Wilhite ve Lutzenhiser, 1999:283). Sürdürülebilir tüketim sürecinde, tüketim sonrası değerlendirme önemli bir aşamadır ve tüketim sonrası tatmin olma, kısmen tatmin olma ya da tatmin olmama şeklinde üç durum söz konusudur. Tüketici, kullanım sonrası tatmin olduğunda ürünü tekrar kullanmak istemekte, kısmen tatmin olduğunda ürünü geçici olarak kullanmayı bırakmakta, tatmin olmadığında ise ürünü kullanmamaya karar vermektedir. Bu aşamada önemli olan tüketicilerin, ürünleri atık olarak bırakmak yerine bir başkasına vermeleri, satmaları, başka bir amaca hizmet için dönüştürmeleri, daha sonra kullanmak için depolamaları, ödünç vermeleri veya kiralamaları sağlanmalıdır (Jacoby vd., 1977:22).

Çevreye duyarlı tüketici davranışı, çevreyi korumaya ve en az zararı vermeye yönelik tüketim kalıplarıyla ilgilidir (Haron vd., 2005:427). Ancak yapılan çalışmalar sürdürülebilir tüketim davranışının tutarsızlıklar gösterebildiğini vurgulamaktadır. Örneğin, bazı tüketicilerin çevreye duyarlı olmalarına karşın sürdürülebilir tüketim davranışı göstermemeleri (Vermeir ve Verbeke, 2006:170) ya da tüm davranışlarında kuvvetli bir şekilde sürdürülebilir tüketime yönelimli tüketicilerin bile bazı istisnai durumlarda farklı davranabildikleri görülmektedir (McDonald ve Oates, 2006:157). Yapılan çeşitli çalışmalarda kişinin sürdürülebilir tüketim davranışının, çevre bilgisi ve bu davranışının eko-sisteme etkileri-

ni değerlendirebilme yeteneği ile ilişkisi ölçülmüştür. Buna göre kişinin davranışları, bilgisiyle doğru orantılıdır ve insanlar herhangi bir konu hakkında bilgi sahibi değillerse bu yönde tutum da sergileyemezler. Bu nedenle kişilerin geri dönüşüm gibi sürdürülebilir tüketim davranışlarından uzak olabilmelerinin sebebi, geri dönüşümün onlar ve çevre için faydasını bilmemeleridir (Haron vd., 2005:428).

Seyfang (2006) sürdürülebilir tüketimin gerçekleştirilmesi için beş ögenin gerekliliğini vurgulamaktadır;

1. Yerel ekonomilerin güçlenmesi ile birlikte ithalat ikamesi olarak yerel ürünlerin kullanılması,
2. Geri dönüşüm ile tüketim sonrası ortaya çıkan atıkların tekrar üretime katılarak israfa yol açacak tüketim kalıplarının değişmesi,
3. Esnek, kapsayıcı ve sağlam sürdürülebilir topluluklar kurarak insanların sosyal dışlanmadan kurtulmalarını sağlayarak katılımcı, aktif ve gelişen toplum şekli oluşturmaları,
4. Tüketim sorunlarına yanıt verecek kurumsal örgütlerin kurulması,
5. Yeni sosyal ve ekonomik kurumlarla alternatif sistemlerin oluşturulması ve toplumu çevreyle ilgili davranışlara teşvik etmesi.

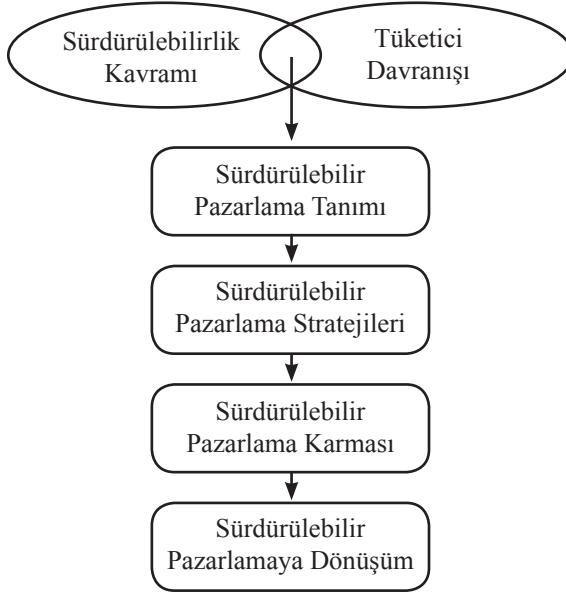
Sürdürülebilir tüketimi hayata geçirmede geçmişten günümüze pazarlama biliminin geldiği yeri anlamak ve üretim odaklılıktan, tüketici odaklılığa ve son olarak da toplum odaklı anlayışa geçme süreci ile birlikte artan ekolojik ve sosyal duyarlılığın beraberinde sürdürülebilir pazarlamayı da ön plana çıkardığına dikkat çekmek gerekir (Bartels ve Jenkins, 1977:18).

Sürdürülebilir Pazarlama

Sürdürülebilir pazarlama; müşteri değeri, sosyal değer ve çevresel değer yaratmayı hedefleyen geleneksel pazarlama düşüncesinin ötesinde bir kavramdır (Belz, 2006:35). Pazarlama tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin eden ve uzun vadeli tüketici ilişkisini beraberinde getiren bir olgu

olarak tanımlanırsa, sürdürülebilir pazarlama da tüketiciler, sosyal çevre ve doğal çevre ile sürdürülebilir ilişkiler kurmak ve yaşatmak olarak tanımlanabilmektedir. Sosyal, ekonomik ve ekolojik yönleri ile sürdürülebilir pazarlamaya makro pazarlama bakış açısı ile yaklaşmakta ve işletmeler ile ekolojik çevrenin birbirleri ile olan ilişkileri dengelemektedir (Dam ve Apeldorn, 1996:48). Sürdürülebilir pazarlamanın amacı sadece ürün kategorilerindeki yeşil hareketler değil, tüm yönetim ve pazarlama süreçlerindeki kalkınmayı sağlamak ve bunu kültürel bir yaşam tarzı olarak topluma sunmaktır. (Aksoy ve Özyer, 2008:81). Sürdürülebilir pazarlamanın amacı; işletmenin hedefleri doğrultusunda üretim ve tüketim faaliyetleri sırasında ekolojiye en az zararın verilmesi, tüm kaynakların etkin kullanımı ve sosyal açıdan faydanın sağlanmasıdır. Sürdürülebilir pazarlama aynı zamanda kaynakları yeniden üretim sürecine dâhil edebilmeyi amaçlayarak (Kirchgeorg ve Winn, 2006:176) ürün kullanımını, dayanıklılığını ve kullanıldıktan sonraki durumu ile atık düzeylerinin şu anda ve gelecekte çevreyi nasıl etkileyeceği konularını da ele almaktadır (Walker ve Hanson, 1998:624). Sosyal ve ekolojik çevre ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının kârlı bir şekilde önceden tahmin ve tatmininden sorumlu bütüncül bir yönetim sürecini temel alan (Peattie, 2001:131) bu bütüncül anlayış, sistematik bakış açılı, ekonomik verimlilik ile ekolojik sürdürülebilirliğe yönelen, doğanın gerçek değerini fark eden ve doğal kaynakların sınırlı olduğunu ve atıkların zararını vurgulayan bir bakış açısının ürünüdür (Koçak, 2003:38).

Şekil 2. Sürdürülebilir Pazarlama Öğeleri



Kaynak: Frank Martin Belz, “Marketing in the 21st Century”, Business Strategy and the Environment, c.15, (2006), s.140.

Sürdürülebilirlik ile tüketici davranışlarının bir ara kesiti olarak tanımlanan sürdürülebilir pazarlama stratejileri, sürdürülebilir pazarlama karması ve sürdürülebilir pazarlamaya geçiş öğelerinden oluşmaktadır.

Sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında en önemli öğelerden olan yenilik (güneş pili, organik gıda, adil ticaret, hibrid arabaları¹ ve araba paylaşım programları gibi yeni ürünler) kadar hedef pazarının belirlenmesi de önemli olmaktadır. Hangi sosyal ve çevresel konuların konumlandırılmasında etkili olacağına belirlenmesi ve pazara giriş zamanının tayin edilmesi sürdürülebilir pazarlamanın temelidir (Belz ve Peattie, 2009:126). Sürdürülebilir pazarlama stratejilerini hayata geçirebilmek için geliştirilen sürdürülebilir pazarlama karması, klasik pazarlama karması yerine (Ürün, Fiyat, Dağıtım, Tutundurma-4P-), tüketici odaklı olan sürdürülebilir pazarlama karması şeklinde oluşur (Müşteri Değeri, Müşteri Maliyeti, Müşteriye Uygunluk, Müşteri İletişimi-4C-). 4C kap-

1 Hibrid Araba: Benzin kullanımını azaltmak amaçlı elektrik motoru kullanılan araçlar.

samındaki müşteri değeri, müşterilerin üründe aradıkları temel özelliklerin bilinmesi ve bu yönde pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi, müşteri maliyeti, tüketicilerin ürüne ödedikleri fiyattın, üründen beklenen başarıya eşit olduğu beklentisi, müşteriye uygunluk, müşterilerin alacakları mal ve hizmetlere kolayca ulaşmak istemeleri ve müşteri iletişimi ise müşterilerin karşılıklı iletişim beklentilerine yanıt vermek amacı ile iletişim sistemi kurmaları anlamı taşır (Saydan, 2008:106).

Sürdürülebilir Pazarlamaya Geçiş

Pazarlamanın, çevresel ve sosyal sorunlar ile gelişip yeni bir anlayışa doğru ilerlemesi ve sürdürülebilir pazarlama öğelerini uygulamaya koyabilmesi için bir geçiş sürecine ve bu süreçteki stratejileri belirlemeye ihtiyacı vardır. Gerek dış baskılar gerekse işletmenin içinde oluşan zorunluluklar, sürdürülebilir öğeleri pazarlamacıların gündemine getirmekte ve pazarlama faaliyetleri buna göre şekillenmektedir. Böylelikle atık, kirlenme, küresel ısınma, işyerlerindeki çalışma şartları, çocuk işçi gibi çevresel ve sosyal konular işletmelerin ve pazarlamanın amaç ve hedeflerini değiştirerek sürdürülebilir pazarlamaya geçişlerini zorunlu hale getirmektedir. Sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinin temel öğeleri şunlardır:

Sürdürülebilirlik İçin Yönetici: İşletmelerin sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde çalışanların motive edilmesi, tüketiciler ile işletme arasında bağ oluşturulması amacı ile yöneticilerin rolü çok önemlidir (Ottman, 1998:186).

Sürdürülebilirlik İçin Çalışanlar: Sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde işletmenin ürünleri hakkında bilgiye sahip ve bu amaç ile yetkilendirilmiş çalışanlarının olması gerekir. Çevresel ve sosyal konularla ilgili bir bölüm oluşturulmalı ve bu bölümün çalışanları sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecini koordine etmelidir. Aynı zamanda sürdürülebilirlik konuları ile ilgili bilgiler tüm çalışanlar ile paylaşılmalıdır (Belz ve Peattie, 2009: 257).

Sürdürülebilir Pazarlama Bilgi Sistemi: İşletmedeki tüm çalışanların sürdürülebilirlik konuları ile ilgili bilgi ve eğitime ihtiyaçları vardır. Sundukları ürünlerin sürdürülebilirliği ile ilgili çalışanlarına ve hissedar-

larına üretim, kullanma ve kullanım sonrası ile ilgili bilgiler bir bilgi sistemi kapsamında paylaşarak, sosyal ve çevresel sorunların pazarlamada nasıl yer bulduğu gösterilmesi gerekmektedir. Müşterilerin de sürdürülebilirlikle ilgili bilgi ve farkındalıklarını ölçen ve onları bu yönde bilgilendiren konuların bu sistem içerisinde olması gereklidir (<http://www.cfsd.org.uk/smart-know-net/index.htm>, Erişim tarihi: 09 Mayıs 2010).

Sürdürülebilirlik Misyonu: Örgütler, toplum için sürdürülebilir bir gelecek vaat eden, çalışanları teşvik edici bir misyon oluşturmalıdır. Sürdürülebilirlik misyonu, işletmeyi konu ile ilgili motive etmeli, çalışanlarına ilham vermeli ve gerçekçi ifadeler ile oluşturularak, çok fazla uzun vadeli planlar yerine kısa vadeli ve sürekliliği olan planlardan bahsetmelidir (Belz ve Peattie, 2009: 258).

Sürdürülebilir pazarlamaya geçiş süreci planlı ve uzun vadeye yayılması gereken ve işletmenin tüm birimlerinde yeniliklere ve bilgilendirmeye gerek duyan bir sistemin ürünüdür. Bu yönde hem yönetim hem de çalışanların sürdürülebilirlik kavramını benimsemeleri ve tutumlarını bu yönde şekillendirmeli başarının anahtarıdır.

Sürdürülebilir Pazarlamaya Geçiş Sürecinde Örnek Olay: Marks & Spencer

Mark & Spencer 125 yıllık geçmişi olan 38 ülkede 600'ün üzerinde mağaza ile hizmet veren bir perakendecidir (<http://corporate.marksandspencer.com/aboutus/ourhistory>, Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2010). 1995 yılında Türkiye'de ilk mağazasını açan işletme 1999 yılından itibaren İngiltere'den franchising haklarını satın alan Fiba Holding bünyesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Hedef pazarını 25 yaş ve üzeri, kaliteye önem veren, hem kendisi hem ailesi için alışveriş yapan, bilinçli ve modayı takip eden tüketiciler oluşturmakla birlikte Marks&Spencer'in müşterilerinin yüzde 70'ini kadınlar oluşturmaktadır².

Araştırmanın Amacı

Kotler (2003)'e göre "hedef pazarlarına değer yaratan, duyurma ve da-

2 Görüşülen Kişi: Ahu Ayan, Marks&Spencer Pazarlama Grup Yöneticisi.

ğıtımda yeni yollar icat eden pazarlama uygulamaları konusunda, vizyon sahibi işletmeler ‘Pazarlama Şeref Listesine’ alınarak onurlandırılmalıdır”. Kotler’in söz konusu listede yer verdiği Marks & Spencer işletmesi, sürdürülebilir pazarlamaya geçiş süreci kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay analizi ile incelenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de ilk örneklerden biri olarak işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri ortaya koymak ve çeşitli çözüm önerileri geliştirmektir.

Araştırmanın Önemi ve Kısıtı

Sürdürülebilirlik kavramının sosyal ve ekolojik sorunların giderilmesi, toplumsal refahın sağlanabilmesi için her alanda önemi artmaktadır. Bu kavram aynı zamanda pazarlama açısından da yenilikler getirerek işletmelerin değişimini sağlamaktadır. Ancak bu değişim ve sürdürülebilir pazarlamaya geçiş süreci uzun vadeli belirli aşamaları gerektirmektedir. İşletmelerin belli plan ve süreçlerden geçerek sürdürülebilir pazarlama uygulamalarına başlayabilmeleri için bir takım yeniliklere ve değişime ihtiyacı vardır. Araştırmanın önemi; sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde Türkiye’de ilk örneklerden birini oluşturan Marks & Spencer işletmesinin, bu süreçte söz konusu uygulamalarını ortaya koyarak öncü ve örnek bir çalışma olmasıdır.

Türkiye düzleminde herhangi bir sektörde sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde yer alan işletmelerin henüz mevcut olmaması ve bu konuda Marks & Spencer işletmesinin ilk örneği oluşturması çalışmanın hem kısıtını hem de önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma Soruları

Örnek olay kapsamında yanıtları aranacak sorular ve alt soruları şu şekildedir;

Araştırma Sorusu 1: Sürdürülebilir pazarlama fikrinin kaynağı olan sosyal sorumluluk anlayışı, Marks & Spencer işletmesinde nasıl değerlendirilmektedir?

Araştırma Sorusu 2: Marks & Spencer sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecine nasıl başlamaktadır?

Araştırma Sorusu 3: Marks & Spencer sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecindeki uygulamaları nelerdir?

- Kurumsal sürdürülebilir değişimler nelerdir?
- Mağazalarda yapılan değişimler nelerdir?
- Müşterilere yönelik yapılan çalışmalar nelerdir?
- Sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde çalışanlara yönelik çalışmalar nelerdir?
- Tedarikçilere yönelik yapılan uygulamalar nelerdir?

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan ve Yin (1981) tarafından geliştirilen örnek olay analizi kullanılmaktadır. Yin (1981)'e göre örnek olay; gözlem, inceleme, görüşme, arşiv kayıtları gibi araştırmaların her biri veya bunların birleşimini kullanarak, mevcut yazında yer alan olayların, gerçek hayatta nasıl uygulandığını ortaya koymaya yönelik bir araştırmadır (Köklü, 2010). Örnek olay bir evrene istatistiksel genellemeler yapmak yerine analitik genellemeler yaparak kuramsal önermelerde bulunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 195). Örnek olay, verileri daha çok kişinin anlayabileceği ve kurumların gelişimlerinde başvurabilecekleri önermelere sahip olmalarını sağlayan bir yöntemdir (Köklü, 2010). Örnek olay kapsamında yarı yapılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler Marks&Spencer Pazarlama Grup Yöneticisi, Pazarlama ve Reklâm Müdürü ve Ürün Genel Müdür Yardımcısı ile 26/04/2010-14/05/2010 tarihleri arasında ortalama iki saat süren üç görüşme yapılmıştır. Görüşme için ilgili kişilerin seçilme nedeni, Marks&Spencer Plan A Türkiye proje ekibini oluşturmaları ve işletme hakkında bilgi verme yetkilerinin olmasıdır. Görüşmeciyse, Yin (1981)'in belirttiği gibi “ne”, “niçin” ve “nasıl” kalıplarına dayalı sorular (Tavşancı, 2004: 25) yöneltilmiştir.

Güvenilirlik ve Geçerlilik

Nitel araştırmaların geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacı ile yapılan çeşitlendirme gereği (Yıldırım ve Şimşek, 2003:85) araştırmada

görüşme ve ikincil kaynak incelemesi yapılmıştır. Bu amaçla işletmenin raporları örnek olay yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma, görüşme yapılan kişilerin çalıştıkları mekânda yapılmış ve yüz yüze görüşme ile yapılandırılmış görüşme tekniğinin bir sonucu olarak ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplanmıştır. Ayrıca yazılı kaynakların ve işletmenin raporlarının da incelenmesi ile araştırmanın geçerliliği sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2003:77).

Örnek olay yöntemi için Yin (1981)'in dış güvenilirliği oluşturmada belirttiği şekilde elde edilen bulgular literatür desteği ile yorumlanmaktadır. İç güvenilirliği sağlamak için ise görüşmeler, sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecine yönelik uygulamaların yapıldığı merkez ofiste yapılmıştır. Görüşmelerde belirtilen merkez ofis uygulamaları (Örneğin; “her bölümde birden çok kişinin yazıcısı varken artık her katta bir yazıcı kullanılmakta ve bu yazıcıların kâğıt tepsilerine bir yönü kullanılmış kâğıtlar konularak kâğıtların daha fazla kullanılması sağlanmakta ve projeden önce işletme içinde bir defalık kullanılan zarflar, yeni yapılanma ile en az 25 defa kullanılarak hem çevre korunmakta”) gözlem yoluyla teyit edilmiştir. Ayrıca Marks&Spencer'in görüşmelerde belirtilen sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde çalışanlara yönelik uygulamaları, çalışanlarına yönelik oluşturduğu intranet sistemi ve kurum içi iletişimi sağlayan basılı yayınların incelenmesi ile desteklenmiştir.

Araştırma Bulgularının Genel Analizi

Marks & Spencer işletmesine ilişkin örnek olay analizi kapsamında elde edilen bulgular, araştırma temel ve alt soruları çerçevesinde aşağıda sunulmuştur:

Sosyal Sorumluluk Anlayışının Marks & Spencer'da Değerlendirilmesi

İngiltere'de yapılan birçok araştırmada sosyal sorumluluk konularına duyarlılığı ile örnek olarak gösterilen (http://www.article13.com/CBI/CBI%20CSR%20Case%20Study_3M_Sept%202005.pdf, Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2010) ve sosyal sorumluluk kampanyaları ile akademisyenlerin övgüsünü (Chapman, 2004) alan Marks & Spencer, ülkemiz-

de de sosyal sorumluluk projelerine destek vermektedir. İşletme, 1993 yılında kurulan ve eğitimde fırsat eşitliği ilkesinin hayata geçmesi, çocuk ve yetişkin eğitiminin yaşam boyu sürekli kılınmasını amaçlayan “Anne Çocuk Eğitim Vakfı” (AÇEV) (<http://www.acev.org/content.php?id=2&lang=tr>, Erişim Tarihi:10 Mayıs 2010) ile 2001 yılından itibaren çalışmakta ve başarılı projelere imza atmaktadır. AÇEV ile birlikte yapılan sosyal sorumluluk projeleri ile 35.000 anne-çocuğun eğitimine katkı sağlanmaktadır. Sezon içerisinde çeşitli tasarımcılara ait ürünler AÇEV yararına Marks & Spencer mağazalarında satışa sunulmaktadır. Bugüne kadar pek çok ünlü tasarımcı AÇEV kapsamında bu özel ürünlerin satışı için destek vermiştir. 2009 yılında ise Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfının (KEDV) da dâhil edildiği 125. Yıl projesi ile Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV) bünyesinde yer alan, Türkiye’nin çeşitli bölgelerinde yaşayan dar gelirli kadınların ürettiği özel ürünler Marks & Spencer tarafından alınıp mağazalarında satılmakta, elde edilen gelir ile AÇEV desteklenmektedir. Sürdürülebilir pazarlama kavramının çıkış noktası olan sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen Marks & Spencer; müşterileri, çalışanları ve tedarikçileri ile olan ilişkilerinde de sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket ederek sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Marks & Spencer’in Sürdürülebilir Pazarlamaya Geçiş Süreci

2007 yılına gelindiğinde Marks & Spencer İngiltere’de ilk eko-fabrikayı kurarak çevresel ve sosyal amaçları ortaya koymuş, toplumsal odaklı pazarlama anlayışına geçmiştir (Bartels ve Jenkins, 1977: 17). Sürdürülebilir pazarlama anlayışına geçiş süreci de yine 2007 yılında “Plan A” olarak adlandırılan bir dönüşüm projesi ile başlamaktadır. Bu proje, Marks & Spencer’in 2007 yılında İngiltere’deki merkezinde uygulamaya başlanmış; beş yıllık 100 maddeden oluşan kapsamlı bir plan olarak hazırlanmıştır³. İklim değişikliği, atık, hammadde, adil ticaret ve sağlıklı beslenme ile ilgili bu 100 maddelik plan, 2012 yılına kadar uygulama ve yeni maddelerin eklenmesiyle gelecek beş yıllık planları gerçekleştirmeyi taahhüt etmektedir (Marks&Spencer, How We Do Business

3 Görüşülen Kişi: Yeşim Kalkan, Marks&Spencer Ürün Genel Müdür Yardımcısı.

2007 Report, http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/2007/2007_hwdb_report.pdf, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2010). “Plan A”, Marks & Spencer için sadece bir dönemlik uygulanacak bir proje değil uzun vadeli ve gelecekte katlanarak büyümesi öngörülen bir politika olup sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecini ifade etmektedir⁴.

Marks & Spencer’ın 2008 yılı itibariyle hayata geçirdiği Plan A Türkiye projesi, İngiltere’deki projeden daha dar kapsamlı olarak başlamıştır. Bunun sebebi İngiltere’de bu projeyi devletin ve sivil toplum örgütlerinin desteklemesine karşın Türkiye’de bu türlü bir desteğin sağlanamaması ve tüketicilerin sürdürülebilir konular ile ilgili farkındalıklarının düşük oluşudur. Bu zorlukları aşmak ve tüketici bilincini artırarak sürdürülebilir pazarlama stratejilerini hayata geçirebilmek için Plan A Türkiye projesi ile merkez ofis, mağazalar ve müşteriler olmak üzere üç adımda sürdürülebilir uygulamalar yapılmaya başlanmış ve öncelik, kurum içindeki sürdürülebilir tüketim eylemlerini düzenlemeye verilmiştir⁵.

Marks & Spencer’in Sürdürülebilir Pazarlamaya Geçiş Sürecindeki Uygulamaları

Öncelikle tüm merkez ofis çalışanlarına proje ile ilgili bilgiler verilerek sürdürülebilir konulara olan duyarlılığın ve farkındalığın artırılmasına çalışılarak projeye başlanmıştır. Daha sonra merkez ofisin daha sürdürülebilir bir çalışma ortamına kavuşması ve sürdürülebilir tüketime geçmesi için bazı yeni uygulamalara geçilmiştir⁶. Bu kapsamda işe yeni başlayan merkez ofis çalışanına çiçek göndermek yerine Konya Karapınar Hatıra Ormanına ağaç dikilmekte, her bölümde birden çok kişinin yazıcısı varken artık her katta bir yazıcı kullanılmakta ve bu yazıcıların kâğıt tepsilerine bir yönü kullanılmış kâğıtlar konularak kâğıtların daha fazla kullanılması sağlanmakta, projeden önce işletme içinde bir defalık kullanılan zarflar, yeni yapılanma ile en az 25 defa kullanılarak hem çevre korunmakta hem de bütçeye her 5000 adet kullanım için fazladan kazanç sağlanmaktadır.

4 Görüşülen Kişi: Ahu Ayan, Marks&Spencer Pazarlama Grup Yöneticisi.

5 Görüşülen Kişi: Ahu Ayan, Marks&Spencer Pazarlama Grup Yöneticisi.

6 Görüşülen Kişi: Yeşim Kalkan, Marks&Spencer Ürün Genel Müdür Yardımcısı.

Marks & Spencer Mağazalarında Yapılan Değişimler

Projenin ikinci ayağı olan mağaza içi uygulamalar ile mağaza atıkları geri dönüşebilir olacak şekilde ilgili birimlere ulaştırılmaktadır. Bununla birlikte mağazalarda kullanılan aydınlatma cihazları enerji tasarruflu olarak değiştirilmekte, mağazalarda kullanılan poşetler ve askılar geri dönüşebilen maddeden yapılmaktadır. Plan A kapsamında Türkiye’deki tüm mağaza yöneticilerine verilecek eğitimler için mağaza yöneticilerinin merkez ofise gelmeleri yerine sanal ortamda bilgileri paylaşabilmek adına bir intranet sitesi yapılmaktadır. Böylece mağaza yöneticilerinin merkez ofise ulaşmaları ile meydana gelecek karbon gazı salınımları önlenmiş olmaktadır.

Marks & Spencer’in Müşterilerine Yönelik Yaptığı Çalışmalar

Plan A Türkiye’nin üçüncü bölümü olan müşteri uygulamaları ile Türkiye’deki mağazalarda “Adil Ticaret” logolu ürünler (Fair Trade) satılmaktadır. Bu kapsamda geri dönüşümlü 11 plastik şişeden üretilmiş polarlar ve on adet geri dönüşümlü plastik şişeden üretilmiş pantolonlar mağazalarda satışa sunulmaktadır. Mağazalarda satışa sunulan çocuk çikolatalarında da organik ürünler kullanılmaktadır. Ayrıca ürünlere konulan küçük uyarılar ile çamaşırların 30°C ve altında yıkanarak yüzde 40 enerji tasarrufu sağlandığı belirtilerek 25.000 ton karbon gazı salınımı engellenmiş olmaktadır⁷.

Marks & Spencer’in Çalışanlarına Yönelik Yaptığı Çalışmalar

Marks & Spencer Plan A kapsamında çalışanlarını da sürdürülebilir konularda bilinçlendirmeyi hedeflemektedir. Kurulan Plan A intranet sayfalarında çalışanları motive edici, sosyal ve ekolojik konular hakkında bilgilendirici yazı ve görseller yayınlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar sanal ortamda Plan A ile ilgili görüşlerini ve önerilerini yönetimle paylaşmaktadır⁸.

7 Görüşülen Kişi: Ahu Ayan, Marks&Spencer Pazarlama Grup Yöneticisi.

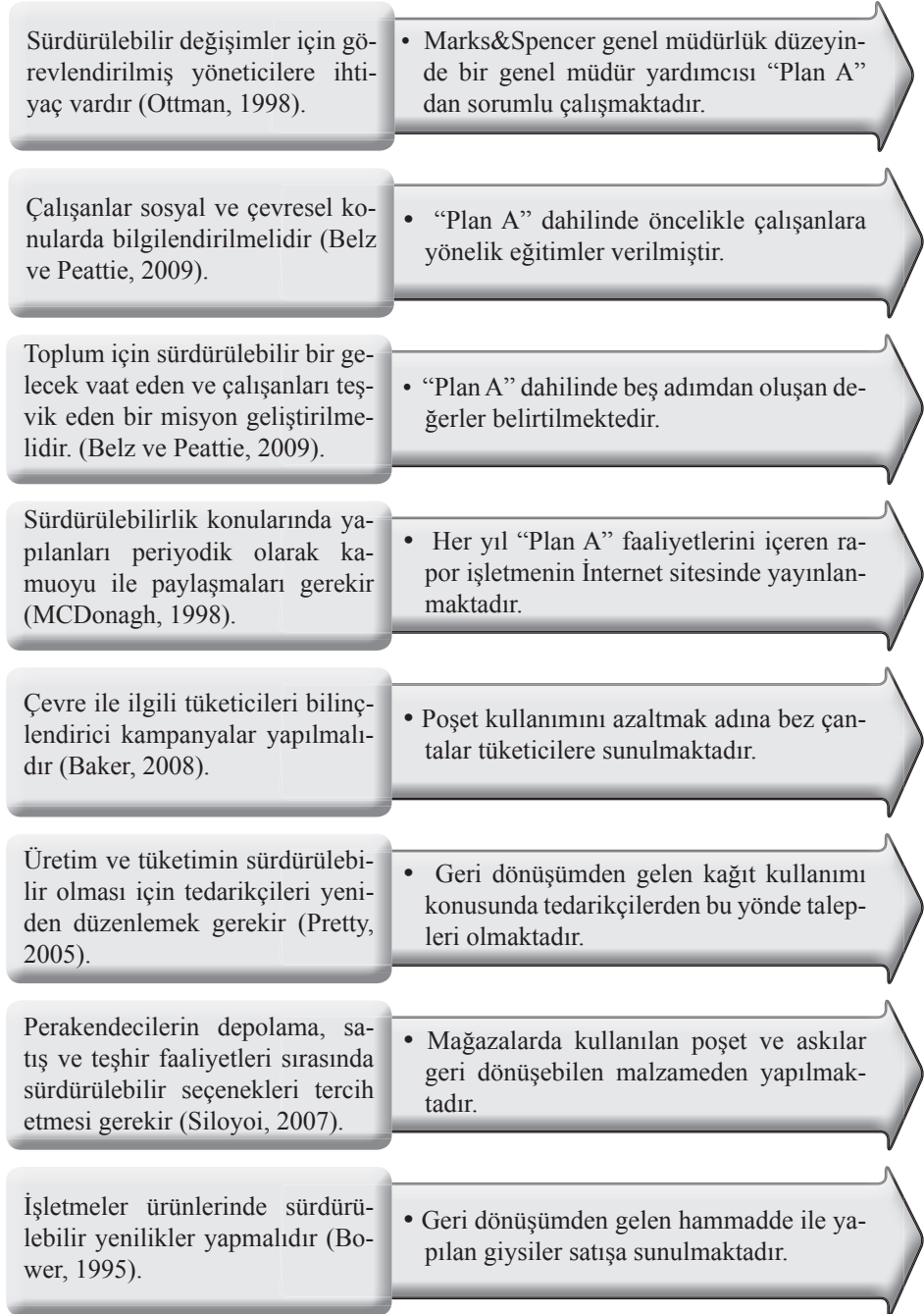
8 Görüşülen Kişi: Yeşim Kalkan, Marks&Spencer Ürün Genel Müdür Yardımcısı.

Marks & Spencer'in Tedarikçilerine Yönelik Uygulamaları

Plan A kapsamında hedeflenen “Adil Ticaret” ile tedarik zinciri ve yerel tedarikçilere olumlu katkı sağlanmaktadır. Adil ticarete ürünlerde kullanılan pamuğun tarlada işlenmesinden ürün halinde mağazalarda satışa sunulmasına kadar olan tüm süreç boyunca çalışan herkese adil olarak ticaret hakkı sunulmaktadır. Marks & Spencer dünyada üretilen adil ticaret pamuğunun yüzde 33'ünü satın alarak 6.000 çiftçiye gelir sağlamaktadır (http://www.marksandspencer.com.tr/Plan_A/Adil_Ortaklik, Erişim tarihi: 11 Mayıs 2010).

Sürdürülebilir pazarlamaya geçiş süreci çerçevesinde örnek olay olarak sunulan Mark & Spencer'in uygulamaları Şekil 3'de verilmiştir.

Şekil 3. Marks & Spencer Sürdürülebilir Pazarlamaya Geçiş Uygulamaları



Türkiye’de çalışılan tedarikçileri de iş kanunu ve iş güvenliği açısından denetleyen Marks & Spencer; çocuk işçi çalıştıran, engelli işçi çalıştırmayan ve çalışma saatleri etik olmayan tedarikçilerle çalışmamakta, yeni tedarikçileri de çalışmadan önce bu yönde denetlemektedir. Ayrıca işletme içinde kullanılan her türlü kâğıdın geri dönüşümden gelen veya geri dönüşebilir hammaddeden yapılmış olmasına dikkat edilmekte ve bu yöndeki talepleri tedarikçilere ileterek onların geri dönüşümlü ürün kullanmaları sağlanmaktadır⁹.

Sonuç ve Öneriler

Pazarlama faaliyetlerinde sosyal ve ekolojik çevre sorunlarının dikkate alınarak, müşteri istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, günümüzün benimsenmesi gereken pazarlama anlayışını ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı ve tüketici davranışları kapsamında sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin tanımlanarak, sürdürülebilir pazarlama karmaşasının oluşturulması ve işletmelerin sürdürülebilir pazarlamaya geçişlerinde söz konusu adımların atılması sürecin hayata geçirilmesinde önem taşır. Sürdürülebilir pazarlamada müşteri istek ve ihtiyaçlarını, çevreye zarar vermeden karşılama ve müşteri değerini yükseltme önemlidir. Bu amaçla da ürünlerin, çevreye ve müşteriye olan maliyetlerini göz önünde bulundurarak, üretildikleri yerden, nihai tüketicilere satış noktalarına kadar olan ulaşımlarında ortaya çıkan çevresel etkileri en aza indirerek, sürdürülebilirlik konuları hakkında toplumu bilinçlendirme amaçlı tütundurma çabaları sürecin hayata geçirilmesinde temel oluşturur.

Sürdürülebilir pazarlamaya geçişte büyük sorumluluk taşıyan işletmeler, sosyal ve çevresel sorunları fark ederek çözüm önerileri geliştirip, kurumsal politikalar ile öncelikle iç çevresine bu soruna ilişkin çözüm aramalı, daha sonra toplumunun bilinç düzeyini yükseltmeye çalışmalıdır. Bu kapsamda sürdürülebilir pazarlamaya geçişte işletmelerin uygulamaları gereken konular, Mark & Spencer örneği ile diğer işletmelere örnek oluşturması açısından ele alınmıştır.

Tüm dünyada faaliyet gösteren bir perakendeci olan Marks & Spencer

9 Görüşülen Kişi: Ahu Ayan, Marks&Spencer Pazarlama Grup Yöneticisi.

sürdürülebilir pazarlamaya geçiş uygulamalarını 2007 yılından beri devam ettirmektedir. İngiltere’de halkın bilinç düzeyinin fazla olması ve devletin bu tür projelere destek vermesi ile başarılı bir şekilde ilerleyen “Plan A” projesi, işletmenin ülkemizde bulunan merkezinde de uygulamaya başlamıştır.

Bozlağan (2002), sürdürülebilir gelişmenin özelliklerini bilinçli ve planlı bir kurumsal değişim ve dönüşüm, uzun vadeli, katılımcı, devamlı ve merkezinde insan ögesinin olduğu bir süreç olarak tanımlamaktadır. Marks & Spencer’in sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde uygulamaya koyduğu Plan A projesi önceden planlanmış kurumsal değişim ve dönüşümü hedeflemektedir. Plan A’ya Bozlağan (2002)’ın da ortaya koyduğu gibi çalışanların her biri dâhil edilmekte ve onların da katkısı beklenmektedir.

Seyfang (2006) sürdürülebilir tüketimin gerçekleşebilmesi için tüketim sonrası ortaya çıkan atıkların tekrar üretime katılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir tüketim kalıplarını öncelikle kurumsal anlamda oluşturmaya başlayan Marks&Spencer, merkez ofisteki tüm atıkları geri dönüşüme göndermektedir. Sürdürülebilir tüketimin sağlanabilmesi için gerekli bir diğer öge, sosyal ve katılımcı toplulukların oluşturulmasıdır. Marks & Spencer yaptığı çalışmalar ile çalışanlarının katılımını sağladığı sosyal etkinlikler düzenleyip, buralardan elde ettiği gelirleri sosyal sorumluluk kampanyalarında kullanmaktadır. Bu durum Seyfang (2006)’ı destekler niteliktedir.

Marks & Spencer sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde uyguladığı proje “Plan A, Çünkü Bir B Planı Yok” olarak konumlandırmaktadır. Bu slogan ile tüketicilere ve çalışanlara sosyal ve ekolojik sorunların önemi vurgulanmakta ve Plan A kapsamında uygulananların ciddi bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliği ortaya konulmaktadır. Bu durum, Ringbeck ve Gross (2008)’in sürdürülebilir pazarlamaya geçiş için oluşturulması gereken sürdürülebilir konumlandırmanın amacı; işletmeyi, ürünü veya markayı rakiplerine göre daha sürdürülebilir şekilde müşteriler tarafından fark edilmelerini sağlamak düşüncesi ile paralellik göstermektedir. Ayrıca Ringbeck ve Gross (2008)’in ortaya koyduğu gibi işletmelerin kendilerine özgü sürdürülebilir sloganların bulunması gerekliliği vur-

gusu, Marks&Spencer işletmesinde de uygulanan bir durumdur.

Könnöla ve Unruh (2007) çalışmalarında, sürdürülebilir ürünleri geliştirme stratejileri ve ekolojik tasarımlara odaklanan çevresel yönetim sistemleri ile işletmelerin, mevcut durumu sürdürülebilir hale getirmek adına adım adım gerçekleştirilen değişimler yapmaları ve tüketimi daha çok sürdürülebilir sistemlere doğru geliştirmeleri düşüncesini ortaya atmaktadır. Bu kapsamda Marks & Spencer, üretimde yaptığı yenilikler ile ürünlerini sürdürülebilir tüketime uygun hale getirmektedir. 30°C de yıkanabilen kumaşlar, geri dönüşümden gelen pet şişeler ile yapılmış montlar ve fazla poşet kullanımı ile doğaya zarar vermemek amacı ile bez torbalar geliştirilmesi ürünlerinde sürdürülebilir yenilikler sağladığının göstergesidir.

Adil ticaret kavramı sürdürülebilir pazarlama kapsamında, ürünlerin nasıl ve kim tarafında üretildiğine odaklanmaktadır (http://www.fairtrade.net/what_is_fairtrade.html, Erişim Tarihi: 16 Nisan 2010). Marks & Spencer da adil ticarete önem vermekte ve tüm dünyada adil ticaret ürünlerini kullanarak üretim yapmaya özen göstermektedir. Ayrıca tedarikçileri de bu yönde denetleyerek çocuk işçi çalıştırmamayı, doğaya zarar verecek yöntemlerle üretim yapmamayı ve yerel ekonomiye katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Silayoi ve Speece (2007)'e göre paketleme, katı atıklarının büyük bir oranını temsil etmektedir. Çevreye daha az zarar vermek adına paketlemede kullanılan maddelerin değiştirilmesi hem tüketici için kolaylık sağlayacak hem de üreticinin maliyetlerini düşürecektir. Bu nedenle Marks & Spencer, kullandığı paketleme malzemelerini azaltarak geri dönüşebilen hammaddeden üretilmiş olmalarına dikkat etmektedir. Ayrıca müşterilerine de poşet kullanımını azaltma alışkanlığını verebilmek için “ekobag”leri tasarlamıştır. Silayoi ve Speece (2007) çalışmalarında, sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde, sürdürülebilir perakendecilik uygulamalarının olması gerekliliğini vurgulayarak tüm perakendecilerin depolama, satış ve teşhir faaliyetlerinde sürdürülebilir seçenekleri tercih etmelerini önermektedir. Marks & Spencer bu çerçevede mağazalarında mevcut aydınlanma ve ısınma sistemlerini çevreye zarar veremeyecek şekilde kullanmaktadır. Ayrıca mağazalarda kullanılan askılar ve

teşhir için gerekli eşyalar geri dönüşebilen malzemeden yapılmaktadır.

Marks & Spencer'in, çalışanlarına ekolojik sorunları anlatan ve sürdürülebilir seçeneklerin neler olduğunu açıklayan mesajlar içeren e-postalar göndermesi, McDonagh (1998)'in sürdürülebilir iletişim tekniklerini kullanmanın gerekliliğine yönelik vurgusunu destekler niteliktedir. Bu yönde kurumsal iletişim ile çalışanlar, tedarikçiler ve hissedarlarla olan iletişimlerin artırılması gerekliliği düşüncesinden hareketle Marks&Spencer kurumsal raporlar ile çalışanların tüketim oranlarını periyodik olarak belirlemekte ve sürdürülebilir tüketimi desteklemektedir. Ayrıca sürdürülebilir uygulamalara karar vermeden önce tüm çalışanların fikirlerini almaktadır.

Ottman (1998), sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde en önemli öğelerden birinin yöneticilerin sürdürülebilirlik konularında yeterli bilgiye sahip olmaları ve gönüllü olarak da sürdürülebilirlik projelerini uygulamak olduğunu ortaya koymaktadır. Marks & Spencer, Plan A projesini, İngiltere'deki merkez başta olmak üzere üst düzey yöneticileri tarafından oluşturmaktadır. Bu amaçla uygulanan İngiltere ve Türkiye'de genel müdürlük düzeyindeki iş seyahati için kullanılan uçuş planlarının yeniden yapılandırılması ve daha az uçuş yapmalarının sağlanması örneklerden biridir. Sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde bir diğer önemli adım, pazarlama bilgi sisteminin oluşturulmasıdır. Yöneticilerin ve çalışanların dahil edildiği sosyal ve çevresel konulara yer verilen bir intranet sistemi oluşturulmuştur ve sürdürülebilirlik ile ilişkili tüm yapılar bu kapsamda sisteme dâhil edilmektedir.

Mark & Spencer'in "Plan A" ile bir sürdürülebilirlik misyonu oluşturması ve bunu sürekliliği olan bir süreç haline getirmesi, Belz ve Peattie (2009)'ın çalışmalarında işaret ettikleri işletmelerin öncelikle sürdürülebilirlik misyonlarının olması gerekliliğini de kapsamaktadır.

Nitel araştırmalarda sonuçlardan yola çıkarak sınırlı genellemeler yapmak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 57). Örnek olay kapsamında değerlendirilen Mark & Spencer'in uygulamaları için sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecine yönelmeyi planlayan tüm işletmelere yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

- İşletmeler toplumsal ve siyasi baskı oluşmadan önce sosyal ve çevresel sorunları görmeli ve çözüm için harekete geçip halkı bu yönde bilinçlendirmelidir.
- Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile sadece hedef pazarı için değil toplum için de faydalı olabilecek faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- Sürdürülebilir pazarlamaya geçişte öncelikle işletmelerin kurumsal alışkanlıklarını değiştirmeleri gerekir. Bunun için de sürdürülebilirlik konularını kavramış yönetimin ve bu konuda çalışacak bir ekibin kurulması gerekmektedir.
- Bu süreçte yapılması gerekenler belli planlar kapsamında ortaya konulmalıdır. Yapılacak bu planlar, çok uzun vadeli olmayıp, geliştirilerek yenilenmelidir.
- Sürdürülebilirlik kavramı, yönetim tarafından çalışanlara anlatılmalı ve çalışanlar sosyal ve çevresel sorunlara karşı bilinçlendirilmelidir.
- İşletmeler öncelikle kendi tüketim davranışlarını değiştirmeli, sürdürülebilir tüketim kalıpları oluşturmalıdır.
- İşletmeler, çalışanlarını da sürdürülebilir tüketime teşvik etmeli ve bu yönde sağlanan başarıyı ödüllendirmelidir.
- Sürdürülebilirlik konuları ile ilgili bir bilgi sistemi kurulmalı, bu sistem kapsamında çalışanlar ile planlar paylaşılmalı ve onların da sürdürülebilirlik konuları ile ilgili katkıları beklenmelidir.
- Toplum da bilinçlendirmek adına kampanyalar düzenlemeli ve toplumun ilgisi sürdürülebilir konulara çekilmelidir.
- İşletmeler, ürünlerde çevreye zarar vermeyen hammadde kullanmalı ve bunun bilgisini tüketicilere sunmalıdır.
- Sürdürülebilir sertifikalı ürünler, tüketicinin dikkatini çekecek şekilde satışa sunulmalıdır.
- Öncelikle tüketicinin bilinç düzeyini ölçmek ve pazarlama faaliyetlerini bu kapsamda düzenlemek amacı ile anket vb. uygulamalar ile tüketici bilinç düzeyi ölçülmelidir.

- Tedarikçiler ile olan ilişkilerde de sürdürülebilir konulara dikkat edilmeli, sosyal ve çevresel sorunlara duyarsız olan tedarikçiler ile çalışmamalı, tedarikçiler bu yönde denetlenerek onların da sürdürülebilir tüketim kalıplarına uygun davranmaları sağlanmalıdır.

Sonuç olarak sürdürülebilir pazarlamaya geçiş uzun vadeli bir süreçtir. Bunun için işletmenin her bölümünde önceden yapılacak düzenlemele-re ve yeniliklere ihtiyaç vardır. İşletmeler, pazarlama faaliyetlerini planlamadan önce sürdürülebilirlik konularında yönetimin ve çalışanların bilgilendirilmiş olduğundan emin olmalıdır. Ayrıca kurumsal olarak da sürdürülebilir tüketim kalıpları benimsenmeli, çevreye verilen zarar en aza indirilmelidir. Yönetimin, çalışanların ve tedarikçilerin sürdürülebilir davranışlar göstermesi, toplumsal anlamda bilinçlenmenin daha kolay sağlanması ve sürdürülebilir pazarlamaya geçişi kolaylaştırmada önemi büyüktür.

Kaynakça

- Aksoy, Yasin; Özyer, Yağmur, (2008) “Sürdürülebilir Fiyatlandırma Stratejilerinin Oluşumunda Yeni Medya ve Yeni Ekonomi Etkisi: Arçelik Vaka Analizi”, *13.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi Matbaası, Adana, 2008, s.81-107.
- Bartels, Robert; Jenkins, Roger L., (1977), “Macromarketing: What is it? What should it be? How should it be managed and taught?”, *Journal of Marketing*, October s.17-20.
- Belz, Frank Martin, (2006), “Marketing in the 21st Century”, *Business Strategy and the Environment*, c.15, s.139-144.
- Belz, Frank Martin; Peattie, Ken, (2009), *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, West Sussex: John Wiley.
- Chapman, Stanley, (2004), *Socially Responsible Supply Chains: Marks & Spencer in Historic Perspective*, Ed. Dirk Matten, Nottingham: Nottingham University.
- Daily, Gretchen C.; Ehrlich, Paul R., (1996),”Socioeconomic Equity, Sustainability and Earth’s Carrying Capacity”, *Ecological*

- Applications*, c.6/sayı 4 s.991-1001.
- Dam, Ynte K. Van - Apeldorn Paul A., (1996), “Sustainable Marketing”, *Journal of Macromarketing*, c.6/sayı Fall, s.45-56.
- Haron, Sharifah A.; Palm Lally, Yahaya Nurizan, (2005), “Towards Sustainable Consumption:An Examination of Environmental Knowledge Among Malaysians”, *International Journal Of Consumer Studies*, c.29/sayı 5 s.426-436.
- Jackson, Tim; Jager, Wander; Stagl, Sigrid, (2004), *Beyond Insatiability: Needs Theory, Consumption and Sustainability*, Guildford: Centre for Environmental Strategy.
- Jacoby, Jacob; Beming, Carol K., Dietvorst, Thomas F.,(1977), “What About Disposition?”, *Journal of Marketing*, April, s. 22-28.
- Kaya, Yasemin; Bıçkılı, Doğan, (2006), “Sürdürülebilirlik Argümanı ve Derin Ekolojik İtiraz”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.8/sayı 3, s.231-249.
- Kilbourne, William; Mcdonagh, Pierre; Prothero Andrea, ”Sustainable Consumption and the Quality of Life: A Macromarketing Challenge to the Dominant Social Paradigm”, *Journal of Macromarketing, Spring, (1997)*, s.4-24.
- Kirchgeorg, Manfred; Winn, Monika I., (2006), “Sustainability Marketing for the Poorest of the Poor”, *Business Strategy and the Environment*, c.15/sayı 7 s.171-184.
- Koçak, Akin, (2003), “Yeşil Pazarlama: Eleştirel Bir Bakış”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, c.3/sayı 3, s.22-40.
- Kotler, Philip, (2003), *Kotler ve Pazarlama: Pazar yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, çev. Ayşe Özyağcılar, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Köklü, Nilgün, “Örnek Olay Çalışma Metodları”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5792.pdf>. Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2010.
- Maclaren, Virginia W., (1999), “Urban Sustainability Reporting”, *Journal of American Planning Association*, c.66/sayı 2 s.184-202.

- Marks&Spencer, How We Do Business 2007 Report, http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/2007/2007_hwdb_report.pdf. Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2010.
- Mcdonald, Seonaidh; Oates, Caroline J., (2006), “Sustainability: Consumer Perceptions and Marketing Strategies”, *Business Strategy and the Environment*, c.10/sayı 15, s.157-170.
- Olli, Eero; Grendstad, Gunnar; Wollebaek, Dag, (2001), ”Correlates of Environmental Behaviors: Bringing Back Social Context”, *Environment and Behavior*, c.33/sayı 3, s.181-208.
- Ortak Geleceğimiz*, (1987), Türkiye Çevre Sorunları Vakfı, Ankara.
- Ottman, Jacquelyn A. (1998), *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 2nd edition, NewYork: Booksurge.
- Peattie, Ken,(2001), “Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing”, *The Marketing Review*, c.2, s.129-146.
- Saydan, Reha, (2008), “Müşteri Memnuniyeti Ya Memnun Et ya da Terk Et”, *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, ed. İnci Varinli-Kahraman Çatı, Ankara: Detay Yayıncılık, s.105-127.
- Seyfang, Gill, (2006), “Sustainable Consumption, the New Economics and Community Currencies: Developing New Institutions for Environmental Governance”, *Regional Studies*, c.70/sayı 7, s.781-791.
- Tavşancı, Savaş (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Rekabet Avantajı Yaratır Mı?”, *Kalder Forum Dergisi*, c.4/sayı 14, s.25-30.
- Vermeir, Iris; Verbeke, Wim, (2006) “Sustainable Food Consumption: Exploring The Consumer “Attitude-Behavioral Intention” Gap”, *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, c.19/ sayı 5, s.169-194.
- Walker, Rhett H.; Hanson, Dallas J., (1998), “Green Marketing and Green Places: A Taxonomy for the Destination Marketer”, *Journal of marketing Management*, c.14, s.623-639.

Wilhite, Harold; Lutzenhiser, Ressurskonsult Loren (1999), “Social Loading and Sustainable Consumption”, *Advances in Consumer Research*, c.26/sayı 1, s.281-287.

Yazar, Kadir Hakan (2006), *Sürdürülebilir kentsel gelişme çerçevesinde orta ölçekli kentlere dönük kent planlama yöntem önerisi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.

Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan (2003), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yin, Robert K.(1981), “The Case Study Crisis: Some Answers”, *Administrative Science Quarterly*, c.26/sayı 1 (1981), s.58-65.