

Satış Süreçlerinde Etik, Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Ebru Sönmez Karapınar¹

Özet

Bu bölüm, çağdaş satış yönetiminin etik ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda nasıl yeniden yapılandığını incelemektedir. Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu olarak, satış süreçlerinin yalnızca ekonomik kâr hedefiyle değil; çevresel, sosyal ve etik sorumlulukları da kapsayan bütüncül bir yaklaşımla yapılandırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bölümde sürdürülebilir satış süreci; sürdürülebilir ürün/hizmet planlaması, etik ve şeffaf satış hazırlığı, sorumlu satış iletişimi, sürdürülebilir dağıtım ve teslimat ile satış sonrası destek ve geri bildirim olmak üzere beş temel aşamada ele alınmakta; süreçlerin etkinliği için 9R dairesel ekonomi modeli (Reddet, Yeniden Düşün, Azalt, Yeniden Kullan, Onar, Yenile, Yeniden Üret, Yeniden Amaçla, Geri Dönüştür), izlenebilirlik ve hesap verebilirlik gibi stratejik sürdürülebilirlik araçlarıyla entegrasyon önerilmektedir. Çalışmada ayrıca SA8000, ISO 14001 ve AA1000 gibi uluslararası sürdürülebilirlik standartları ile eko-etiketlerin etik satış iletişimine ve tüketici güvenine katkısı değerlendirilmiştir. Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri gibi çeşitli ülke/regülasyon örnekleriyle tüketici koruma ve rüşvetle mücadele mevzuatlarının satış etiğiyle ilişkisi açıklanmıştır. Fairphone gibi örnek uygulamalar üzerinden sürdürülebilir satış stratejilerinin pratik yansımalarına da yer verilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) satış fonksiyonu ile entegrasyonu bağlamında, satış ekiplerinin sosyal adalet, insan hakları ve çevre duyarlılığı çerçevesinde yeniden konumlandığı bir etik dönüşüm sunulmaktadır. Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelere stratejik bir çerçeve sunmaktadır.

1 Doç. Dr., Pazarlama Bilim Alanı, Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, e-posta: ebrusonmez@kayseri.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5266-6451>

GİRİŞ

Küresel düzeyde artan çevresel, sosyal ve etik sorunlar, geleneksel satış yaklaşımlarını dönüştürerek daha sürdürülebilir ve sorumlu modellerin gelişimini zorunlu hâle getirmiştir. Günümüzde işletmeler için yalnızca ekonomik değer üretmek yeterli görülmemekte, bunun ötesinde çevresel ve toplumsal sorumlulukların da iş stratejilerine entegre edilmesi beklenmektedir. Bu dönüşüm, pazarlama ve satış yönetimi gibi doğrudan tüketiciyle temas kuran alanlarda daha da belirginleşmektedir (Belz & Peattie, 2012; Kotler & Keller, 2022).

Etik davranış normları, sürdürülebilirlik ilkeleri ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesi, çağdaş satış anlayışının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Satış süreçleri artık yalnızca mal veya hizmetin alıcıya sunulduğu bir işlem olarak değil; şeffaflık, hesap verebilirlik, insan haklarına saygı ve çevreye duyarlılık gibi çok boyutlu değerlerle bütünleşmiş stratejik bir faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir (Crane & Matten, 2016; Waheed vd., 2018). Bu dönüşüm, işletmeleri kısa vadeli kazanç odaklılıktan uzaklaştırarak uzun vadeli değer üretimi, şeffaflık ve paydaş güvenine dayalı bir satış yönetimi anlayışına yönlendirmektedir. Bu bağlamda etik ve sürdürülebilir satış yönetimi, yalnızca yasalara uyum değil; aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ilkeleri, çevresel etkilerin azaltılması, iş etiği standartlarının benimsenmesi ve paydaşların satış süreçlerine entegre edilmesini içeren çok boyutlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Crane & Matten, 2016; Carroll & Shabana, 2010). Özellikle 9R döngüsellliği (Reddet, Yeniden Düşün, Azalt, Onar, Yeniden Kullan, Yenile, Yeniden Üret, Yeniden Amaçlandır, Geri Dönüştür) gibi dairesel ekonomi modelleri, satış stratejilerinin hem üretim hem de tüketim aşamalarında çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine hizmet edecek şekilde yeniden kurgulanmasına imkân tanımaktadır ve bu sürecin sürdürülebilirlik açısından nasıl yapılandırılabilceğine ilişkin sistematik bir çerçeve sunmaktadır (Kirchherr vd., 2017; Khaw-ngern vd., 2021; Muñoz vd., 2024).

Etik satış uygulamalarının güvenilir biçimde yürütülmesi yalnızca kurumsal politikalarla değil, aynı zamanda ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelere ve endüstri standartlarına uyumla da yakından ilişkilidir. Örneğin, Türkiye’de yürürlükte olan 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (2013), satış sürecinde açık, doğru ve yanıltıcı olmayan bilgi sunumunu zorunlu kılmaktadır. Küresel düzeyde ise ABD’nin Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ve Birleşik Krallık’ın Bribery Act gibi yolsuzlukla mücadele yasaları, uluslararası satış süreçlerinde etik davranışların sınırlarını belirlemektedir (OECD, 2023).

Bu bölümde etik ve sürdürülebilir satış yönetimi, çok boyutlu bir perspektifle ele alınmakta; satış fonksiyonunun sadece ekonomik değil, aynı zamanda etik, sosyal ve çevresel sorumluluklarla bütünleşik bir yapı taşıdığı vurgulanmaktadır. Satış süreçlerinde etik kuralların ve endüstri standartlarının nasıl işlevselleştiği, çağdaş sürdürülebilir satış sürecinin temel aşamaları çerçevesinde incelenmektedir. Bu kapsamda, 9R Dairesel Ekonomi Modeli'nin satış süreçlerine nasıl entegre edildiği sistematik biçimde değerlendirilmektedir. Ayrıca, ISO 14001, SA8000 ve AA1000 gibi uluslararası sürdürülebilirlik standartlarının satış iletişimine ve tüketici güvenine olan etkisi açıklanmakta; eko-etiketlerin, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarıyla birlikte satış fonksiyonu üzerindeki dönüştürücü rolü ortaya konulmaktadır. Şeffaflık, izlenebilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda, çağdaş satış yönetiminin dönüşen doğası çok yönlü olarak analiz edilmektedir. Bu doğrultuda bölümde; çağdaş satış yönetimi bağlamında etik ve sürdürülebilirlik ilkelerinin nasıl bütünleştirildiği, satış sürecinin aşamalarında bu değerlerin nasıl hayata geçirildiği ve bu süreçlerin KSS ekseninde nasıl desteklendiği ele alınmakta; örnek uygulamalar üzerinden satışın etik, çevresel ve sosyal sorumluluklarıyla birlikte yeniden tanımlanan yapısı bütüncül biçimde değerlendirilmektedir. Bu çerçevede bu bölüm, satış yönetimini yalnızca ekonomik bir faaliyet olarak değil; aynı zamanda etik, sosyal ve çevresel sorumluluklarla bütünleşik bir sistem olarak yeniden değerlendirmeyi hedeflemektedir.

1. Satışta Etik Davranışı, Ortak Etik Sorunlar ve Etik Risklerin Yönetimi

Satış etiği, “satış dünyasında davranışı yönlendiren ahlaki ilkeler ve standartlar” anlamına gelmektedir (Ingram vd., 2007, s. 48). Satıştaki etik davranış, dürüstlük, bütünlük, adalet ve sorumluluğu kapsamaktadır. Bunlar müşterilerle güven oluşturmak, uzun vadeli ilişkiler geliştirmek ve ticari işlemlerin meşruiyetini sağlamak için olmazsa olmaz değerlerdir. Etik satış uygulamaları, işletmenin hedeflerini dengeleyerek müşterinin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını önceliklendirmeyi amaçlamaktadır. Ferrell ve Gresham'ın (1985) “Pazarlamada Etik Karar Vermeyi Anlamak İçin Durumsal Çerçevesi”ne göre, satışta etik karar verme bireysel faktörlerden (değerler, ahlaki gelişim vb.), örgütsel faktörlerden (kültür, normlar vb.) ve fırsatlardan (ödülleri ve cezalar vb.) etkilenmektedir. Dolayısıyla, satıştaki etik yalnızca kişisel bir mesele olmaktan ziyade daha geniş kurumsal ve çevresel faktörler tarafından şekillendirilmektedir.

Etik olmayan davranışlar, bireylerin veya kuruluşların yerleşik ahlaki ilkelerden, yasal çerçevelerden ve toplumsal normlardan saptığı eylemlerdir.

Bu davranışlar sıklıkla kişisel veya kurumsal kazançla motive edilmektedir ve sektörler arasında çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu biçimlerden biri, yanlış veya yanıltıcı reklamlar yayma, rakipleri karalama veya haksız avantaj elde etmek için piyasa algılarını kasıtlı olarak manipüle etme gibi uygulamaları içeren *haksız rekabettir* (Ferrell vd., 2023). *Rüşvet ve kamu kaynaklarının kötüye kullanımı* da dâhil olmak üzere *yolsuzluk*, kurumsal bütünlüğü bozarak adil iş uygulamalarını bozmaktadır (Transparency International, 2023). *Faturaları tahrif etmek veya mali tabloları manipüle etmek* gibi hileli faaliyetler yalnızca etik standartları ihlal etmekle kalmamakta, aynı zamanda düzenleyici yükümlülükleri de ihlal etmekte ve paydaş güvenine zarar vermektedir (Wells, 2017). Düşük ücretler, güvenli olmayan çalışma koşulları veya ayrımcı uygulamalar gibi *çalışan haklarının ihlalleri* de etik dışı olarak kabul edilmektedir ve doğrudan iş yasaları ve insan hakları standartlarıyla çelişmektedir (ILO, 2025). Ayrıca, çevre düzenlemelerine uymama veya ekosistemlere kasıtlı zarar verme gibi *çevresel suistimaller*, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınmaya karşı bir saygısızlığı yansıtmaktadır (OECD, 2023). Toplu olarak, bu etik olmayan davranışlar kuruluşlar ve toplumlar için yasal sonuçlar, itibar kaybı ve azalan kamu güveni dâhil olmak üzere önemli riskler oluşturmaktadır. Benzer olarak satışlardaki etik sorunlar da benzer biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Yaygın bir sorun, satış profesyonellerinin ürün özelliklerini abarttığı veya temel koşulları gizlediği *yanıltıcı veya aldatıcı reklamcılıktır*. Murphy vd. (2016)'nın gözlemlediği gibi, bu tür uygulamalar tüketici güvenliğini zedeleyebilir ve düzenleyici yaptırımlara yol açabilir. Bir diğer endişe ise, müşterileri tam değerlendirme veya onay olmadan hızlı kararlar almaya yönlendiren *yüksek baskı taktiklerinin kullanılmasıdır* (Johnston ve Marshall, 2013). Bu taktikler, özellikle yaşlı veya finansal olarak güvencesiz tüketicilerin bulunduğu savunmasız pazarlarda sorun oluşturmaktadır. *Yolsuzluk ve rüşvet* de özellikle B2B ve uluslararası satış bağlamlarında kritik etik sorunlardır. Son olarak, ırk, cinsiyet veya diğer alakasız faktörlere dayalı *farklı fiyatlandırma veya hizmet seviyeleri sunmak* gibi ayrımcı uygulamalar yalnızca etik standartları ihlal etmekle kalmamakta aynı zamanda ayrımcılık karşıtı yasaları da ihlal etmektedir (Ferrell vd., 2023). Etik veya etik olmayan satış davranışının kurumsal kültür, liderlik ve teşvik sistemlerinden derinden etkilendiğini gösteren örnekler aşağıda verilmiştir:

Etik Örnek: CRM yazılımında küresel bir lider olan Salesforce, satış kültürüne etik değerleri yerleştirmesiyle tanınmıştır. İşletme, Etik Kullanım Danışma Konseyi aracılığıyla satış uygulamalarının şeffaflığı ve satışta yapay zekânın sorumlu kullanımını desteklemektedir (Salesforce, 2025).

Etik Olmayan Örnek: Çalışanların satış kotasını karşılamak için yetkisiz müşteri hesapları açtığı Wells Fargo skandalı, performans baskısının yaygın

etik olmayan davranışlara nasıl yol açabileceğini göstermiştir. Wells Fargo çalışanları yıllarca müşterilerin izni olmadan gizlice kredi kartları çıkarmış, müşterileri çevrimiçi bankacılık hizmetlerine kaydetmek için sahte e-posta hesapları oluşturmuşlardır. Müşterilerin ancak ücret biriktirmeye başladıktan sonra öğrendiği sahte hesaplar kurmuşlar ve bu olay, düzenleyici cezalara, itibar kaybına ve işletmenin satış teşvik yapılarında büyük bir revizyona neden olmuştur (Corkery, 2016).

Global satış faaliyetlerinde etik ve yasal uyum, ülkeden ülkeye farklılık gösteren uygulamalar nedeniyle karmaşık bir yapıya sahiptir. Örneğin bazı kültürlerde hediyeleşme veya komisyon verme gibi uygulamalar normal karşılanırken, bu davranışlar başka ülkelerde etik dışı ya da yasalara aykırı sayılabilir. Bu nedenle çok uluslu şirketler, Uluslararası Ticaret Odası'nın (ICC) yayımladığı Reklam ve Pazarlama Uygulama Kuralları gibi uluslararası referans belgeleri rehber olarak kullanmaktadır (International Chamber of Commerce [ICC], 2019).

Sınır ötesi satış süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan zorluklar arasında; tüketici haklarının yasal düzeyde farklılık göstermesi, kurumsal etik kodların yerel kültürle çelişmesi, vergi, gümrük ve raporlama yükümlülüklerindeki uyumsuzluklar gibi zorluklar bulunmaktadır. Bu gibi nedenlerle işletmelerin etik satış politikaları geliştirirken ülke bazlı farklılıkları dikkate alan esnek ve şeffaf sistemler tasarlamaları gerekmektedir. Etik satış uygulamalarının güvenilir biçimde yürütülebilmesi, yalnızca kurumsal politikalarla değil; aynı zamanda yasal düzenlemelere ve küresel etik standartlara uyumla da doğrudan ilişkilidir. Satış süreçlerinde karşılaşılan etik risklerin yönetimi, çeşitli ulusal ve uluslararası düzenlemeler aracılığıyla çerçevelenmektedir (Haftor, 2012; Yeşil, 2010). Bu bağlamda etik risklerin yönetiminde; tüketiciyi koruma ve etik satışta ulusal mevzuat, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele mevzuatları ve uluslararası etik kurallar ve endüstri rehberleri aşağıda incelenmiştir.

1.1. Tüketiciyi Koruma ve Etik Satışta Ulusal Mevzuat

Birçok ülkede yürürlükte olan tüketici koruma yasaları, satış temsilcilerinin dürüst bilgi verme, yanıltıcı reklamdan kaçınma, ürün güvenliği sağlama ve satış sonrası hizmet yükümlülüklerini yerine getirme sorumluluklarını açıkça tanımlamaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde Federal Ticaret Komisyonu (FTC) doğrultusunda uygulanan Reklamda Doğruluk Yasası, tüketiciyi aldatmaya yönelik her türlü satış uygulamasını yasaklamaktadır (Federal Trade Commission, 2023). Avrupa Birliği'nde ise Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi (2005/29/EC), haksız ve agresif satış stratejilerini yasaklamakta ve tüketici haklarını genişletmektedir. Türkiye'de, tüketici

hakları 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (TKHK) kapsamında düzenlenmektedir. Bu yasa, ayıplı mal veya hizmet, haksız ticari uygulamalar, ön bilgilendirme yükümlülüğü, cayma hakkı ve tüketici sözleşmelerinde denge gibi alanlarda işletmelere yükümlülükler getirmektedir (Resmî Gazete, 2013). Satış sürecinde tüketiciyi yanıltan, manipülatif veya eksik bilgi sunan yaklaşımlar açıkça yasaklanmakta; etik satış davranışı yasal bir zorunluluk hâline gelmektedir. Avrupa Birliği'nde yürürlükte olan Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi (2005/29/EC) gibi düzenlemelerle paralel olarak, Türkiye'de de haksız ticari uygulamalara karşı Ticaret Bakanlığı ve Tüketici Hakem Heyetleri denetim ve yaptırım gücüne sahiptir.

1.2. Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Mevzuatları

Uluslararası satışlarda en önemli etik risk alanlarından biri olan yolsuzluk, özellikle B2B ve kamu satışlarında ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, dünya genelinde uygulanan ABD Dış Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ve Birleşik Krallık Rüşvet Yasası (UK Bribery Act, 2010) gibi düzenlemeler, işletmelerin yalnızca kendi ülkelerinde değil faaliyet gösterdikleri tüm pazarlarda etik davranmalarını zorunlu kılmaktadır (OECD, 2023). Bu iki yasa, satışlarda ve daha geniş iş uygulamalarında etik olmayan davranışları caydırmak için tasarlanmış en önemli yasal çerçeveler arasındadır. 1977'de yürürlüğe giren FCPA, ABD'li bireylerin ve işletmelerin iş elde etmek veya elde tutmak amacıyla yabancı yetkililere rüşvet teklif etmesini yasaklamakta ve ayrıca yasadışı ödemelerin gizlenmesini önlemek için doğru muhasebe kayıtları gerektirmektedir (U.S. Department of Justice [DOJ], 2020). Benzer şekilde, 2010 İngiltere Rüşvet Yasası, özel sektör işlemleri de dahil olmak üzere hem rüşvet vermeyi hem de almayı suç haline getirerek ve rüşveti önlemede başarısız olma durumunda kurumsal sorumluluk getirerek FCPA'nın kapsamının ötesine geçmektedir (UK Ministry of Justice, 2022). Bu düzenlemeler, uluslararası satış operasyonlarında şeffaflığı, hesap verebilirliği ve etik davranışı teşvik etmek için temel mekanizmalar olarak hizmet etmektedir. Türkiye'de ise 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 252. maddesi kapsamında "rüşvet verme ve alma" suçu düzenlenmiştir (Resmî Gazete, 2004). Özellikle kamu ihalelerine ilişkin satış süreçlerinde bu düzenleme önem taşımaktadır. İşletmelerin yurt dışı faaliyetlerinde uluslararası yolsuzlukla mücadele düzenlemeleriyle uyumlu iç denetim sistemleri oluşturması, kurumsal risk yönetiminin önemli bir bileşenidir.

1.3. Uluslararası Etik Kurallar ve Endüstri Rehberleri

Küresel ölçekte satış faaliyetleri yürüten işletmeler için etik standartlar, sadece yasalara uyum değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal sorumluluk farkındalığını da içeren çerçeveler gerektirmektedir. Etik davranışı teşvik etmek için, profesyonel dernekler ve uluslararası kuruluşlar satış etiği kuralları oluşturmuştur. Bu noktada iki önemli referans olarak Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) ve Uluslararası Ticaret Odası (ICC) öne çıkmaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA), pazarlamacıların “zarar vermemeleri”, “pazarlama sistemine güven aşılamaları” ve adalet, dürüstlük, sorumluluk ve şeffaflık gibi “etik değerleri benimsemeleri” gerektiğini belirtmektedir (AMA, 2021). Benzer şekilde, Uluslararası Ticaret Odası (ICC), ticari iletişimde doğruluk, adalet ve sosyal sorumluluğu vurgulayan bir “Reklam ve Pazarlama İletişimi Uygulaması Kuralları” sunmaktadır. 1937’de ICC, uluslararası bir standart oluşturmak için dünyanın dört bir yanından en iyi yerel reklam ve pazarlama iletişim standartlarını bir araya getirerek yasal, saygın, dürüst ve doğru pazarlama ile tüketici güvenliğini oluşturmayı hedeflemiştir. 2024’te güncellenen ICC Kodu etkileyici pazarlamadan, yapay zekâ ve çevresel iddialara, çocuklara ve gençlere yönelik pazarlamaya kadar geniş bir alanı kapsamaktadır (ICC, 2024). İşletmeler genellikle bu daha geniş çerçevelerle uyumlu olarak kendi iç davranış kurallarını geliştirmeli ve satış işlemlerinin tüm seviyelerinde etik davranış için net beklentiler oluşturmayı hedeflemelidir.

2. Sürdürülebilirlik Temelli Çağdaş Satış Yaklaşımı ve 9R Dairesel Ekonomi Modeli

Satış bağlamında sürdürülebilirlik, ürün geliştirmeden satış sonrası hizmetlere kadar satış süreci boyunca çevresel ve sosyal açıdan sorumlu ilkelerin benimsenmesini ifade etmektedir. Günümüz pazarında sürdürülebilirlik artık çevresel bir endişe değildir. Sürdürülebilirlik, tüketiciler daha fazla çevresel ve etik değerlerle uyumlu mal veya hizmetler aradıkça merkezi bir stratejik unsur olmaktadır (Kotler vd., 2021). Sürdürülebilirliği ürün bilgisinden müşteri katılımına ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm satış döngüsüne entegre etmek, uzun vadeli rekabet gücünü korurken çevresel ve sosyal beklentileri karşılamayı hedefleyen işletmeler için kritik bir strateji haline gelmiştir. Sürdürülebilir satış, yalnızca çevre dostu ürünler sunmayı değil, aynı zamanda müşterileri olumsuz çevresel etkileri azaltan seçimler yapmaya teşvik eden yeşil tüketimi de teşvik etmeyi içermektedir (Peattie ve Crane, 2005). Sürdürülebilirlik satış sürecine bütünsel olarak yerleştirildiğinde, işletmeler “yeşil pazarlama”nın ötesine geçmekte ve rekabetçi pazarlarda

güçlü bir farklılaştırıcı olarak hizmet edebilecek sürdürülebilirliğe gerçek bir taahhüt göstermeye başlamaktadır (Ottman, 2017). Bu yaklaşım, alıcıları sürdürülebilir alternatifler konusunda eğitmeyi, yaşam döngüsü etkilerini vurgulamayı ve kısa vadeli değil uzun vadeli tüketim davranışlarını teşvik etmeyi de kapsamaktadır. Satış profesyonellerinin, sattıkları ürünlerin çevresel ve sosyal performansı hakkında kapsamlı bilgi edinmekten, bu yönler hakkında müşterilerle şeffaf bir şekilde etkileşime girmeye ve geri dönüşüm veya ürün onarım seçenekleri gibi sorumlu satış sonrası hizmetler sağlamaya kadar sürdürülebilirliği tüm satış döngüsüne entegre etmeleri beklenmektedir (Crane & Matten, 2016). Bu kapsamda, sürdürülebilir satış yönetimi, ekonomik kârlılık hedeflerini çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle dengelemeyi amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, satış süreçlerinin yalnızca ürün ve hizmet sunumu ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda topluma ve çevreye karşı duyarlılığı da içermesi gerektiğini savunmaktadır (Belz & Peattie, 2012). Geleneksel satış modelleri çoğunlukla kısa vadeli kâr maksimizasyonuna odaklanırken, sürdürülebilir satış yönetimi, uzun vadeli değer yaratımı ve paydaş memnuniyetini esas almaktadır (Kotler & Keller, 2022).

Sürdürülebilir satış, yalnızca müşteriye değer sunmakla kalmamakta aynı zamanda doğal kaynakların korunmasını, etik davranışların benimsenmesini ve toplumsal refahın artırılmasını da amaçlamaktadır. Bu bağlamda, satış süreçlerinde kullanılan materyallerin çevresel etkileri, tedarik zinciri şeffaflığı, çalışan haklarına saygı ve ürünlerin yaşam döngüsü gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Peattie & Crane, 2005). Özellikle iklim krizi, kaynak kıtlığı ve tüketici bilincindeki artış gibi küresel gelişmeler, işletmeleri satış stratejilerini sürdürülebilirlik ekseninde yeniden tasarlamaya zorlamaktadır.

Sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu satış uygulamaları, yalnızca marka imajını güçlendirmekle kalmamakta aynı zamanda yasal düzenlemelere uyumu kolaylaştırmakta, tüketici güvenini artırmakta ve farklılaşma stratejileri açısından da rekabet avantajı sağlamaktadır (Harsanto vd., 2024). Diğer taraftan dijital teknolojilerin satış süreçlerine entegre edilmesi, sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Özellikle e-satış platformları, yapay zekâ destekli müşteri analitiği, bulut tabanlı CRM sistemleri ve karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik lojistik yazılımları, sürdürülebilir satış stratejilerinde kritik rol oynamaktadır. Ayrıca dijital platformlar sayesinde ürün yaşam döngüsüne dair bilgiler tüketiciyle daha kolay paylaşılmakta; böylece bilinçli tüketim davranışları teşvik edilmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca operasyonel verimliliği değil aynı zamanda sürdürülebilirlik performansının izlenmesi, raporlanması ve optimize edilmesine de olanak sağlamaktadır (Akter vd., 2023; Kadyan

vd., 2024). Bu nedenlerle sürdürülebilirlik, artık satış yönetiminde bir tercih değil, stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Sürdürülebilir satış yönetiminde benimsenen stratejiler, günümüz tüketicisinin artan duyarlılığı ve beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir.

Sürdürülebilir satış stratejileri, müşteri memnuniyetini yalnızca ekonomik fayda ile sınırlamamakta; aynı zamanda sosyal ve çevresel katkıları da kapsayarak “müşteri değeri” kavramını genişletmektedir. Bu kapsamda *değer odaklılık*, tüketiciye sunulan toplam değeri, ürünün üretim sürecinde işçi haklarına saygı gösterilmesi veya çevre dostu ambalaj kullanımı gibi etik unsurlarla bütünleştirmektedir (Kumar vd., 2021). Bununla birlikte, günümüz tüketicileri ürünün sadece kalitesini değil; nasıl, kimler tarafından ve ne tür çevresel etkilerle üretildiğini de merak etmekte ve bu bağlamda *şeffaflık* beklentisi artmaktadır. Açık etiketleme, izlenebilir tedarik zinciri ve karbon ayak izi bildirimi gibi uygulamalar, yalnızca güven oluşturmakla kalmamakta; aynı zamanda kurumların *hesap verebilirliğini* de güçlendirmektedir (Kirchherr vd., 2017). Bu stratejilerin sürdürülebilirliği sağlamak üzere, ilişki yönetimi de önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik odaklı satış yaklaşımları, tek seferlik satışların ötesine geçerek uzun vadeli müşteri ilişkileri kurmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) uygulamaları, geri bildirim sistemleri ve sadakat programları önem kazanmakta; sosyal medya ve dijital platformlar ise çift yönlü iletişimi ve müşteri katılımını teşvik ederek bu süreci desteklemektedir (Kotler & Keller, 2022).

2.1. Etik ve Sürdürülebilir Satış Süreci

Satış süreci genellikle satış öncesi (hazırlık ve planlama), satış anı (müşteriyle iletişim ve ikna süreci) ve satış sonrası (müşteri desteği ve ilişki yönetimi) olmak üzere üç temel aşamada ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında ise bu aşamaların her biri yeniden yapılandırılmak durumundadır. Her bir aşama, işletmelerin şeffaflık, güven ve uzun vadeli değer yaratma hedefleriyle doğrudan ilişkilidir (Suárez-Eiroa vd., 2019).

Temel değerlendirme alanı olan *satış öncesi* aşamasında, satış temsilcilerinin karbon ayak izi, tedarik zinciri şeffaflığı, geri dönüştürülebilirlik veya adil çalışma uygulamaları gibi ürünlerin çevresel ve etik özelliklerini anlamaları ve iletmeleri giderek daha fazla gerekmektedir (Belz & Peattie, 2012). Bu nedenle satış temsilcileri, sürdürülebilirlik sertifikalarına dair detaylı bilgiye sahip olmalı ve bu bilgileri tüketicilere şeffaf bir şekilde aktarabilmelidir. Örneğin, Leaping Bunny sertifikasına sahip bir kozmetik ürünün “hayvanlar üzerinde

test edilmediği ve zulüm içermeyen üretim standartlarına uygun olduğu” ifadesiyle sunulması, markanın etik duruşunu tüketiciye yansıtmaktadır (Cruelty Free International, 2023). Bu tür iletişimler, ürünle ilgili algıyı pozitif yönde etkilemekte ve satın alma kararlarını desteklemektedir. Bu derin anlayış, satış ekiplerinin sürdürülebilir çözümlere yönelik artan tüketici talebine yanıt vermesini sağlamakta ve markaya olan güveni artırmaktadır.

Müşteri katılımı sırasında, sürdürülebilirlik, özellikle de çevre bilincine sahip kesimler arasında, ürün faydalarını tüketicinin kişisel değerleri ve yaşam tarzıyla uyumlu hale getirerek danışmanlık satış yaklaşımına yerleştirilebilir (Peattie ve Crane, 2005). Etkili katılım; üretim süreçleri, paketleme malzemeleri ve yaşam döngüsü etkileri hakkında şeffaf açıklamalar içermektedir. Müşteriyle etkileşim kurulan noktalarda, eko-etiketlerin ve sertifikaların neyi temsil ettiğinin açıkça anlatılması gerekmektedir. Örneğin, USDA Sertifikalı Biyobazlı Ürün etiketi taşıyan bir ürünün satış sayfasında, bu sertifikanın çevre dostu içerik kullanımını temsil ettiği bilgisi sunulmalıdır. Bu tür bilgilendirme hem müşteri güvenini artırmakta hem de yeşil tüketim bilincinin gelişimine katkı sunmaktadır (United States Department of Agriculture [USDA], 2023).

Satış sonrası aşamada işletmeler, ürün bakım-onarım programları, geri dönüşüm veya geri alma planları ve sorumlu ürün kullanımı ve bertarafı konusunda müşteri eğitimi gibi sürdürülebilir hizmetler sunmaktadır. Eko-etiketli ürünler satış sonrasında da sürdürülebilirlik uygulamalarıyla desteklenmelidir. Geri dönüşüm, yeniden kullanım veya uzun vadeli garanti hizmetleri sunmak, müşteri memnuniyetinin yanı sıra çevresel sorumluluğun da yerine getirilmesini sağlamaktadır (Kotler & Keller, 2022). Bu uygulamalar yalnızca çevresel etkiyi azaltmakla kalmamakta aynı zamanda müşteri sadakatini güçlendirmekte ve değer teklifini ilk satın almanın ötesine taşımaktadır (Rex & Baumann, 2007). Bu yaklaşım, satış sonrası sadakati artırırken aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirlik performansına da katkı sağlamaktadır.

Geleneksel satış sürecinin satış öncesi aşamasında, çevreye duyarlı ürün tasarımı, etik tedarikçilerle çalışma ve şeffaf bilgilendirme politikaları geliştirme gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Satış anında, yalnızca ürünün faydalarının değil, çevresel ve sosyal katkılarının da müşteriye aktarılması önem kazanmaktadır. Satış sonrası dönemde ise, ürün geri dönüşüm süreçleri, sürdürülebilir teknik destek hizmetleri ve kullanıcı eğitimi gibi unsurlar, müşteri sadakatini artırmanın yanında çevresel etkilerin azaltılmasına da katkı sağlamaktadır (Geissdoerfer vd., 2017). Ancak, sürdürülebilir satış süreçleri, geleneksel satış yöntemlerinden farklı olarak yalnızca işlem odaklı

değil, bütüncül değer yaratmaya yönelik bir anlayışla yapılandırılmaktadır. Bu süreçlerde müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra çevresel etkilerin azaltılması, sosyal adaletin gözetilmesi ve uzun vadeli ilişkilerin inşası hedeflenmektedir (Belz & Peattie, 2012). Bu dönüşüm sayesinde, satış süreci yalnızca ticari bir faaliyet olmaktan çıkmakta; aynı zamanda değer odaklı, sorumlu ve uzun vadeli bir ilişki yönetimi aracı hâline gelmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir satış süreci, genellikle birbirini tamamlayan beş temel aşamadan oluşmaktadır.

İlk aşama olan *sürdürülebilir ürün/hizmet planlaması*, çevresel etkisi düşük, etik kaynaklı, dayanıklı ve geri dönüştürülebilir ürünlerin geliştirilmesini kapsamaktadır (Bocken vd., 2014; Geissdoerfer vd., 2017). İkinci aşama, *etik ve şeffaf satış hazırlığı*, müşteri beklentilerini manipüle etmeyen, doğru ve açık bilgiler sunan iletişim içeriklerinin oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu güven temelli bir iletişimi mümkün kılmaktadır (Crane & Matten, 2016; Kotler & Keller, 2022). Üçüncü aşama olan *sorumlu satış iletişimi*, yalnızca ürünün işlevsel faydalarına değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel katkılarına da vurgu yapılmasını içermekte ve değer temelli bir konumlandırma stratejisini desteklemektedir (Belz & Peattie, 2012). Dördüncü aşama, *sürdürülebilir dağıtım ve teslimat*, karbon salımını ve enerji tüketimini minimize eden lojistik çözümler ile çevre dostu ambalaj uygulamalarının benimsenmesini içermektedir (Chkanikova & Lehner, 2015). Son aşama olan *satış sonrası destek ve geri bildirim süreçleri*, bakım, onarım, geri alım ve geri dönüşüm sistemlerini kapsayarak ürün yaşam döngüsünü uzatmakta, uzun vadeli müşteri ilişkilerinin kurulmasına katkı sunmakta ve döngüsel ekonomi ilkelerini desteklemektedir (Geissdoerfer vd., 2017; Lacy & Rutqvist, 2015).

Bu beş aşamalı sürecin etkinliğini sağlamada özellikle *izlenebilirlik ve raporlama*, satış sonrası dönemde ürünün kaynağının doğrulanmasını, çevresel etkilerin izlenmesini ve etik tedarik zinciri uygulamalarının belgelenmesini mümkün kılmaktadır. İzlenebilirliğin etkin şekilde yapılandırılması, satış yönetimi açısından hem iç operasyonların verimliliğini hem de müşteri güvenini artıran stratejik bir unsur haline gelmektedir. Bir işletmenin ürün veya hizmetine dair şeffaf bilgi sunabilmesi, özellikle bilinçli tüketicilerin hâkim olduğu pazarlarda marka güvenilirliği ve müşteri sadakatini doğrudan etkilemektedir (United Nations, 2014). Cousins vd. (2008), satış ve tedarik zinciri performansının artmasında izlenebilirlik sistemlerinin stratejik katkı sunduğunu ve bu sistemlerin sürdürülebilir satış yönetimiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, eko-etiketlerin ve sürdürülebilirlik sertifikalarının etkin biçimde kullanımı, işletmelerin hem kurumsal

sorumluluklarını yerine getirmesini hem de rekabet avantajı kazanmasına olanak tanımaktadır (Peattie & Crane, 2005).

Bu çerçevede, sürdürülebilir satış döngüsünün her aşaması, etik satış yönetiminin sürdürülebilirlikle nasıl bütünleştirilebileceğini somut biçimde ortaya koymaktadır. Satış sürecinin her aşamasında *izlenebilirlik ve raporlama*, kuruluşların tedarik zinciri boyunca ürünlerin kökeni, hareketi ve sürdürülebilirlik özelliklerine ilişkin bilgileri toplama, izleme, kaydetme ve şeffaf biçimde açıklama yetkinliğini ifade etmektedir. Bu süreç, özellikle etik ve sürdürülebilir satış uygulamaları çerçevesinde, ürünlerin ham madde çıkarımından nihai kullanıcıya teslimatına kadar olan yolculuğunun belgelenmesini kapsamaktadır. *İzlenebilirlik* sayesinde, ürünlerin çatışma mineralleri, çocuk işçiliği ya da çevreye zarar veren üretim süreçleri gibi olumsuz unsurlardan arındırılmış bir tedarik zinciri üzerinden elde edilip edilmediği doğrulanabilmektedir (Yawar & Seuring, 2017). Bu bağlamda *izlenebilirlik*, yalnızca şeffaflığı artırmakla kalmamakta, aynı zamanda müşteri güveninin oluşturulmasında ve hem zorunlu hem de gönüllü sürdürülebilirlik standartlarına uyumun sağlanmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Moda, elektronik ve gıda gibi sektörlerde, tüketicilerin adil işçilik, hayvanlara zarar verilmemesi veya organik sertifikasyon gibi etik kriterleri doğrulama beklentileri artmaktadır. Bu beklentilere karşılık olarak blokzincir (blockchain), akıllı etiketler (QR kod sistemleri vb.) ve diğer dijital izleme teknolojileri, ürün seviyesinde şeffaflığı geliştirmek ve değer zinciri boyunca gerçek zamanlı izlemeyi mümkün kılmak amacıyla giderek daha fazla kullanılmaktadır (Kim & Laskowski, 2018). Diğer taraftan *raporlama*, sürdürülebilirlik göstergelerinin sistematik bir şekilde kamuoyu ve paydaşlarla paylaşılmasını içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) raporları, sürdürülebilirlik gösterge panelleri veya üçüncü taraf doğrulanabilir denetim raporları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu sistemler, özellikle B2B satışlarında etik üretim ve tedarik zinciri süreçlerine dair belge sunulmasını mümkün kılarak, müşterilerin sorumlu satın alma kararlarını kolaylaştırmaktadır (Caniato vd., 2012). Ayrıca, SA8000, ISO 14001 ve AA1000 gibi sürdürülebilirlik sertifikalarıyla *izlenebilirlik ve raporlama* süreçleri doğrudan ilişkilidir. Bu belgeler yalnızca şirket içi hesap verebilirliği değil; aynı zamanda dış paydaşlara sunulan şeffaf ve doğrulanabilir bilgiler yoluyla pazarlama ve iletişim faaliyetlerini de desteklemektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Sürdürülebilir ve Etik Satış Süreci Döngüsü – Fairphone Örneği

Aşama	Etik, Sürdürülebilirlik Özellikleri ve Uygulamaları
1. Sürdürülebilir Ürün/Hizmet Planlaması	- <i>Geri dönüştürülebilir malzemeler:</i> Üretimde kullanılan materyallerin kaynağına dair şeffaflık ve izlenebilirlik sağlanır. - <i>Adil ticaret kaynak temini:</i> Çatışmasız mineraller ve etik tedarik zinciri bilgileri sunulur. - <i>Modüler, onarılabilir tasarım:</i> Ürün ömrü boyunca izlenebilirlik sağlanır.
2. Etik ve Şeffaf Satış Hazırlığı	- <i>Etik kaynak teminine vurgu:</i> Malzeme ve üretim süreçlerinin etikliği müşterilere aktarılır. - <i>Şeffaf tedarik zinciri hikayeleri:</i> Üretim süreci, malzeme ve iş gücünün kökeni hakkında açık raporlamalar yapılır. - <i>Alıcı değerleriyle uyum:</i> Sürdürülebilirlik mesajları müşteri değerleriyle örtüştürülür.
3. Sorumlu Satış İletişimi	- Değer temelli konumlandırma: Ürünün yalnızca işlevsel değil, sosyal ve çevresel faydaları da vurgulanır. - <i>Şeffaf içerik oluşturma:</i> Manipülasyondan uzak, açık ve doğru bilgilere dayalı iletişim stratejileri geliştirilir. - Kurumsal sosyal sorumlulukla uyum: Güven temelli iletişim sağlanır.
4. Sürdürülebilir Dağıtım ve Teslimat	- Karbon salımını azaltan lojistik: Enerji tasarruflu ve çevre dostu teslimat yöntemleri benimsenir. - Çevre dostu ambalaj: Geri dönüştürülebilir ve minimum atık üreten paketlenme tercih edilir.
5. Satış Sonrası Destek ve Geri Bildirim	- Kendi kendine onarım kitleri ve destek: Ürünlerin uzun ömürlü kullanımı desteklenir, çevresel etki azaltılır. - Ürün geri alma programları: Eski ürünlerin iadesi için kolay erişilebilir sistemler sunulur. - E-atık geri dönüşüm: Süreçler şeffaf şekilde raporlanır ve izlenebilir kılınır.
İzlenebilirlik ve Raporlama (Tüm Aşamaları Destekler)	- Tedarik zincirine dair SA8000 ve çatışmasız mineral sertifikaları gibi belgeler sunulur. - Sürdürülebilirlik raporları: Ürünlerin çevresel ve sosyal performansına ilişkin veriler yayımlanır. - Denetim ve izleme: Tedarikçi ilişkilerine dair şeffaf raporlama yapılır.

Kaynak: (Causeartist, 2025; Fairphone, 2023; Fairphone, 2024)'ten uyarlanarak oluşturulmuştur.

İzlenebilirlik ve raporlama süreçleri, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında ve etik satış stratejilerini güçlendirmelerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede Hollandalı bir sosyal girişim olan Fairphone, satış döngüsünün her aşamasına sürdürülebilirliği entegre etmenin açıklayıcı bir örneğini sunmaktadır (Tablo 1).

-*Ürün/Hizmet Planlaması Aşaması:* Fairphone, satış temsilcilerini eğitmekte, pazarlama materyallerinde ve ürünlerinde kullanılan minerallerin çatışma bölgelerinden değil, çıkarılması silahlı grupları finanse etmeyen ve insan haklarını ihlal etmeyen etik ve yasal kaynaklardan elde edilen madenler (altın, tungsten, kalay ve tantal) kullanarak adil ticaret esaslarına uygun olarak

temin edilmesini sağlamaktadır. Ürünler, kullanıcılar tarafından kolayca onarılabilecek şekilde modüler olarak tasarlanmakta; bu da ürün ömrünü uzatmakta ve elektronik atığı azaltmaktadır. Fairphone, kendi cihazlarının onarım kılavuzlarını paylaşmakta ve kullanıcıların batarya, ekran veya kamera gibi parçaları kendi başına değiştirebilmesine imkân tanımaktadır.

-Etik ve Şeffaf Satış Hazırlığı Aşaması: Tedarik zincirinin tamamı hakkında kamuya açık bilgi sunulmakta, hangi ülkelerden ne tür malzemelerin alındığı detaylı biçimde açıklanmaktadır. Pazarlama materyallerinde “en sürdürülebilir telefon” gibi iddiaların somut dayanaklarıyla desteklenmesine özen gösterilmekte, tüketici aldatıcı ifadelerden kaçınılmaktadır. Fairphone, sosyal etki raporları ve yıllık sürdürülebilirlik raporları yayınlarak paydaşlara hesap vermektedir. Sorumlu Satış İletişimi Aşaması: Pazarlama stratejileri, çevresel etkilerin azaltılması, etik işçilik ve adil üretim gibi değerler üzerine kurularak değer temelli mesajlar vermektedir. Satış iletişimleri tedarik zincirinde şeffaflığı ve sosyal etkiyi vurgulayarak sürdürülebilirliğe ve etiğe değer veren bilinçli tüketicilere hitap etmektedir. Marka, tüketicilere sadece ürün satmayı değil, aynı zamanda sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarını teşvik etmeyi de amaçlamaktadır. Fairphone topluluğu, tüketici katkılarını önemseyen ve sürdürülebilirliğe gönüllü destek sağlayan bir yapı içinde yer almaktadır.

-Sürdürülebilir Dağıtım ve Teslimat Aşaması: Tedarik ve dağıtım süreçlerinde karbon salımını azaltmaya yönelik tedarikçi seçimi ve lojistik planlamaları yapılmaktadır. Geri dönüştürülmüş ve minimum kaynak kullanılarak üretilmiş ambalaj malzemeleri kullanılmaktadır. Lojistik süreçlerinde çevreci taşımacılık firmalarıyla iş birliği yapılmakta ve gerektiğinde yerel çözümler tercih edilmektedir.

Satış Sonrası Destek ve Geri Bildirim Süreçleri: Satış sonrası destek kapsamında, ürün ömrünü uzatmak ve e-atıkları azaltmayı sağlamak ve ürünlerin kolayca tamir edilebilmesi için yedek parçalar ve onarım kılavuzları sağlamaktadır. Kullanıcıların eski telefonlarını sorumlu bir şekilde bertaraf edilmek üzere gönderebilecekleri programlar (take-back programs) ile hem elektronik atık azaltılmakta hem de hammadde geri kazanımı sağlanmaktadır. Fairphone, cihazları için mümkün olan en uzun süre boyunca yazılım güncellemeleri sağlayarak ürün yaşam döngüsünü desteklemektedir.

Fairphone, tedarik zincirinde kullanılan malzemelerin kökenini izlemek için detaylı bir *izlenebilirlik sistemi* kurmuştur. Örneğin, kullandığı madenlerin, özellikle çatışmasız mineraller ve sorumlu madencilik ilkelerine göre tedarik edilmesi, kurumun temel etik hedeflerinden biridir. Bu uygulama, müşterilerine ürünlerin kaynağını gösteren şeffaf bir iletişim

aracıdır. Fairphone, bu bilgiyi web sitesi, ürün etiketleri ve satış materyalleri aracılığıyla müşterilerine sunmaktadır. Müşteriler, Fairphone'un web sitesinde, kullanılan her bileşenin ve malzemenin tedarik zinciri hakkında detaylı bilgi bulabilmektedir. Fairphone, çevresel ve sosyal etkilerini *raporlarken* şeffaflık ilkesini benimsemiştir. Kurum, her yıl yayımladığı Sürdürülebilirlik Raporları ile tedarik zincirinde gerçekleşen iyileştirmeleri, karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukları aşmak için yaptığı çalışmaları detaylandırmaktadır. Bu raporlar, işletmenin iş gücü koşullarından, geri dönüştürülmüş malzeme kullanımına kadar her alanı kapsamaktadır. Fairphone ayrıca, sosyal ve çevresel performansını bağımsız denetimler aracılığıyla doğrulamaktadır. Örneğin, şirket SA8000 gibi uluslararası iş gücü standartlarını takip ederek, tedarikçilerinin bu standartlara uyup uymadığını raporlayarak müşterilere ürünlerinin sadece teknolojik değil, etik açıdan da güvenilir olduğunu bildirmektedir. Fairphone, izlenebilirlik ve raporlama bilgilerini müşterilerine aktarırken onları eğitmeye de özen göstermektedir. Web sitesinde, ürünlerin nasıl yapıldığını ve bu süreçte kullanılan malzemelerin çevresel ve sosyal etkilerini anlatan detaylı içerikler bulunmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde, müşteriler sadece bir ürün satın almakla kalmamakta aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumlulukları da desteklemektedirler. Fairphone, her aşamada çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, bu süreçleri müşterileriyle açıkça paylaşarak, tüketicilerinin güvenini kazanmayı amaçlamaktadır (United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)).

Bu yapı çerçevesinde Fairphone, etik ve sürdürülebilir satış yönetiminin tüm aşamalarında örnek alınabilecek uygulamalar geliştirmektedir. Sadece sürdürülebilir bir ürün sunmakla kalmayıp, aynı zamanda şeffaflık, etik sorumluluk ve kullanıcı katılımını da süreçlerinin merkezine yerleştirmektedir.

2.2. Sürdürülebilir Satış Yönetiminin Temel Yapı Taşları ve Stratejik Yaklaşımlar

Sürdürülebilir satış yönetimi, günümüzde yalnızca kâr maksimizasyonuna odaklanan geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek; çevresel, sosyal ve etik sorumluluklarla uyumlu stratejiler geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu anlayış, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile de paralellik göstermektedir. Kaynakların etkin kullanımı, karbon ayak izinin azaltılması, adil ticaretin teşviki, sosyal kapsayıcılık ve etik iş uygulamaları sürdürülebilir satış yönetiminin temel ilkeleri arasında yer almaktadır (UN Global Compact, 2023).

Sürdürülebilir satış sürecinin etkili biçimde işlemesi, stratejik planlamanın yanı sıra süreçlerin şeffaf biçimde izlenebilmesine ve ölçülebilir çıktılarla raporlanabilmesine bağlıdır. Bu noktada izlenebilirlik (traceability) ve hesap verebilirlik (accountability) ilkeleri, sürdürülebilir satış yönetiminin temel yapı taşları olarak öne çıkmaktadır. Ancak sürdürülebilir satış yönetimi, yalnızca çevre dostu uygulamalardan ibaret değildir; aynı zamanda stratejik, operasyonel ve kültürel bir dönüşümü de içermektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Sürdürülebilir Satış Yönetiminin Temel Yapı Taşları

Yapı Taşı	Açıklama
1. Değer Temelli Yaklaşım	Satış stratejilerinin yalnızca kâr değil; çevresel, sosyal ve etik değerleri de gözетerek kurgulanmasıdır. Bu yapı taşı, kurumsal sürdürülebilirlik vizyonunun satışa yansımaları sağlar.
2. Paydaş Katılımı	Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve çevre gibi tüm paydaşların beklentilerinin dikkate alınması ve satış süreçlerine entegre edilmesidir.
3. Çevresel Etki Yönetimi	Satış ve dağıtım süreçlerinin karbon salımı, enerji tüketimi, atık üretimi gibi çevresel etkilerinin sürekli ölçülmesi, azaltılması ve raporlanmasıdır.
4. Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı	Satış süreçlerinde dijital çözümler (CRM, IoT, veri analitiği vb.) ile daha az kaynak tüketimi, daha fazla verimlilik ve müşterilerle daha sürdürülebilir ilişkiler kurulmasıdır.
5. İzlenebilirlik ve Raporlama	Ürün/hizmet yaşam döngüsünün her aşamasında şeffaf bilgi akışı sağlanması ve bu bilgilerin kamuya veya paydaşlara düzenli olarak raporlanmasıdır.
6. Eğitim ve Kültürel Dönüşüm	Satış ekiplerinin sürdürülebilirlik konusunda eğitilmesi ve kurum kültürünün bu doğrultuda şekillendirilmesidir. Sürdürülebilirlik, yalnızca prosedürel değil, aynı zamanda davranışsal bir değişimi de gerektirir.

Kaynak: (Belz & Peattie, 2012; Chkanikova & Lehner, 2015; Freeman, 2010; Geissdoerfer vd., 2017; Kotler & Keller, 2022; Schein)'den uyarlanmıştır.

Literatürden hareketle (Tablo 2) sürdürülebilir satış yönetiminin temel yapı taşları aşağıda özetlenmiştir:

-Değer Temelli Yaklaşım: Sürdürülebilir satış yönetimi, yalnızca finansal kazanç hedeflemenin ötesine geçerek; çevresel, sosyal ve etik değerlerin de satış stratejilerine entegre edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşım, kurumsal sürdürülebilirlik vizyonunun satış uygulamalarına yansımaları sağlamaktadır.

-Paydaş Katılımı: Sürdürülebilir satış yönetimi, yalnızca müşterilerle sınırlı kalmayıp; çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve çevre gibi tüm paydaşların

beklentilerinin dikkate alındığı bir süreci ifade etmektedir. Bu anlayış, satış kararlarının daha bütüncül ve uzun vadeli etkiler göz önünde bulundurularak şekillendirilmesini sağlar (Freeman, 2010).

-*Çevresel Etki Yönetimi*: Satış ve dağıtım süreçlerinin çevresel etkileri (karbon salımı, enerji tüketimi ve atık üretimi vb.) sürekli olarak ölçülmeli, azaltılmalı ve raporlanmalıdır. Bu yapı taşı, işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından kritik öneme sahiptir (Geissdoerfer vd., 2017).

-*Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı*: CRM sistemleri, IoT uygulamaları ve veri analitiği gibi dijital teknolojilerin kullanımı, satış süreçlerinin daha verimli, izlenebilir ve sürdürülebilir hâle getirilmesini olanaklı kılmaktadır. Bu teknolojiler sayesinde hem kaynak kullanımı azaltılmakta hem de müşteriye daha uzun vadeli ilişkiler kurulmaktadır.

-*İzlenebilirlik ve Raporlama*: Ürün ve hizmetlerin yaşam döngüsünün tüm aşamalarında şeffaf bilgi akışı sağlanması, sürdürülebilir satış yönetiminin temel ilkelerindendir. Bu bilgiler düzenli olarak iç ve dış paydaşlara raporlanarak hesap verebilirlik artırılmakta ve güven temelli ilişkiler inşa edilmektedir.

-*Eğitim ve Kültürel Dönüşüm*: Satış ekiplerinin sürdürülebilirlik konularında sürekli eğitilmesi ve kurumsal kültürün bu doğrultuda dönüştürülmesi, sürdürülebilir satış yönetiminin kalıcılığı açısından önemlidir. Bu süreç yalnızca prosedürel değil, aynı zamanda davranışsal bir dönüşüm sürecini de içermektedir.

2.3. 9R Modeli ile Etik ve Sürdürülebilir Satış Sürecinin Entegrasyonu

Etik ve sürdürülebilir satış yönetimi süreci, çevresel etkiyi azaltma, etik değerleri koruma, kaynak verimliliğini artırma ve uzun vadeli değer üretimi gibi temel sürdürülebilirlik ilkeleriyle şekillenmektedir. Bu kapsamda kaynakların etkin kullanımı ve atık oluşumunun önlenmesini hedefleyen 9R dairesel ekonomi modeli değerlendirilmelidir. Bu model; Reddet (Refuse), Yeniden Düşün (Rethink), Azalt (Reduce), Onar (Repair), Yeniden Kullan (Reuse), Yenile (Refurbish), Yeniden Üret (Remanufacture), Yeniden Amaçla (Repurpose) ve Geri Dönüştür (Recycle) adımlarından oluşan hiyerarşik bir çerçeve sunar (Khaw-ngern vd., 2021; Muñoz vd., 2024). Bu sıralama, ürün yaşam döngüsü boyunca en yüksek çevresel faydayı sağlayacak önlemleri önceliklendirmektedir.

Günümüz iş dünyasında etik ve sürdürülebilir satış modellerini benimsemek yalnızca bir tercih değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluktur. Bu noktada, 9R dairesel ekonomi modeli, işletmelere yalnızca rehberlik eden değil, aynı zamanda sürdürülebilirliğe ulaşmada somut eylem planı sunan yapılandırılmış bir yol haritası niteliğindedir. Bu modelin iş stratejilerine entegre edilmesi, işletmelerin hem rekabet avantajı elde etmesini hem de çevresel yükümlülüklerini şeffaf ve ölçülebilir biçimde yerine getirmesini mümkün kılmaktadır (Khaw-ngern vd., 2021; Muñoz vd., 2024). Söz konusu yaklaşım, geleneksel kâr maksimizasyonuna dayalı satış anlayışını dönüştürerek, değer temelli ve uzun vadeli faydayı esas alan bir paradigmaya geçişi teşvik etmektedir. Bu dönüşüm sadece çevresel etkilerin azaltılmasına değil, aynı zamanda paydaş güveninin artırılmasına ve marka sadakatının inşasına da hizmet etmektedir (Geissdoerfer vd., 2017). Özellikle 9R çerçevesini benimseyen işletmeler, ürün yaşam döngüsü boyunca kaynak kullanımını optimize etmekte; yeniden kullanım, onarım ve geri dönüşüm gibi stratejiler aracılığıyla atık üretimini en aza indirmeyi ve döngüsel değer yaratımını maksimize etmeyi başarmaktadır (Franco, 2021). Bu yönüyle 9R modeli, sürdürülebilir satış stratejilerinin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda etik ve ekonomik boyutlarını da kapsayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla bu modelin işletme uygulamalarına entegrasyonu, sadece çevresel yükümlülüklerin yerine getirilmesi açısından değil, aynı zamanda kurumsal itibarı ve uzun vadeli kârlılığı güvence altına alma bakımından da hayati önem taşımaktadır.

Bu çerçevede, satış stratejilerinde 9R döngüsellliği gibi sürdürülebilirlik modelleriyle entegrasyon sağlanması, ürün yaşam döngüsü boyunca çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sunmaktadır. Tablo 3 sürdürülebilir satış sürecinin beş temel aşaması ile döngüsel ekonomi yaklaşımında yer alan 9R ilkelerinin entegrasyonu yoluyla yapılandırılmıştır. Her bir 9R ilkesi, ilgili satış aşamasının sürdürülebilirlik yönünden nasıl geliştirilebileceğini ortaya koyacak şekilde eşleştirilmiştir. Entegrasyon sürecinde; çevresel etki azaltımı, kaynak verimliliği, uzun ömürlü müşteri ilişkileri, etik pazarlama ilkeleri ve geri dönüşüm döngüsünün etkinleştirilmesi gibi ölçütler esas alınmıştır. Bu eşleştirme aynı zamanda Geissdoerfer vd. (2017) tarafından tanımlanan döngüsel değer yaratımı anlayışı ile Kotler ve Keller (2022) tarafından önerilen müşteri odaklı sürdürülebilir satış stratejileri dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 3: 9R Dairesel Ekonomi Modeli ile Sürdürülebilir Satış Süreci Entegrasyonu

Sürdürülebilir Satış Süreci Aşaması	İlgili 9R İlkeleri	Entegrasyon Açıklaması
1. Sürdürülebilir Ürün/Hizmet Planlaması	-Reddet (Refuse) -Yeniden Düşün (Rethink) -Azalt (Reduce) -Geri Dönüştür (Recycle) -Yeniden Üret (Remanufacture) -Yeniden Kullan (Reuse)	Sürdürülebilir olmayan ürünlerin satış sistemine alınmaması (Refuse), ürünlerin çevresel etkiler göz önüne alınarak yeniden tasarlanması (Rethink), malzeme ve enerji kullanımının azaltılması (Reduce), modüler tasarımlar geliştirilmesi (Recycle), dayanıklı ürün bileşenlerinin yeniden üretim süreçlerine dahil edilmesi (Remanufacture), geri dönüştürülebilir bileşenlerin tercih edilmesi (Reuse) ürün planlama aşamasında sürdürülebilirliği sağlamaktadır.
2. Etik ve Şeffaflık Satış Hazırlığı	-Yeniden Düşün (Rethink) -Yeniden Amaçla (Repurpose) -Yeniden Kullan (Reuse)	Satış stratejilerinin yalnızca kâr odaklı değil, çevresel ve toplumsal faydayı da içerecek şekilde yeniden düşünülmesi (Rethink), farklı işlevlere sahip kullanım önerileri ile ürün çeşitliliği oluşturulması (Repurpose) ve tekrar kullanılabilir ambalaj sistemleriyle satış materyallerinin sadeleştirilmesi (Reuse) bu aşamada önc çıkmaktadır.
3. Sorumlu Satış İletişimi	-Yenile (Refurbish) -Yeniden Üret (Remanufacture), -Yeniden Amaçla (Repurpose)	İletişim sürecinde, yenilenmiş (Refurbish) ve yeniden üretilmiş (Remanufacture) ürünlerin sürdürülebilir alternatifler olarak tanıtılması, eski ürünlerin farklı işlevlerle değerlendirilmesine ilişkin sosyal fayda odaklı iletişimlerin vurgulanması (Repurpose) sorumlu satış iletişiminin temelini oluşturmaktadır.
4. Sürdürülebilir Dağıtım ve Teslimat	-Azalt (Reduce), -Yeniden Kullan (Reuse), -Geri Dönüştür (Recycle)	Lojistik faaliyetlerde karbon emisyonunu azaltan uygulamaların benimsenmesi (Reduce), tekrar kullanılabilir ambalaj sistemlerinin kullanılması (Reuse) ve teslimat sonrası atıkların geri dönüşüme yönlendirilmesi (Recycle) bu aşamada sürdürülebilirlik katkısı sunmaktadır.
5. Satış Sonrası Destek ve Geri Bildirim Süreçleri	-Onar (Repair) -Yenile (Refurbish) -Yeniden Üret (Remanufacture) -Yeniden Amaçla (Repurpose) -Geri Dönüştür (Recycle)	Ürünlerin tamir edilerek ömrünün uzatılması (Repair), yenilenmiş ürünlerin yeniden pazara sunulması (Refurbish), parçaların yeniden üretim sürecine dahil edilmesi (Remanufacture), işlevini yitirmiş ürünlerin farklı amaçlarla değerlendirilmesi (Repurpose) ve ürün/ambalaj atıklarının geri dönüşüm sistemine entegrasyonu (Recycle) müşteri memnuniyeti ve çevresel sorumluluk açısından önem arz etmektedir.

Kaynak: Geissdoerfer vd., 2017; Kotler & Keller, 2022'den uyarlanmıştır.

Tablo 3'e göre 9R dairesel ekonomi modeli ile sürdürülebilir satış sürecinin entegrasyonu aşağıda açıklanmıştır:

-Sürdürülebilir Ürün/Hizmet Planlaması: Sürdürülebilir ürün geliştirme süreci, Reddet (Refuse) ilkesi ile çevresel zararı yüksek olan malzeme ve üretim yöntemlerinden kaçınmak; Yeniden Düşün (Rethink) ilkesi ile ürün tasarımının çevresel etkilerini yeniden değerlendirmek; Yeniden Üret (Remanufacture) ilkesi ile dayanıklı ürün bileşenlerinin yeniden üretim süreçlerine dahil edilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda Azalt (Reduce), Yeniden Kullan (Reuse) ve Geri Dönüştür (Recycle) ilkeleri doğrultusunda malzeme kullanımının azaltılması, geri dönüştürülebilir bileşenlerin tercih edilmesi ve modüler tasarımlar geliştirilmesi sağlanmaktadır. Ürünlerin dayanıklı, etik kaynaklı ve çevreye duyarlı olması bu aşamada öncelik kazanmaktadır (Geissdoerfer vd., 2017).

-Etik ve Şeffaf Satış Hazırlığı: Satış öncesi hazırlık aşamasında, Yeniden Düşün (Rethink) ilkesi çerçevesinde satış stratejileri etik ve şeffaflık ilkelerine göre yeniden kurgulanmaktadır. Mal veya hizmet ile ilgili bilgi içerikleri, doğru, açık ve yanıltıcı olmayan biçimde hazırlanmakta; bu durum hem müşteriye duyulan saygıyı artırmakta hem de kurumun güvenilirliğini pekiştirmektedir. Ayrıca, Yeniden Amaçla (Repurpose) ilkesi ile ürünün alternatif kullanım alanlarına da yer verilmektedir ve Yeniden Kullan (Reuse) ilkesi ile tekrar kullanılabilir ambalaj sistemleriyle satış materyallerinin sadeleştirilmesi bu aşamada öne çıkmaktadır.

-Sorumlu Satış İletişimi: Satış anında yapılan iletişim, yalnızca ürünün ekonomik faydalarına değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal katkılarına da odaklanmaktadır. Bu noktada, Yenile (Refurbish), Yeniden Üret (Remanufacture) ve Yeniden Amaçla (Repurpose) ilkeleri devreye girmekte; daha önce kullanılmış ürünlerin yenilenmiş versiyonları veya farklı işlevlerle yeniden sunulmuş formları, tüketiciye sürdürülebilir bir değer önerisi olarak aktarılmaktadır. Sorumlu iletişim, ayrıca tüketicinin bilinçli tercih yapmasını desteklemektedir.

-Sürdürülebilir Dağıtım ve Teslimat: Dağıtım süreçleri, Azalt (Reduce) ilkesine uygun biçimde optimize edilmekte; karbon ayak izini azaltan lojistik çözümler ve enerji verimli taşıma yöntemleri tercih edilmektedir. Ayrıca, Yeniden Kullan (Reuse) ve Geri Dönüştür (Recycle) ilkeleri çerçevesinde tekrar kullanılabilir ambalaj sistemleri ile teslimat yapılmakta, böylece çevresel yük minimize edilmektedir. Ambalajların geri alınması veya geri dönüştürülmesi de sistematik hale getirilmektedir (Kotler & Keller, 2022).

-Satış Sonrası Destek ve Geri Bildirim Süreçleri: Satış sonrası süreçlerde, Repair, Yenile (Refurbish) ve Yeniden Üret (Remanufacture) ilkeleri temel alınarak ürünlerin ömrü uzatılmakta ve müşteri memnuniyeti artırılmaktadır. Bu doğrultuda bakım, onarım ve teknik destek hizmetleri sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Ayrıca, Geri Dönüştür (Recycle) ve Yeniden Amaçla (Repurpose) ilkeleri doğrultusunda geri dönüşüm veya alternatif kullanım sistemleri müşteriye sunulmakta, böylece ürünlerin kullanım ömrü sonunda çevreye olan etkileri azaltılmaktadır. Geri bildirim mekanizmaları, tüketiciyle sürdürülebilirlik temelli sürekli bir iletişim kurmayı olanaklı kılmaktadır.

9R modelinin satış sürecine entegrasyonu, sadece çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli rekabet gücünü de desteklemektedir. Satışın öncesi, anı ve sonrası olmak üzere tüm aşamalarda bu ilkelerin benimsenmesi, sürdürülebilir değer üretimini kurumsal kültürün bir parçası haline getirmektedir (Geissdoerfer vd., 2018). Bu sayede, kaynak verimliliği artırılmakta, müşteri memnuniyeti sürdürülebilirlik temelinde yeniden tanımlanmakta ve kurumsal itibara katkı sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, sürdürülebilir satış yönetimini yalnızca ticari bir süreç olmaktan çıkararak, çevresel sorumluluk ve toplumsal duyarlılıkla bütünleşmiş bir yönetim felsefesine dönüştürmektedir. 9R ilkelerinin sistematik entegrasyonu, satış sürecinin her aşamasında çevresel ve ekonomik değerin eş zamanlı olarak yaratılmasını mümkün kılmaktadır

3. Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları, Sertifikalar ve Eko Etiketlerin Satış İletişimdeki Rolü

Günümüz satış stratejilerinde sürdürülebilirlik, yalnızca üretim süreçlerinde değil, aynı zamanda satış iletişimi ve müşteri etkileşimlerinde de belirleyici bir unsur haline gelmektedir. Bu doğrultuda, çeşitli uluslararası sürdürülebilirlik standartları ve sertifikalar, satış uygulamalarında etik ve çevresel sorumluluğun güvence altına alınmasında kritik rol oynamaktadır. Günümüzde pek çok kuruluş etik konuları da kapsayan uluslararası standartlara (ISO14001, SA8000, AA1000 gibi) uygun politikalar geliştirmektedir.

3.1. ISO 14001 – Çevresel Yönetim Sistemi

ISO 14001, işletmelerin çevresel etkilerini sistematik şekilde yönetmesini, atıkları azaltmasını ve sürekli iyileştirmeye dayalı çevre yönetim sistemleri kurmasını teşvik eden uluslararası bir standarttır (ISO, 2015). Etkili çevre yönetim sistemleri (ÇYS) için gereklilikleri özetleyen ISO14001 standardı, sektörler genelinde sürdürülebilir iş uygulamalarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Kuruluşları ekolojik ayak izlerini en aza indirmeye, atıkları azaltmaya ve çevre düzenlemelerine uymaya teşvik ederek, ISO 14001

kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Uluslararası Standardizasyon Örgütü [ISO], 2015). Bu çevresel taahhüdün, tüketiciler ve müşterilerin daha fazla çevresel sorumluluk gösteren işletmelerle etkileşim kurmayı tercih ettiğinden, satış operasyonları için de doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu standart satış süreçlerine, ürünlerin karbon ayak izi, enerji kullanımı ve geri dönüşüm potansiyeli hakkında doğrulanabilir bilgi sunulmasını sağlayarak yansımaktadır. Özellikle çevresel şeffaflık ve sürdürülebilir değer zinciri vurgusu, satış iletişimini güçlendirmekte ve bilinçli tüketicilerle daha güçlü bağ kurulmasına imkân vermektedir (Crane & Matten, 2016). İşletmeler ISO 14001 standartlarını entegre ettiğinde etik satış uygulamaları güçlenmektedir. Çünkü bu, satış ekiplerinin ürün tekliflerinde ve iletişimlerinde doğrulanabilir çevresel kimlik bilgilerini vurgulamasını sağlamaktadır. Dahası, ISO 14001 kapsamında sertifikalandırılmış işletmeler, satış anlatılarını yeşil ürünlere ve sürdürülebilir değer zincirlerine yönelik büyüyen pazar talepleriyle uyumlu hale getirerek rekabet avantajı elde edebilmektedir. Çevresel uygulamadaki şeffaflık, marka itibarını artırmakta, satıcılar ile alıcılar arasındaki güveni güçlendirmekte ve bu sayede sorumlu ve etik satış davranışı teşvik etmektedir (Crane & Matten, 2016).

3.2. SA8000 – Sosyal Sorumluluk Standardı

SA8000 standardı, 1997 yılında Sosyal Sorumluluk Uluslararası (SAI) tarafından sektörler genelinde etik işçi uygulamalarını ve kurumsal sosyal sorumluluğu (CSR) teşvik etmek için geliştirilen küresel olarak tanınan, adil ücretlendirme, zorla çalıştırmanın yasaklanması, güvenli çalışma ortamları ve ayrımcılıkla mücadele gibi iş gücüne yönelik etik ilkeleri içeren küresel bir standarttır (SAI, 2021). Birincil odak noktası çalışma koşulları ve insan hakları olsa da SA8000, satışlar da dahil olmak üzere tüm işlevlerde etik davranışı güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Etik satış uygulamaları izole bir şekilde var olmaz; bir kuruluşun sosyal açıdan sorumlu davranışa olan daha geniş taahhüdüyle derinden bağlantılıdır (SAI, 2021). SA8000, işletmelerin operasyonlarını işçi hakları, işyeri güvenliği, çevre yönetimi ve insan onuru için uluslararası standartlarla uyumlu hale getirmelerine rehberlik eden kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Müşteriyle yüz yüze ve itibar açısından hassas departmanlar olan satış işlevleri, bu tür standartlara uyulmasından özellikle etkilenmektedir. SA8000 kapsamında sertifikalandırılmış kuruluşlar yalnızca yasal işgücü gerekliliklerine uymakla kalmayıp aynı zamanda şeffaflık ve hesap verebilirliğe olan bağlılığı da göstermektedir. Bunların her ikisi de etik satış davranışı ve uzun vadeli müşteri güveni için önem arz etmektedir (Crane & Matten, 2016). Satış operasyonlarında doğrudan görünür olmasa

da ürünlerin etik koşullarda üretildiğini belgelemesi sayesinde, SA8000 sertifikası satış faaliyetlerinde güvenilirliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Müşteriler nezdinde sosyal uyum göstergesi olarak işlev gören bu sertifika, aynı zamanda satış ekiplerinin etik değerleri içselleştirmesini desteklemektedir (Ferrell vd., 2023).

SA8000 standardının temel ilkeleri, satışlar da dahil olmak üzere tüm kurumsal işlemlere uzanan hayati bir etik çerçeve görevi görmektedir. *Çocuk işçiliğinin yasaklanması*, etik marka konumlandırmasını desteklemektedir ve özellikle sömürücü işgücü uygulamalarına duyarlı pazarlarda tüketici güvenini pekiştirmektedir. Benzer şekilde, *zorla çalıştırmanın* ortadan kaldırılması, şeffaflığın giderek artan bir beklenti olduğu hem B2B hem de B2C satış bağlamlarında giderek daha kritik hale gelen etik açıdan sağlam tedarik zincirlerini garanti etmektedir. *Mesleki sağlık ve güvenliğe bağlılık*, yalnızca çalışanları korumakla kalmamakta, aynı zamanda etik davranışı teşvik eden onurlu koşulları sağlayarak müşteriyle karşı karşıya gelen rollerin bütünlüğünü de artırmaktadır. *Örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık*, satış personeli de dahil olmak üzere çalışanların endişelerini dile getirmelerini sağlayarak etik bir kurum kültürünü güçlendirmektedir. *Ayrımcılık yapmama ilkesi*, işe alım ve tazminat gibi müşteri katılımında ve dahili süreçlerde eşitlikçi uygulamaları daha da desteklemekte ve kuruluşun etik duruşunu yansıtmaktadır. Ayrıca, *adil disiplin uygulamaları* ve *makul çalışma saatlerinin uygulanması*, stres veya baskı altında etik olmayan karar almaya yol açabilecek sömürücü çalışma koşullarının önlenmesine yardımcı olur. Yaşam ücretini zorunlu kılan *ücretlendirme ilkesi*, satış profesyonelleri arasında motivasyon ve dürüstlüğü teşvik etmede esastır. Son olarak, *insan haklarına yönelik geniş bir saygı ilkesi*, satışlarda dürüst iletişim, adil fiyatlandırma ve müşterilere saygılı muamele yoluyla sergilenen etik iş davranışının temelini oluşturmaktadır (Crane & Matten, 2016; SAI, 2021).

SA8000 sertifikalı firmalar, bu ilkeleri iş uygulamalarıyla bütünleştirerek doğal olarak satış operasyonlarına uzanan bir dürüstlük kültürü oluştururlar. Satıştaki etik davranış, yalnızca aldatma veya zorlamadan kaçınmak değildir; sosyal adalet, insan onuru ve çevre yönetimi ile proaktif uyumu da içermektedir (Ferrell vd., 2023). Tüketiciler ve müşteriler işletmeleri giderek daha fazla sosyal ve etik etkilerine göre değerlendirdikçe, SA8000 sorumlu satış uygulamalarını göstermek için güvenilir bir ölçüt olmaktadır.

3.3. AA1000 – Hesap Verebilirlik Standartları

AA1000 standart serisi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş katılımı ilkelerini temel operasyonlarına yerleştirmek isteyen kuruluşlar için

küresel olarak tanınan bir çerçeve. AA1000 ve AccountAbility İlkeleri Standardı (AA1000APS) dahil olmak üzere bu standartlar, kuruluşların sosyal ve çevresel sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve raporlamalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır (AccountAbility, 2018). Satış fonksiyonuna uygulandığında AA1000, dürüst iletişimi, paydaşlara adil muameleyi ve daha geniş sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumu teşvik ederek etik performansı artırmaktadır. AA1000, müşterilere yönelik açıklığın ve güven inşasının kurumsal seviyede sürdürülmesini sağlar. Müşteriler, tedarikçiler ve kamuoyu da dahil olmak üzere paydaş çıkarılarının sistematik olarak dikkate alınmasını sağlayarak işletmeler, etik ve sürdürülebilir satış uygulamaları için olmazsa olmaz olan güvene dayalı ilişkileri teşvik edebilir. Dahası, AA1000'e uyum, uzun vadeli marka itibarını destekleyerek satış ekiplerinin ürünleri yalnızca fiyat veya kaliteye göre değil aynı zamanda etik güvenilirlik ve sosyal etkiye göre pazarlamasını sağlar. Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin düzenli olarak analiz edilmesi ve bu doğrultuda satış stratejilerinin şekillendirilmesi, uzun vadeli marka sadakatine doğrudan katkı sunmaktadır (Crane & Matten, 2016). Sorumlu yönetim ile pazara dönük işlevler arasındaki bu bağlantı, sosyal hesap verebilirliğin hem müşteri sadakatini hem de rekabet avantajını nasıl güçlendirdiğini göstermektedir.

Etik ve sürdürülebilir satışlar bağlamında, bu sertifikalar tüketici belirsizliğini azaltan ve pazarlama mesajlarına olan güveni artıran bilgi araçları olarak işlev görmektedir (Thøgersen vd., 2010). Ayrıca, sertifikalar işletmelerin tüketim davranışlarında sürdürülebilirliği önceliklendiren kesimlere hitap ederek rekabetçi pazarlarda tekliflerini farklılaştırmalarına olanak tanımaktadır. Etkili satış iletişimi, ürünün karbon emisyonlarını nasıl en aza indirdiği veya adil çalışma uygulamalarını nasıl desteklediği gibi sertifikanın arkasındaki hikâyeyi içermektedir ve böylece müşteriyle daha duygusal ve değer odaklı bir diyalog oluşturmaktadır (Ottman, 2017). Nitekim izlenebilirlik uygulamaları, yalnızca çevresel ve etik uyumlulukla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda ürün sorumluluğunun tanımlanması, geri çağırma uygulamaları, kalite yönetimi, orijin doğrulama, lojistik kontrolü ve satış sonrası destek gibi alanlarda da çok yönlü faydalar sağlamaktadır (Noronen, 2023; Töyrylä, 1999). Bu bağlamda SA8000, AA1000 ve ISO 14001 gibi sürdürülebilirlik sertifikaları, firmaların sosyal uygunluk ve çevresel yönetim sistemlerine sahip olduğunu belgeleyen araçlar olarak öne çıkmaktadır (Social Accountability International [SAI], 2023; ISO, 2023). İşletmeler, bu belgeleri tedarik zinciri raporları ile destekleyerek B2B satış süreçlerinde müşterilere karşı şeffaflık sağlayabilir ve sürdürülebilir satın alma politikalarına katkıda bulunabilir.

Bütünleşik etik ve sürdürülebilir iş uygulamalarının ikna edici bir örneği, sosyal ve çevresel sorumluluğu temel stratejisine yerleştirmesiyle bilinen küresel bir kozmetik ve kişisel bakım şirketi olan The Body Shop'tur. Kuruluş, verimli kaynak kullanımı, atık azaltma ve çevreye duyarlı ürün yaşam döngüleri yoluyla çevresel etkisini yönetmek ve azaltmak için ISO 14001'i benimsemiştir. Bu sertifika, The Body Shop'un satın alma kararlarının bir parçası olarak sürdürülebilirliğe değer veren çevre bilincine sahip tüketicilere hitap ederek yeşil uygulamalarını güvenilir bir şekilde tanıtmasına olanak tanıyarak satış girişimlerini desteklemektedir (Uluslararası Standardizasyon Örgütü [ISO], 2015). Ayrıca, The Body Shop tedarik zinciri boyunca işçi haklarını, güvenli çalışma koşullarını ve adil tazminatı vurgulayarak SA8000 standardıyla uyumludur. Bu uygulamalar, etik kaynak sağlama ve insan onurunun sosyal açıdan sorumlu tüketiciler için temel değer önerileri olarak konumlandırıldığı satış iletişimlerinde değerlendirilir (SAI, 2021). Ayrıca, kuruluş operasyonlarında şeffaf paydaş katılımını ve hesap verebilirliği sürdürmek için AA1000 çerçevesini benimsemiştir. Bu yaklaşımı, etik kaynak kullanımı, hayvan deneyleri politikaları ve çevresel performans hakkında veri sağlayan sürdürülebilirlik raporlarına ve müşteri iletişim kanallarına yansımaktadır. Bu uluslararası standartları bütünleştirerek The Body Shop, şeffaflık, etik ve sürdürülebilirlik temelinde bir marka kimliği geliştirerek müşteri sadakati ve değerlere dayalı bir satış stratejisini desteklemektedir (AccountAbility, 2018; Crane & Matten, 2016).

3.4. Eko-Etiketler

Eko-etiketler, bir ürünün belirli çevresel ve sosyal standartlara uygun olduğunu gösteren, bağımsız kuruluşlarca onaylanmış semboller olarak işlev görmektedir. Satış sürecinde kullanılan eko-etiketler ve sürdürülebilirlik sertifikaları, çevresel iddiaların güvenilirliğini artırmada ve satış iletişiminde tüketici algılarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Energy Star, Fair Trade, Rainforest Alliance, EU Ecolabel ve FSC (Orman Yönetim Konseyi) gibi bu etiketler, bir mal veya hizmetin tanınmış çevresel veya sosyal standartlara uyduğunu gösteren üçüncü tarafça doğrulanmış semboller ve satış sürecinde tüketiciye güven telkin eden görsel kanıtlar olarak hizmet etmektedir (Belz ve Peattie, 2012).

Eko-etiketlerin etkili kullanımı, ürünün sadece işlevsel faydalarını değil aynı zamanda sürdürülebilir üretim hikâyesini de vurgulayarak, değer temelli satış stratejilerini desteklemektedir (Thøgersen vd., 2010). Satış profesyonelleri, yalnızca ürün özelliklerini değil aynı zamanda çevresel yönetim, etik kaynak sağlama ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi daha geniş marka değerlerini de iletmek için eko-etiketlerden yararlanmaktadır. Eko-etiketlerin ambalaj

ve promosyon malzemelerinde görsel olarak bulunması, özellikle çevre bilincine sahip tüketiciler için ikna edici bir ipucu görevi görerek hem satın alma kararlarını hem de marka sadakatini etkileyebilmektedir (Darnall vd., 2018). Ancak, eko-etiketlerin aşırı kullanımı veya kötüye kullanımı (yeşil aklama) tüketici güvenini zayıflatabilir ve marka itibarına zarar verebilir. Bu durum satış mesajlarında özgünlük ve şeffaflık ihtiyacını vurgulamaktadır (Delmas & Burbano, 2011). Bu nedenle satış profesyonelleri, eko-etiketlerin arkasındaki anlamı ve sertifika sürecini iyi bilmeli; müşteriyle kurdukları diyalogda bu bilgileri şeffaflıkla paylaşmalıdır. Bu tür göstergelerin satış mesajlarına entegre edilmesinde şeffaflık ve doğruluk ilkeleri ön planda tutulmalıdır.

Eko-etiketler ve sertifikalar satış süreçlerine uygun şekilde entegre edildiğinde, yalnızca sürdürülebilirliğin belirteçleri değil, aynı zamanda etik satış iletişiminde stratejik varlıklar haline gelmektedir (Donato, 2025). Bu unsurlar birlikte, sürdürülebilirliğin etik satış uygulamalarına nasıl yerleştirildiğini ve müşteri güveni, marka sadakati ve uzun vadeli ticari başarı oluşturmada nasıl önemli bir rol oynadığını yansıtmaktadır.

Satış iletişiminde eko-etiketlerin ve sertifikaların etkili kullanımına dair ikna edici bir örnek, ev temizliği ve kişisel bakım ürünleri konusunda uzmanlaşmış ABD merkezli bir marka olan Seventh Generation'dır. İşletme, USDA Sertifikalı Biyobazlı Ürün Etiketli², Leaping Bunny (zulüm içermeyen sertifika)³ ve B Corporation sertifikası⁴ gibi birden fazla eko-sertifikayı doğrudan ürün ambalajlarına ve dijital pazarlama kampanyalarına entegre etmiştir. Bu etiketler, Seventh Generation'ın sürdürülebilirliğe olan bağlılığının üçüncü tarafça doğrulanmasını sağlayarak markanın tüketicilerle şeffaf ve güvenilir bir ilişki kurmasına yardımcı olmaktadır (Ottman, 2017). İşletme, satış noktası teşhirlerinden sosyal medya içeriklerine kadar uzanan satış iletişimlerinde bu sertifikaları ürün güvenliğinin, çevre yönetiminin ve etik kaynak sağlamanın kanıtı olarak vurgulamaktadır. Örneğin, “#ComeClean” kampanyaları, ev ürünlerinde içerik şeffaflığına olan ihtiyacı

2 USDA Sertifikalı Biyobazlı Ürün Etiketli, bir ürünün belirli bir kısmının petrol yerine biyolojik kaynaklardan üretildiğini ve bu durumun bağımsız laboratuvarlarca test edilerek USDA tarafından onaylandığını gösteren çevresel bir etiketleme sistemidir (USDA, 2024).

3 Cruelty Free International Leaping Bunny markaların hayvan deneyleri yapmasını, yaptırmasını veya taraf olmasını kontrol eden tek küresel programdır. Her “cruelty-free” etiketi resmi ve güvenilir değildir. Leaping Bunny, ürünlerin yanı sıra bileşen düzeyinde de denetim yaparak tüketiciye en yüksek güvenceyi sunmaktadır (Cruelty Free International, 2023).

4 B Corporation sertifikası, işletmelerin sosyal, çevresel, yönetişimsel ve toplumsal performanslarını yüksek etik standartlara göre değerlendiren ve sürdürülebilirlik ile sosyal etkiyi karla birlikte yöneten kurumlara verilen küresel bir sürdürülebilirlik onayıdır (B Lab, 2023).

açıkça dile getirerek, sertifikalarını etik açıdan bilinçli tüketicilere hitap etmek için rekabetçi bir farklılaştırıcı olarak kullanmaktadır. Bu strateji yalnızca müşterileri çevresel ve sosyal konular hakkında eğitmekle kalmaz, aynı zamanda marka güvenilirliğini artırmakta ve eko-bilinçli demografik gruplar arasında satın alma davranışını yönlendirmektedir. Seventh Generation, satış mesajlarını tanınmış etiketlerle uyumlu hale getirerek kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri ile tüketici karar alma süreçleri arasındaki boşluğu başarıyla kapatır ve eko-etiketlerin etik satış stratejisinin temel bir unsuru olarak nasıl kullanılabileceğini göstermektedir (Darnall vd., 2018; Seventh Generation, 2023).

4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Satış Fonksiyonu

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), bir organizasyonun çevresel ve toplumsal etkilerini etik bir yaklaşımla değerlendirmesi, bu etkilere karşı sorumluluk üstlenmesi ve sosyal refah ile çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunma çabalarını kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışıdır (Carroll & Shabana, 2010; Freeman, 2010; Sheehy, 2015). Bu anlayış, yalnızca genel kurumsal stratejiyle sınırlı olmayıp, satış fonksiyonu özelinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Satış fonksiyonu içinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), yalnızca yardımseverlik faaliyetleri ya da kurumsal imaj inşasıyla sınırlı olmayan; satış ekiplerinin etik ve toplumsal duyarlılığa sahip bir yaklaşımla hareket etmesini de kapsayan bütüncül bir sorumluluk anlayışıdır (Lindgreen & Swaen, 2010). Satış, işletmeler ile paydaşlar arasında ön cephe temas noktası olduğundan, KSS değerlerinin işlevsel hâle getirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, ürünlerin insan haklarına saygılı biçimde sunulması, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen üretim süreçlerinin şeffaf bir şekilde aktarılması ve adil ticaret ilkelerinin satışa entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır. Nitekim Nickerson vd. (2022), KSS'nin satış performansına olan etkisinin, özellikle işletmenin geçmişte neden olduğu sosyal veya çevresel zararın “düzeltici” (corrective) ya da “telafi edici” (compensating) eylemlerle desteklendiği durumlarda daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür samimi ve hesap verebilir duruşlar, markaya olan güveni pekiştirmekte ve müşteri sadakati ile satış performansını olumlu yönde etkilemektedir (Altun, 2018).

Satış süreçlerinin KSS ilkeleriyle uyumlu olması; etik fiyatlandırma, şeffaf bilgi sunumu, çevre dostu dağıtım ve toplumsal kapsayıcılık gibi uygulamaları içermektedir (Belz & Peattie, 2012; Kotler & Keller, 2022). Özellikle duyarlı tüketicilerle etkileşim kurma gereksinimi, satış ekiplerini daha bilinçli bir yaklaşıma zorlamaktadır. *Sosyal refahı teşvik eden satış uygulamaları*, çeşitlik, kapsayıcılık ve toplum katılımı ilkelerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımlardan

biri, ekonomik olarak dezavantajlı gruplar için erişilebilirliği onurdan ödün vermeden artırmak amacıyla *uygun fiyatlı fiyatlandırma modelleri* oluşturmayı içeren *kapsayıcı fiyatlandırmadır* (Prahalad, 2005). Ayrıca, sorumlu satış işlevleri, genellikle yerel paydaşları güçlendiren sosyal girişim girişimleri veya toplum tabanlı dağıtım modelleri aracılığıyla yeterince hizmet alamayan toplulukları destekleyicidir (London & Hart, 2011). Bu uygulamalar yalnızca etik niyeti yansıtmakla kalmamakta aynı zamanda uzun vadeli müşteri sadakati oluştururken ekonomik kalkınmaya ve sosyal yükselmeye katkıda bulunarak paylaşılan değer yaratmaktadır (Güngör, 2023; Yılmaz, 2017). Bu kapsamda satış uygulamalarında KSS'nin üç temel boyutu öne çıkmaktadır:

-*Değer Odaklılık*: Sürdürülebilir satış stratejileri, müşteri memnuniyetini yalnızca ekonomik kazançla sınırlamamakta; aynı zamanda sosyal ve çevresel katkılarla da tanımlamaktadır (). Bu kapsamda, ürünlerin üretiminde işçi haklarına saygı, adil ücret politikaları, çevre dostu ambalaj kullanımı gibi uygulamalar doğrudan satış mesajının bir parçası hâline gelmektedir.

-*Şeffaflık*: Günümüz tüketicileri, ürün kalitesinin ötesinde; üretim koşulları, kullanılan hammaddelerin kaynağı ve çevresel etkiler hakkında da bilgi talep etmektedir. Bu bağlamda, satış süreçlerinde açık etiketleme, izlenebilir tedarik zinciri bilgileri ve karbon ayak izi bildirimleri gibi uygulamalar kritik önem taşımaktadır (Kirchherr vd., 2017). Şeffaflık yalnızca güven oluşturmaz; aynı zamanda yasal düzenlemelere uyum ve kamuoyuna karşı hesap verebilirlik açısından da temel bir gerekliliktir (Waheed & Yang, 2019).

-*İlişki Yönetimi*: KSS ile uyumlu satış stratejileri, tek seferlik işlemlerden ziyade uzun vadeli ve güven temelli müşteri ilişkilerini hedeflemektedir. Bu amaçla; CRM sistemleri, müşteri geri bildirim mekanizmaları ve sadakat programları gibi araçlar kullanılmaktadır. Sosyal medya ve dijital platformlar da çift yönlü iletişimi destekleyerek sürdürülebilir ilişki yönetimini güçlendirmektedir (Kotler & Keller, 2022).

Satış ekiplerinin daha geniş KSS stratejileriyle uyumlu hale gelmesi, kurumsal değerlerin günlük satış faaliyetlerine stratejik olarak entegre edilmesini gerektirir. Bu, KSS odaklı temel performans göstergelerinin (KPI'ler) belirlenmesini, satış personelinin etik karar alma konusunda eğitilmesini ve sürdürülebilirliğin müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerine yerleştirilmesini içerir (Ferrell vd., 2016). Satış ekipleri, sürdürülebilir ürünleri teşvik ederek, etik ikna tekniklerini kullanarak ve manipülatif veya ayrımcı satış taktiklerinden kaçınarak CSR hedeflerine katkıda bulunabilir. Etkili uyum ayrıca, satış departmanlarının kuruluş

genelinde etik uygulamalarda tutarlılığı sağlamak için CSR, pazarlama ve tedarik zinciri birimleriyle yakın bir şekilde çalıştığı işlevler arası iş birliğine de bağlıdır (Luo & Bhattacharya, 2006).

Satış ekiplerinin kurumsal KSS stratejileriyle uyumlu çalışması, sadece iletişim dilinin değil, aynı zamanda satış sürecindeki karar mekanizmalarının da sosyal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmasını gerektirmektedir. Nickerson vd. (2022) çalışmasında, KSS'nin satış performansı üzerindeki etkisinin ancak markanın samimi ve hesap verebilir bir duruş sergilediği durumlarda güçlü olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle satış ekipleri, ürün ve hizmetlerin sürdürülebilir, etik ve şeffaf yönlerini etkili bir şekilde aktarmalı; aynı zamanda müşterilerden gelen geri bildirimlerle KSS politikalarının gelişimine katkı sunmalıdır. Bu yaklaşım, satış ekiplerinin yalnızca ürünün faydasını değil, işletmenin toplumsal etkilerini de sorumluluk çerçevesinde yönetmesini gerekli kılmaktadır.

KSS odaklı satış uygulamaları konusunda *Patagonia* ve *The Body Shop* gibi markalar öne çıkmaktadır. Patagonia, ürün etiketlerinde karbon ayak izi bilgilerine yer vermekte ve “daha az satın al” kampanyalarıyla tüketimi azaltmayı teşvik etmektedir. Patagonia'nın “Don't Buy This Jacket” (Bu Ceketini Satın Almayın) kampanyası, tüketimi azaltma çağrısı yaparak çevresel etkiyi doğrudan hedef alan düzeltici bir KSS örneği sunmaktadır. The Body Shop ise etik tedarik, zulüm içermeyen üretim ve toplumsal kampanyalar aracılığıyla hem ürününü hem de satış iletişimini sosyal sorumluluk ilkeleriyle bütünleştirmiştir. The Body Shop, hayvanlar üzerinde test yapmayan ürünler sunarak, etik değerleri satış stratejisinin merkezine yerleştirmektedir. Benzer şekilde, *Fairphone*, ürünlerinin hammaddelerinin çatışmasız madenlerden sağlandığını, tedarik zinciri bilgilerini ve onarılabılır tasarımlarını şeffaf biçimde paylaşarak örnek teşkil etmektedir. Nickerson vd. (2022), bu tür bütünsel ve samimi uygulamaların tüketici güveni ve marka sadakati üzerinde daha güçlü ve uzun vadeli etkiler yarattığını göstermektedir. Benzer olarak, Waheed ve Yang (2019), Pakistan'daki KOBİ'ler üzerinde yaptıkları ampirik çalışmada, hem içsel (çalışan odaklı) hem de dışsal (çevre, toplum, müşteri vb.) KSS açıklamalarının satış performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu tespit etmiştir. Özellikle dışsal KSS uygulamaları (ECSR), içsel uygulamalardan (ICSR) daha yüksek etki göstermektedir. Bu da satış fonksiyonunun yalnızca organizasyon içi uygulamalara değil, dış paydaşlarla olan ilişkilere bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir. Dışsal sorumlulukta; çevresel sorumluluk (ER), müşteri sorumluluğu (CR), kurumsal vatandaşlık sorumluluğu (CCR), tedarikçi sorumluluğu (SR) ve hükümet sorumluluğu (GR) yer alırken içsel sorumlulukta ise çalışan katılım sorumluluğu (EER) bulunmaktadır.

Dışsal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamaları (ECSRD), işletmelerin dış paydaşlara yönelik sosyal sorumluluk taahhütlerini ve bunların şeffaf biçimde kamuoyuna açıklanmasını ifade etmektedir. İçsel Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamaları (ICSRD) ise işletme içindeki sosyal sorumluluk uygulamalarını kapsamaktadır (Waheed & Yang, 2019). Bu kapsamda işletmelerin dışsal ve içsel kurumsal sosyal sorumluluk alanları altı başlıkta ifade edilebilir.

-*Müşteri Sorumluluğu (CR)*: Şeffaf iletişim, ürün güvenliği, etik reklamcılık ve adil fiyatlandırma gibi müşteri haklarını ve çıkarlarını koruyan uygulamaları içermektedir.

-*Kurumsal Vatandaşlık Sorumluluğu (CCR)*: Topluma katkı sağlayan bağış, gönüllülük programları ve yerel kalkınma destekleri gibi sosyal refah odaklı faaliyetleri kapsar.

-*Tedarikçi Sorumluluğu (SR)*: Adil ticaret uygulamaları, yerel üreticilerin desteklenmesi ve şeffaf tedarik zinciri yönetimi gibi etik iş ilişkilerini ifade eder.

-*Kamu Sorumluluğu (GR)*: Yasal düzenlemelere uyum, vergi ödemeleri ve kamu politikalarıyla yapıcı ilişki geliştirilmesini içerir.

-*Çalışan Katılım Sorumluluğu (EER)*: Adil ücretlendirme, güvenli çalışma koşulları, çeşitlilik, eğitim ve kariyer gelişimi gibi çalışan refahına yönelik uygulamaları içerir.

Waheed ve Yang (2019) çalışmasındaki sorumluluk türleri ile satış sürecinin ana aşamaları (planlama, iletişim, satış sonrası vb.) eşleştirilmiş biçimde bir tablo hâlinde sunulmuştur (Tablo 4). Waheed ve Yang'ın (2019) modeline dayanan bu eşleştirme tablosu, kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) hem dışsal hem de içsel boyutlarının satış sürecinin çeşitli aşamalarıyla nasıl stratejik biçimde entegre edilebileceğini göstermektedir. Tablo, sürdürülebilir ve etik satış yönetiminin çok boyutlu bir anlayış gerektirdiğini ortaya koymakta; her sorumluluk türünün işletme performansına ve paydaş ilişkilerine katkı sağlayabileceği özgül süreçlere işaret etmektedir.

Tablo 4: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanlarının Satış Süreci Aşamalarıyla Eşleştirilmesi

KSS (CSR) Alanı	Tanım	Satış Süreciyle Eşleşen Aşama	Uygulama Örnekleri
ÇS (ER) – Çevresel Sorumluluk	Karbon salımı, atık yönetimi, enerji verimliliği gibi çevresel eylemler	Ürün Planlama, Teslimat ve Dağıtım	Geri dönüştürülebilir ambalajlar, düşük karbon lojistik sistemleri, çevre dostu üretim: <i>Patagonia</i> , üretim süreçlerinde yenilenebilir enerji kullanımı ve geri dönüştürülmüş malzemelerin tercih edilmesiyle çevresel sorumluluk uygulamalarını satış stratejisine entegre etmektedir.
MS (CR)– Müşteri Sorumluluğu	Ürün güvenliği, şeffaf bilgi, etik fiyatlandırma	Satış Hazırlığı ve Satış İletişimi	Açık etiketleme, dürüst tanıtım, şeffaf garanti koşulları: <i>The Body Shop</i> , ürün içeriklerini şeffaf biçimde etiketleyerek ve hayvanlar üzerinde test yapmadığını vurgulayarak müşteri güvenini önceliklendiren etik bir satış anlayışı geliştirmiştir.
KVS (CCR) – Kurumsal Vatandaşlık Sorumluluğu	Toplumsal kalkınma, gönüllülük, bağış programları	Satış Stratejisi ve Kurumsal İletişim	Satış gelirlerinin bir kısmının sosyal projelere aktarılması, yerel STK'larla iş birliği: <i>Ben & Jerry's</i> , sosyal adalet ve iklim krizi gibi toplumsal meselelere yönelik kampanyalar yürüterek satış fonksiyonunu kurumsal vatandaşlık yaklaşımıyla uyumlu hâle getirmektedir.
TS (SR) – Tedarikçi Sorumluluğu	Adil ticaret, etik tedarik, şeffaf satın alma	Ürün Planlama, İzlenebilirlik ve Raporlama	Fairtrade belgeleri, tedarikçilerin sosyal uygunluk sertifikaları (SA8000): <i>Fairphone</i> , çatışmasız madenler kullanmakta ve SA8000 gibi sosyal uygunluk standartlarına uyan tedarikçilerle çalışarak sorumlu tedarik uygulamalarını şeffaf bir şekilde raporlamaktadır
KS (GR) – Kamu Sorumluluğu	Yasalara uyum, vergi sorumluluğu, kamu politikasıyla etkileşim	Yönetimsel Raporlama, Satış Süreci Şeffaflığı	Vergi uyum beyanları, devlet destekli sürdürülebilir satış kampanyaları: <i>Unilever</i> , sürdürülebilirlik taahhütleri kapsamında hükümet politikalarıyla iş birliği yaparak çevresel düzenlemelere tam uyum göstermekte ve kamu paydaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır.
ÇKS (EER) – Çalışan Katılım Sorumluluğu	Adil ücret, güvenlik, çeşitlilik, eğitim fırsatları	Satış Ekiplerinin Yönetimi, Müşteri Temas Kalitesi	Sürdürülebilir satış eğitimleri, çalışan memnuniyeti odaklı satış teşvik sistemleri: <i>Salesforce</i> , çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden İK politikaları, adil ücretlendirme ve çalışan gelişim programlarıyla içsel KSS uygulamalarını satış gücü performansına yansıtmaktadır.

Kaynak: (Kotler & Keller, 2022; Lindgreen & Swaen, 2010; Nickerson vd., 2022; Waheed & Yang, 2019)'den hareketle oluşturulmuştur.

Tablo 4'e göre yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmiştir:

Çevresel Sorumluluk (ER): Özellikle ürün/hizmet planlaması ve dağıtım aşamalarında belirlenmektedir. Geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı, enerji verimli teslimat sistemleri gibi uygulamalar, yalnızca çevreye duyarlılık değil, aynı zamanda satın alma kararlarını etkileyen görünür sürdürülebilirlik mesajlarını da içermektedir (Kotler & Keller, 2022).

Müşteri Sorumluluğu (CR): Satış öncesi hazırlık ve doğrudan iletişim süreçlerinde kritik rol oynamaktadır. Etik tanıtım, açık etiketleme ve şeffaf fiyatlandırma uygulamaları, tüketici güvenini ve sadakatini artırarak uzun vadeli satış başarısını desteklemektedir (Nickerson vd., 2022).

Kurumsal Vatandaşlık Sorumluluğu (CCR): İşletmenin satış stratejisini toplumla bağ kuran bir yapıya dönüştürmektedir. Sosyal projelere yapılan katkılar, gönüllülük programlarının desteklenmesi gibi eylemler, markanın itibarını artırırken duygusal bağ üzerinden müşteri kazanımını da kolaylaştırmaktadır (Lindgreen & Swaen, 2010).

Tedarikçi Sorumluluğu (SR): Ürün planlama ve izlenebilirlik süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Adil ticaret uygulamaları, SA8000 gibi etik tedarik zinciri belgelerinin kullanımı hem B2B hem de B2C segmentlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik sunarak satış süreçlerine rekabet avantajı kazandırmaktadır (Geissdoerfer vd., 2017).

Kamu Sorumluluğu (GR): Özellikle satış sonrası raporlama ve uyum süreçleriyle bağlantılıdır. Kamu otoriteleriyle iş birliği içinde yürütülen projeler ve yasal yükümlülükler tam uyum, markanın istikrarlı ve güvenilir bir aktör olarak konumlanmasını sağlamaktadır.

Çalışan Katılım Sorumluluğu (EER), doğrudan satış ekiplerinin yönetimiyle ve müşteriyle etkileşimin niteliğiyle ilgilidir. Satış personelinin adil koşullarda çalışması, eğitimle güçlendirilmesi ve iş memnuniyetinin yüksek olması, müşteri deneyimini doğrudan iyileştirmekte ve dolayısıyla satış performansına pozitif katkı sunmaktadır (Waheed & Yang, 2019).

Tablo 4'e göre yapılan değerlendirme göstermektedir ki, KSS uygulamaları sadece bir "iletişim" veya "pazarlama" alanı değil; doğrudan satış yönetiminin taktiksel ve operasyonel bileşenlerine entegre edilmesi gereken stratejik yapı taşlarıdır.

SONUÇ

Günümüz küresel pazar dinamikleri, satış yönetimini yalnızca ekonomik fayda üretmeye odaklı geleneksel yapısından uzaklaştırarak; çevresel, sosyal ve

etik sorumlulukların entegre edildiği bütüncül bir yapıya dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, etik kuralların, sürdürülebilirlik ilkelerinin ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yaklaşımlarının satış süreçlerine sistematik biçimde entegre edilmesini zorunlu kılmaktadır. Satış faaliyetlerinin yalnızca kâr odaklı değil, aynı zamanda paydaş güvenini artırıcı, çevreye duyarlı ve sosyal değer üreten süreçler olarak yapılandırılması, kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle doğrudan ilişkili hâle gelmiştir.

Bu bölümde, sürdürülebilir satış süreci beş temel aşamada (planlama, hazırlık, iletişim, teslimat, satış sonrası destek) ele alınmış; her aşamaya izlenebilirlik ve raporlama ilkelerinin nasıl entegre edildiği örneklerle açıklanmıştır. Özellikle Fairphone örneği üzerinden sürdürülebilirliğin satış döngüsüne stratejik olarak nasıl yerleştirilebileceği somut biçimde gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, 9R dairesel ekonomi modeli ile satış süreçlerinin nasıl yeniden yapılandırılacağı incelenmiş; sürdürülebilir değer üretimi ve kaynak verimliliği hedefleriyle uyumlu uygulamalar tanımlanmıştır. Uluslararası sürdürülebilirlik standartları ve sertifikalar (ISO 14001, SA8000, AA1000) ile eko-etiketlerin, satış süreçlerinde etik iletişimi ve tüketici güvenini nasıl güçlendirdiği detaylandırılmıştır.

Sonuç olarak, işletmelerin etik kurallar, sürdürülebilirlik ilkeleri ve KSS stratejileriyle uyumlu bir satış yönetimi anlayışı benimsemeleri, gelecekteki rekabetçi konumlarını güçlendirecek temel bir stratejik zorunluluk olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- AccountAbility. (2018). *AA1000 AccountAbility Principles* <https://www.accountability.org/standards/>
- Akter, R., Nasiruddin, M., Anonna, F. R., Mohaimin, M. R., Nayeem, M. B., Ahmed, A., & Alam, S. (2023). Optimizing Online Sales Strategies in the USA Using Machine Learning: Insights from Consumer Behavior. *Journal of Business and Management Studies*, 5(4), 167-183.
- Altun, S. *Müşteri memnuniyeti ölçütünde itibar performansı değerlendirilmesi: LC Waikiki üzerine bir uygulama*. (Tez no. 527331) [Yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi].
- AMA (2021). Statement of Ethics. American Marketing Association. <https://www.ama.org/ama-statement-of-ethics/>
- B Lab. (2023, Oct. 6). *What is a certified B corporation?* <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
- Belz, F. M., & Peattie, K. (2012). *Sustainability marketing: A global perspective* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.001>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Causeartist. (2025, Jan. 17). *Case study: Fairphone, the ethical and sustainable smartphone*. <https://www.causeartist.com/case-study-fairphone/>
- Chkanikova, O., & Lehner, M. (2015). Private eco-brands and green market development: towards new forms of sustainability governance in the food retailing. *Journal of Cleaner Production*, 107, 74-84. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.055>
- Corkery, M. (2016, Sep. 8). *Wells Fargo fined \$185 million for fraudulently opening accounts*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2016/09/09/business/dealbook/wells-fargo-fined-for-years-of-harm-to-customers.html>
- Cousins, P. D., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2008). *Strategic supply management: Principles, theories and practice*. Pearson Education.

- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4th ed.). Oxford University Press.
- Cruelty Free International. (2023). Leaping Bunny certification. <https://www.leapingbunny.org/leaping-bunny-difference>
- Darnall, N., Ji, H., & Vazquez-Brust, D. A. (2018). Third-party certification, sponsorship, and consumers' ecolabel use. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 953–969. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3165-3>
- 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>
- Donato, C. (2025). Eco-label as a sustainable communication tool. In *Eco-label visual design and sustainability: The impact on consumer perceptions and market trends* (pp. 5-38). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-82761-7_2
- Fairphone. (2023). *Fairphone sustainability report*. <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2024/06/Fairphone-2023-Impact-Report-.pdf>
- Fairphone. (2024, May 27). *Fairphone's impact report*. https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2025/05/Fairphone-Impact_Report-27-May.pdf
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96. <https://doi.org/10.1177/002224298504900308>
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2016). *Business ethics: Ethical decision making & cases*, (11th ed.). Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., Hartline, M., & Hochstein, B. (2023). *Marketing strategy* (7th ed.). Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy-A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Güngör, S. S. (2023). *Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının tüketicilerin marka sadakati üzerine etkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma*. (Tez no. 819179) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].
- Haftor, D. M. (2012). Adapting to local ethical standards: a case of a global company. In (J. Stoep & S. Strijbos) *From technology transfer to intercultural development: Understanding technology and development in a globalising world* (pp. 65-83), Sun Media Bloemfontein.

- Harsanto, B., Farras, J. I., & Firmansyah, E. A. (2024). Sustainability innovation, firm competitiveness, export performance, and sales growth: A system dynamics approach. *ASEAN Journal on Science and Technology for Development*, 41(1), 104-108. <https://doi.org/10.61931/2224-9028.1562>
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2007). *Professional selling: A trust-based approach*. Cengage Learning.
- International Chamber of Commerce (ICC). (2024). *ICC code of advertising and marketing communication practice*. <https://iccwbo.org/business-solutions/the-icc-advertising-and-marketing-communications-code/>
- International Labour Organization (ILO). (2025). *Decent work and the 2030 agenda for sustainable development*. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work-and-2030-agenda-sustainable-development>
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 14001:2015-Environmental management systems-Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2013). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. 11th ed., Routledge.
- Kadyan, J. S., Jayakumar, M., Kumar, A., & Jenefa, L. (2024, December). Enhancing customer delight-the implementation of artificial intelligence tools in sales and marketing in online platform. In *2024 International Conference on Emerging Research in Computational Science (ICERCS)* (pp. 1-5). IEEE.
- Khaw-ngern, K., Peuchthonglang, P., Klomkul, L., & Khaw-ngern, C. (2021). The 9Rs strategies for the circular economy 3.0. *Psychology. Education*, 58(1), 1440-1446.
- Kim, H. M., & Laskowski, M. (2018). Toward an ontology-driven blockchain design for supply-chain provenance. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 25(1), 18-27. <https://doi.org/10.1002/isaf.1424>
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127(2017), 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kumar, V., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Sustainability marketing strategy: An analysis of recent literature. *Global Business Review*, 14(4), 601-625. <https://doi.org/10.1177/0972150913501598>
- Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). The roots of the circular economy. In *Waste to wealth: The circular economy advantage* (pp. 19-23). Palgrave Macmillan UK.

- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- London, T., & Hart, S. L. (2011). Creating a fortune with the base of the pyramid. In *Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value* (1-18). Pearson Education India.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>
- Muñoz, S., Hosseini, M. R., & Crawford, R. H. (2024). Towards a holistic assessment of circular economy strategies: The 9R circularity index. *Sustainable Production and Consumption*, 47, 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.04.015>
- Murphy, P. E., Lacznia, G. R., & Prothero, A. (2016). *Ethics in marketing: International cases and perspectives* (2th. ed.). Routledge.
- Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A., & Sorescu, A. (2022). The impact of corporate social responsibility on brand sales: An accountability perspective. *Journal of Marketing*, 86(2), 5-28. <https://doi.org/10.1177/00222429211044155>
- Noronen, E. (2023). *Enhancing sustainability through traceability: a case study on design of Valmet's purchased item traceability system*. [Master's Thesis, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT]. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/165794> s. 11
- OECD. (2023, June 8). *OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/81f92357-cn>
- Ottman, J. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophecy? *Qualitative Market Research. An International Journal*, 8(4), 357-370. <https://doi.org/10.1108/13522750510619733>
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Financial Times/Prentice Hall.
- Resmî Gazete. (2004, 26 Eylül). *Türk Ceza Kanunu* (No. 5237, Sayı: 25611). <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/10/20041012.htm>
- Resmî Gazete. (2013, 7 Kasım). *Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun* (No. 6502, Sayı: 28835). <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131128-1.htm>
- Rex, E., & Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: What green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 567-576. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.013>

- Roddick, A. (2005, Jan. 1). *Business as unusual: My entrepreneurial journey-profits with principles*. Anita Roddick Publishing.
- Salesforce (2025). *Ethical & humane use of technology intentional innovation*. <https://www.salesforce.com/company/ethical-and-humane-use/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Seventh Generation. (2023). *Our impact*. <https://www.seventhgeneration.com/company/goals-impact>
- Social Accountability International (SAI). (2021). *SA8000® standard: Social accountability in the workplace*. <https://sa-intl.org>
- Suárez-Eiroa, B., Fernández, E., Méndez-Martínez, G., & Soto-Oñate, D. (2019). Operational principles of circular economy for sustainable development: Linking theory and practice. *Journal of Cleaner Production*, 214, 952-961.
- Thøgersen, J., Haugaard, P., & Olesen, A. (2010). Consumer responses to eco-labels. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1787-1810. <https://doi.org/10.1108/03090561011079882>
- Töyrylä, I. (1999). *Realising the potential of traceability: A case study research on usage and impacts of product traceability*. [Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology].
- Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- U.S. Department of Justice. (2014). *FCPA: A resource guide to the U.S. foreign corrupt practices act*. <https://www.justice.gov/criminal-fraud>
- UK Ministry of Justice. (2022, Sept. 22). *The bribery act 2010*. <https://www.justice.gov.uk>
- UN Global Compact. (2023). *UN global compact 2023 strategy*. <https://www.unglobalcompact.org/library>
- UNFCCC. (2021). *Fairphone- The Netherlands*. <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/ict-solutions/fairphone>
- United Nations. (2014). *A guide to traceability: A practical approach to advance sustainability in global supply chains*. United Nations Global Compact & BSR.
- United States Department of Agriculture (USDA). (2024). *USDA certified bio-based product label*. <https://www.biopreferred.gov/>
- Waheed, A., & Yang, J. (2019). Effect of corporate social responsibility disclosure on firms' sales performance: A perspective of stakeholder engagement and theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 559-566 <https://doi.org/10.1002/csr.1701>

- Wells, J. T. (2017). *Corporate fraud handbook: Prevention and detection* (5th ed.). Wiley
- Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of social issues in supply chains: A literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 621-643. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2719-9>
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve işletmelerin küreselleşme süreçleri: Karşılaşılan fırsatlar ve tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1,2), 22-72. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esad/issue/6054/8139>
- Yılmaz, F. (2017). *Sosyal sorumluluk projelerinin marka imajına etkisi: Beyaz eşya sektörüne ait bir araştırma*. (Tcz no. 459530) [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi].

