
İKLİM ALANINDA YENİ BİR DÖNEMİN LİDERLİĞİNİ YAPMAK

Mevcut kurumsal çabalar yetersiz.
Paydaşlarınız daha fazlasını talep ediyor.



Andrew Winston
Winston Eco-Strategites'in
Kurucusu

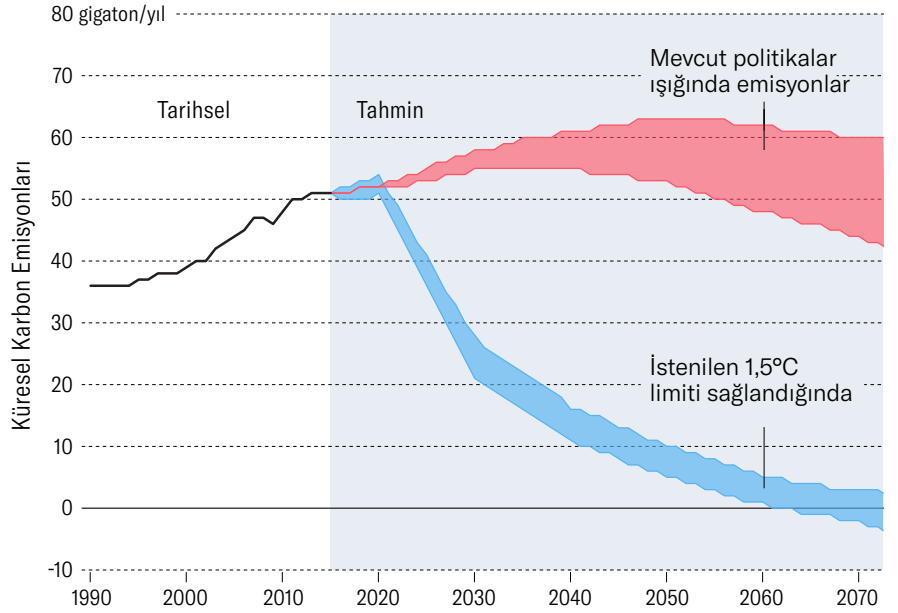
İklim değışikliği küresel boyutta bir aciliyet gösteriyor. Tarımsal ürünler, su kaynakları, altyapı ve yaşamsal sistemler iklim değışikliğinden ciddi biçimde etkileniyor. Genel anlamda ekonomi ve şirketlerin gelir yapıları da etkileniyor.

AT&T son birkaç yıldır iklim değışimi nedeniyle kaynaklandığını düşündüğü doğal felaketlerin oluşturduğu zararı telafi etmek için 874 milyon dolarlık bakım ve onarım harcaması yapmak durumunda kaldı. Reasürans alanının liderlerinden Swiss Re ekstrem hava olayları nedeniyle ödemek durumunda kaldığı tazminatların arttığını söylüyor. Şirketin CEO'su Christian Mumenthaler, 2017'ye kıyasla 2,5 milyar dolar artış gösteren bu ödemelere yol açan zararın hava sıcaklığındaki artıştan doğan olaylardan kaynaklandığını düşünüyor. İngiltere Merkez Bankası Başkanı Mark Carney, iklim konusunda hızlıca aksiyona geçmediğimiz takdirde şirket iflasları ve ekonomik sistemin çökmesi gibi sonuçlarla karşılaşacağımızı belirtiyor.

En azından kurumsal dünyanın liderleri bu durumu anlamaya başladı. Büyük şirketlerin neredeyse tamamının karbon emisyonunu azaltmaya yönelik planları bulunuyor ve bu konuda aksiyon alıyorlar. Ancak krizin ölçüğü ve gelişim hızı dikkate alındığında bu çabaların yetersiz kaldığı ortada. Birleşmiş Milletler tarafından 2018 ve 2019'da yayımlanan kritik bazı raporlara göre iki konu bariz biçimde önümüzde duruyor: (1) İklim değışikliğinin en kötü sonuçlarından kaçınmak için karbon emisyonlarını 2030'a kadar yüzde 45 oranında azaltmamız ve yüzyılın ortasına doğru da tamamen sıfırlamamız gerekiyor.

Alarm Veren Tahminler: Mevcut İklim Politikaları Aşırı Yetersiz

Küresel ısınma oranını 1,5°C'ta tutmak ve iklim değışikliğinin en tehlikeli etkilerinden kaçınmak için bu yüzyılın ortalarına kadar karbon emisyonlarını sıfırlamamız gerekiyor. Buna karşın emisyonlar artmaya devam ediyor ve mevcut politikalar ve düzenlemeler bunu aşağıya çekmekte yetersiz kalıyor. Eğer bu şekilde devam edersek sıcaklık 3°C kadar artacak ve bir felakete sürükleneceğiz.



Not: Bant genişlikleri yüksek ve alçak emisyon seviyelerini gösterir.
Kaynak: Climate Action Tracker

HBR

(2) Ülkelerin mevcut planları bu hedefi sağlamanın yakınına bile gelemiyor. Emisyonlar artmaya devam ediyor.

Ülkeler, şehirler ve şirketler aynı anda iki yönde hareket etmek zorunda: Emisyonları çok ciddi oranda azaltmak (azaltma) ve bir yandan büyük ölçekli bir değışime hazırlanırken diğer yandan da yılmazlıklarını koruyabilmek (adaptasyon). Bu makalede daha çok azaltma konusuna odaklanacağız zira tek başına

adaptasyon, yani deniz seviyesinin yükselmesini durdurmak için daha yüksek duvarlar yapmak veya iklimaları doğru biçimde kullanmak gibi aksiyonlar bizi kurtarmak için yeterli olmayacak. Eğer iklim değışikliğinin bizim için hayati öneme sahip olan bitki ve hayvan ekosistemini öldürmesine sessiz kalırsak bunların yerine koyabilecek bir şeyimiz olmayacak. İyi haber şu ki şirketler emisyonları daha hızlı ve daha büyük

ölçeklerde azaltma konusunda ciddi potansiyele ve imkana sahip.

Eğer şirketler hâlâ “Emisyonları kısmak ve kısa vadede değer oluşturmak için hangi aksiyonları almalıyız?” sorusuna kafa yoruyorsa bunun cevabını biliyoruz: Yoğun biçimde enerji kullanan sektörlerde ve şirketinizin operasyon, tedarik zinciri ve fiziksel binalar gibi bileşenlerinde karbon azaltımına gidin. Enerjinizi temiz kaynaklardan temin edin. Bu akıllıca bir karar zira bu enerji türü son yıllarda fiyat anlamında klasik enerji kaynaklarıyla rekabet eder hale geldi. Gıda ve tarım gibi bazı kritik sektörlerde atık miktarını azaltın. Kaynak kullanımını en aza indirecek döngüsel iş modellerini kullanın. Kurumsal sistemlerinize ve performans ölçütlerinize iklim değişikliğine dair bileşenler ekleyin. Birçok şirket bu “temel” fırsatları kullanmaya başladı ve gelişmeleri gördükçe daha da hızlanacaklar. Diyelim ki şirketler bu yolda yürümeye devam edecek. Peki daha fazla ne yapılabilir?

Durumun aciliyetini düşünürsek farklı ve daha zor soruları sormaya başlamamız gerekli: “Şirketler ellerindeki

muazzam imkanlarla daha fazla ne yapabilirler?” Şirketler finansal, beşeri, marka ve politik sermaye anlamında neleri devreye sokabilirler?

20 yıldır kurumlara danışmanlık yapan ve iklim değişikliğine dair konular üzerinde çalışan biri olarak şirketlerin daha derinlemesine bir değişim ortaya koymaları için üç aksiyon olduğuna inanıyorum:

- Dünyanın her yerinde daha agresif iklim politikaları oluşmasına destek vermek için politik nüfuzlarını kullanmak
- Değişim oluşturmak için tedarikçileri, müşterileri ve çalışanları harekete geçirmek
- Atıkları ve karbonu azaltmak için yatırımları ve iş modellerini gözden geçirmek

Uzun vadeli ve daha ulvi getirileri kısa vadeli hissedar beklentilerinin üzerinde tutan yöneticiler için bu maddeler hiç de yabancı değildir. Hissedarların kral olduğuna dair bakış açısı kökten değişmeye başladı. Business Roundtable bünyesinde örgütlenen ve ABD’de faaliyet gösteren 200’e yakın büyük ölçekli ve çok uluslu şirketin yöneticileri

sadece kısa vadeciliğe ve hissedar değerine odaklanmayacaklarını söyledikleri bir deklarasyon yayınladılar. Şirketlerde amaç odaklılığa dair bilinç geliştikçe ilkim açısından da çok değerli kazanımlar elde etmenin eşliği geliyoruz. Benim görüşüme göre derinlemesine bir değişim yapmaya dair inanç artıyor.

BİZİM ÇIKARIMIZ NE?

Değişime dair işaret ettiğim üç alanı derinlemesine ele almadan önce bir şirketin böylesine zorlu ve muhtemelen riskli bir taahhüdün altına neden girmek isteyeceği sorusuna yanıt vermem gerekebilir. Birinci yanıtım makro/toplumsal ve ikincisiyse mikroekonomik. Birinci yanıt çok bariz: Şirketler iş yapmak için sağlıklı insanlar ve yaşanabilir bir gezegene ihtiyaç duyarlar. Ufukta iklim değişikliğine dair ciddi bir risk varken şirketlerin dünyayı daha yaşanabilir kılmak için ellerinden geleni yapmaya dair ekonomik gerekçeleri ve ahlaki sorumlulukları var. Unilever’in eski CEO’su Paul Polman’ın dediği gibi: “Şirketler can çekişen bir sistem karşısında kayıtsız kalamaz.” Şunu unutmayalım: Şirketler kendi

ÖZETLE

SORUN

Alınan onca tedbire ve oluşturulmaya çalışan bilince rağmen iklim konusunda yeterli yol alınmıyor. Şirketler bu konuda geleneksel yaklaşımların ötesine geçmekte yetersiz kalıyor.

RİSK

Dünyamız uyarılar vermeye başladı. Eğer aksiyon alınmazsa son 10 bin yıldır medeniyetimizin devamını sağlayan sıcaklık ve doğal şartları sürdürmek mümkün olmayacak. Ayrıca şirketler sürdürülebilirlik konusunda yetersiz kaldıkça paydaşları, özellikle de müşterileri ve çalışanlarıyla bağları da zayıflayacak.

YOL HARİTASI

Şirketler öncelikle bu konularda bilinçlerini yükseltmek zorunda. Ardından ellerindeki varlıkları değerlendirmeli ve etkin biçimde bu amaç için kullanmalılar. Örneğin reklam güçlerini, ambalajlarını, siyasi lobi yeteneklerini devreye sokarak iklim değişikliğine dair aksiyon oluşturmalılar.



SANAT ESERİ: THOMAS JACKSON, CHEESE BALLS, NAPANOCH, NEW YORK, 2012

çıklarının peşinden giden yapılar olsalar da bazen yöneticiler kendi doğruları çerçevesinde hareket eder. Bazı şirketler köşedeki süpermarkette silah satmaya çalışırken bazıları kendi mahallelerindeki evsizlere imkan sağlamak için programlar ortaya koyar.

Diğer yandan mikroekonomik argüman pek göz önüne alınmaz. Başta müşteriler ve çalışanlar olmak üzere paydaşlar karşısındaki şirkete dair her geçen gün daha yüksek standartları içeren beklentiler içinde olurlar. Tüketiciler sürdürülebilir markalara yöneliyor (paketli gıda alanında 2013-2018 arasında görülen büyümenin yüzde 50'si sürdürülebilir markalardan

geldi) ve Deloitte'un küresel ölçekte gerçekleştirdiği bir ankete göre 40 yaşın altındakilerin yüzde 87'si bir şirketin başarısının sadece finansal ölçütlerle değerlendirilemeyeceğini düşünüyor. Z Kuşağı mensuplarının 10'da dokuzu şirketlerin çevresel ve sosyal konularda devreye girmesi gerektiğine inanıyor.

Çalışanlar, özellikle de teknoloji alanındakiler şirketlerine, iklim konusunda daha fazla çaba göstermeleri noktasında baskı yapıyor. Örneğin Google çalışanları yöneticilerinden iklim konusunu reddeden şirketlerle işbirliğini kesmelerini isterken Microsoft çalışanları şirketlerinin "iklim krizindeki rolünü" protesto ettikleri

bir yürüyüş düzenlemişti. Amazon'da 8 bin 700'den fazla çalışan CEO Jeff Bezos'a açık bir mektup yazarak sıfır emisyonla erişmeye dair bir plan ve iklim konusunu reddeden politikacılara başlıkların kesilmesini de içeren bir dizi talepte bulunmuştu. Bu çabalar sonucunda Bezos, 2040 itibarıyla karbon nötr olmayı ve 100 bin elektrikli araç almayı da içeren kapsamlı bir plan açıkladı.

Bu tür baskılarla birlikte iklim bilimcilerden ve BM gibi uluslararası kuruluşlardan gelen yoğun uyarılar sayesinde emisyonları düşürme çabası şirketler için olmazsa olmaz hale gelmeye başladı. Çalışanlarından ve

müşterilerinden saygı görmek isteyen her şirket bu konuda adım atmak *zorunda*. Bu konuda genel kabul gören uygulamalar hızla değişebiliyor. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konuları ilk kez gündeme geldiğinde şirketler bunun değerini ispatlamakta yetersiz kalmıştı. Şimdi elimizde veriler biriktikçe normlar da değişmeye başladı.

Sürdürülebilirlik konularında bu yaklaşımın işe yaradığına bizzat şahit oldum. Yaklaşık altı yıl önce yayımladığım *The Big Pivot* isimli kitabımda bilimsel temelli emisyon azaltma hedefleri koymayı önermiştim. O dönemde bunu yapan bir şirket yoktu ve şirketler hukuken zorunluluk olmadıkça bir kural getirmeye sıcak bakmıyordu. Şimdi gelen baskılar ve olayın mantığının anlaşılmasıyla birlikte büyük şirketlerin tümünde bu tür kurallar standart hale geldi. 200'den fazla şirket yüzde 100 yenilenebilir enerji kullanmayı taahhüt etti. Şirketler, "Neden yapalım" noktasından "Yapmazsan geride kalırsın" noktasına geldi.

En yenilikçi sürdürülebilirlik stratejilerini deneyen şirketler B Corp'lar veya Patagonia ve IKEA gibi, deneyime yapmaya daha açık ve amaç odaklı yapılar arasından çıktı. Makalenin ilerleyen bölümlerinde dile getireceğim diğer yeni nesil iklim fikirleri de aynı mantığa dayanıyor: Büyük ve halka açık şirketler sadece ayaklarını suya sokarken küçük ve sürdürülebilirliğe odaklanan şirketler liderliği ele alıyor. Bu liderlik önemli zira büyük şirketler son 10 yılda bu küçük şirketleri ya taklit ettiler ya da satın aldılar. İklim değişikliğinin en kötü etkilerini azaltabilmek için daha fazla şirketin çaba göstermesi gerekli.

Şimdi gelin ister büyük ister küçük olsun her şirketin alması gereken üç aksiyona bakalım.

1 İKLİM KONUSUNDA İYİLEŞME SAĞLAMAK İÇİN POLİTİK NÜFUZ KULLANMAK

İklim krizinin ölçeği göz önüne alındığında şirketlerin bunu tek başlarına çözmeleri mümkün değil. Ancak şirketlerin elinde kendi imkanları ve ürünlerinin ötesinde bir araç var: Politik güç dünyasına etki edebilme kapasitesi. Dünyanın her yerinde ama özellikle açık piyasa ekonomilerinde şirketlerin hükümetler ve politikacılar üzerinde çok fazla etkisi olabileceğini biliyoruz. Şirketler, seçim kampanyalarına destek olma ve politik reklamlar üzerinden topluma seslerini duyurma şansına sahipler. Peki bu gücü nasıl kullanabilirler ve nasıl kullanılmalı?

Şirketlerin devletle ilişkileri geleneksel anlamda düzenlemeleri şekillendirmek veya bunlara karşı çıkmak noktalarında oluştu. Ancak son yıllarda en azından görüntüde, bazı şirketlerin iklim değişikliğine dair politikaları destekledikleri görülüyor: ABD'de faaliyet gösteren yüzlerce çok uluslu şirket Paris Anlaşması gibi metinleri desteklediklerini açıklayarak ABD hükümeti bu anlaşmadan uzak durmayı tercih etse bile kendilerinin emisyonları azaltma taahhütlerini sürdüreceklerini belirtiyorlar. Başka bir grup büyük ölçekli şirket, sıcaklık artışını 1,5°C ile sınırlama konusunda bir taahhüt ortaya koydu. Buna dünyanın dört bir yanında imza atanlar oldu: İsveç (Electrolux), Japonya (ASICS), Hindistan (Mahindra Group), İsviçre

(Nestlé), Almanya (SAP) ve birçok diğer şirket...

Ancak tek başına açıklama yapmanın bir anlamı yok. Şirketler düşük karbonlu hayata geçirilmesi için lobi yapmalı ve üst yöneticiler bu işe gönül vermeli. Kolektif bir aksiyon olmadan iklim değişikliğinde beklenen açılımları yakalamak mümkün olmayacaktır. Fosil yakıtlar sektörü iklim politikaları konusunda uzun süredir ciddi bir lobi faaliyetinde bulunuyor ve bunun için iyi bir nedenleri var: Emisyonları azaltmaya yönelik politikalar, bu şirketlerin varlık nedenini ortadan kaldırıyor. Diğer tüm sektörlerdeki şirketlerin iklim değişikliğini çok iyi anlamaları ve doğru politikalar olmadığında bu durumun kontrolden çıkmasının kendi varlık nedenleri için risk teşkil edeceğini görmeleri gerekiyor.

Genelde fosil temelli olmayan yakıtlar üreten şirketler Ceres, American Sustainable Business Council ve Business Climate Leaders gibi kurumlar tarafından organize edilen okazyonel lobi günlerine katılmanın ötesine geçemiyor. Elbette bu etkinlikler de önemli ancak bu kurumlar bile iklim odaklı aksiyonlar alan büyük şirketlerin sayısının az olduğundan şikayet ediyor. ABD'li senatör Martin Heinrich'in eski özel kalemi olan Joe Britton'a göre bu katılımlar hiç yoktan iyi ancak fosil yakıt üretenlerin lobileri bu etkinlikleri kolaylıkla gölgede bırakabiliyor. Britton, buna cevap vermek için işinden ayrılmış ve kongredekinin de desteğini alarak yeni bir lobi şirketi kurmuş. Bu şirketin amacı ABD Kongresi'ne iklim temelli mesajlar verebilmek.

ŞİRKETLERİN ÇABA GÖSTERMESİ GEREKEN İKLİM POLİTİKALARI

Şirketlerin iklim değişimiyle nasıl savaştıklarına dair söylemleri ile onları temsil edenlerin (sektör birlikleri ve hatta kendi kamu ilişkileri yetkilileri) davranışları arasında farklar da olabiliyor. Şeffaflığın arttığı bir dönemde şirketler sürdürülebilirliğe dair taahhütleri ve lobi faaliyetleri arasındaki tutarsızlıklara dikkat etmeli. Avustralyalı STK LobbyWatch madencilik devi BHP ve diğer bazı şirketlerin bu tutarsızlıklarını ifşa ediyor. İngiltere merkezli influencemap.org ise yüzlerce şirketin iklim konusundaki lobi çalışmalarını izliyor ve tutarsızlıklarını belirliyor.

Liderler için iklim konusunda lobi yapmak bir görüntü olmakla kalmaz, avantaj da getirebilir. Eğer enerji ihtiyacınızın tamamını yenilenebilir kaynaklardan sağlıyorsanız karbon yakıt fiyatlarındaki değişimler maliyet yapınızı etkilemeyecektir. Eğer emisyonların azalmasına yardımcı olan ürünler ve hizmetler üretiyorsanız her geçen gün sıklaşan karbon düzenlemelerinden etkilenmezsiniz. Enerji verimliliğini artırmaya yönelik geniş bir ürün ve hizmet portföyü olan Siemens'in en önemli angajmanlarından biri olarak "iklim değişikliğiyle mücadeleyi" belirtmesi şaşırtıcı değildir.

Beslenme, sağlık ve sürdürülebilir yaşam ürünleri sunan büyük ölçekli bir Hollanda şirketi olan DSM'in Kuzey Amerika Başkanı Hugh Welsh, bunu çok yakından hissetmiş. Welsh politik dünyadaki karar masalarına iklime dair konuları getirmek için uzun yıllardır çaba gösteriyor. Bunu iki nedenden dolayı yaptığını söylüyor: Prensipler ve pragmatizm. Welsh, prensipler konusunda "Başkan olduğum dönemde 10 yıldan daha uzun bir süre boyunca politik

Emisyonlarda hızlı bir azalma yakalamak için oluşturulabilecek bir dizi politika söz konusu. Ancak aşağıdakiler iş dünyasının desteklemesi gereken önde gelen politikalar. Bu politikalar piyasaların toparlanmasına, düşük karbonlu yatırımlara kaynak ayrılmasına ve düşük karbonlu ürünlerin desteklenmesine imkan verecek.

Karbona hızla yükselen bir fiyat belirleyin. Fosil yakıtlardan temiz teknolojilere ve düşük karbonlu üretim yöntemlerine geçişi desteklemeye yarar.

Çiftçilere teşvik verin. Böylelikle endüstriyel tarımdan rejeneratif tarıma geçebilirler.

Malzemelerin yeniden kullanımını destekleyin. Döngüsel ekonomiyi desteklemek için yeniden kullanımı, geri dönüşümü ve tamiratı önceleyin.

Sermaye yatırımında ve Ar-Ge'de seçici olun. Kamunun ve özek sektörün yatırımlarını daha temiz teknolojiye yönlendirmesine katkı verin. Örneğin, Danimarka havacılık sektörü ülke dışında

sermaye biriktirdim. Bu birikimi işe dair konular için kullanabiliyordum ama bunu dünyayı iyileştirmek için kullanmayı tercih ediyorum" diyor. Pragmatizm konusundaysa DSM'in sürdürülebilirlik hassasiyeti olan kitleleri hedeflediğini ve bu nedenle iklim politikasının stratejiyi desteklediğini düşünüyor.

Welsh bu konuyu şüpheli yöneticilerin, liderlerin ve sektör örgütlerinin gündemine getirdiğinde şöyle dediğini söylüyor: "Eğer pozisyonunuzu geliştirmesiniz tarihin yanlış tarafında yer alacaksınız. Müşterileriniz ve iş ortaklarınız sizi bir anda terk edecekler."

Peki şirketler hangi politikaları desteklemeli? Dünyayı daha az karbonlu bir yer yapmak için birkaç kilit

uçuşların hepsine bir iklim vergisi uygulanıyor ve bu fonu temiz enerjiye kullanıyor.

Yüksek performans standartları getirin. Otomobiller, binalar ve ısıtma-soğutma sistemleri gibi çok enerji tüketen alanları önceleyin.

Yeni alanlara geçin. Çevreye etkisi düşük olan malzemeler kullanın. Bazı ülkeler içten yanmalı motorlu araçları trafiğe çıkarmama kararı alıyor. Örneğin Norveç 2025'te, Danimarka 2030'da, Fransa ve Sri Lanka 2040'ta içten yanmalı motora izin vermeyecek.

Şeffaflığı önceleyin. Task Force on Climate-related Financial Disclosures gibi örgütlerle işbirliği yaparak raporlama, karbon ayak izi bilgisi ve etiketleme gibi alanlarda inisiyatifler ortaya koyun.

Adaptasyona yönelik kaynaklar bulun. Şehirlerde yılmazlık planlaması, vatandaşların yerlerinin değiştirilmesi, eski sektörlerdeki çalışanların yeni sektörlere geçirilmesi düşünülebilir.

alandan cesur planlar ortaya koymamız gerekli. Karbonun fiyatlandırılması ve düşük karbonlu sistemlere geçişe dair yatırım sermayesi oluşturulması; performans standartlarının yükseltilmesi ve otomobiller ve binalar gibi yüksek enerji tüketen alanlarda eski teknolojilerin terk edilmesi ve insanların çektiği sıkıntılara dair şeffaflığın ve çabaların artırılması önemli.

Bu öncelikler bölgeden bölgeye, politikalar ve ilişkilirse ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilir. Kontrol ekonomisi izleyen ülkelerdeki yaklaşımların açık piyasa düzenindeki olan ülkelere göre farklı olması gerekir.

Politikaların olgunlaşması için yıllar geçmesi gerekebilir, bu nedenle

çabaların hızla hayata geçmesi önemlidir. Yüksek karbonlu ürünlerin fiyatlarının yükseltilmesi, daha temiz ekonomiye yönelik sermaye akışının hızlandırılması, sistem değişiminin desteklenmesi ve temiz teknolojilere geçişin getireceği adaptasyon ve beşeri maliyetlerle mücadele etmeye yardımcı olunması gibi konularda şirketlerin politik etkilerini kullanmalarının zamanı geldi de geçiyor bile.

2 PAYDAŞ İLİŞKİLERİNİ GÜÇLENDİRMEK

Tüm bunlar gerçekleşirken şirketlerin diğer bir süper gücünü de devreye sokması önemli: Değer zincirindeki iş ortakları üzerindeki etkileri ve müşterileri ve çalışanlarıyla olan derinlemesine ilişkileri... P&G, Unilever gibi büyük tüketici ürünleri şirketleri günde milyarlarca kişiye hizmet veriyor. Her hafta 275 milyondan fazla kişi Walmart'a gidiyor. Şirketler yüz milyonlarca kişiye istihdam sağlıyor. Sadece *Fortune* Global 500 şirketlerinin dünya üzerindeki gelirleri 33 trilyon doları aşıyor ve bunun önemli bir kısmı tedarikçilere gidiyor. Şirketlerin bu temas noktalarını, satın alma güçlerini ve iletişim ve reklam kaslarını kullanarak toplumda ve iş dünyasında bir değişimi tetiklediği durumda neler olabileceğini bir düşünün...

Tedarikçiler. Şirketler son yıllarda daha fazla sürdürülebilirlik sağlamak için tedarikçileri üzerinde ciddi bir baskı kuruyor. Büyük ölçekte satın alma yapan şirketler tedarikçilerinin karbon ayak izi kaynak kullanımını, insan hakları, çalışan performansı ve daha birçok konudaki yaklaşımlarını geliştirmelerini

istiyor. General Mills, Kellogg, IKEA ve Hewlett Packard Enterprise gibi şirketler tedarikçileri için bilimsel temelli karbon hedefleri ortaya koyuyor. Aralarında GSK, H&M, Toyota ve Schneider Electric gibi şirketlerin de bulunduğu bazı diğer şirketler 2040 veya 2050 gibi tüm tedarik zincirlerinde karbon nötr veya karbon ekside olma taahhüdünde bulunuyor.

Bu tür taahhütler artık bir norm haline geliyor. Peki daha fazla ne yapılabilir? Sınırları zorlayan şirketler değişim oluşturmak için neler yapıyorlar? Tedarik zincirinde ilkim liderliğinin geleceğine dair üç temel alan olduğunu görüyorum: Sermaye sağlamak, inovasyonu ve işbirliğini desteklemek ve emisyon performansı üzerinden tedarikçilere baskı yapmak.

Finansal destek ve sermaye. Bir şirketin daha sürdürülebilir olması kârlılığın da olumlu etki eder. Ancak bunun için sermayeye ve yatırıma ihtiyaç vardır. Şirketler tedarikçilerinden iş yapma biçimlerini değiştirmelerini isterken onlara bunu nasıl yapacakları konusunda da destek olmalı, özellikle de küçük ölçekli tedarikçilerine. Örneğin Apple, 2018'in ortalarında kendi operasyonlarında yüzde 100 yenilenebilir kaynaklardan gelen enerjiye geçmeyi başarmıştı. Bundan sonrasında tedarikçilerinin yenilenebilir enerji alabilmesi için 300 milyon dolarlık bir ortak havuz fonu olan China Clean Energy Fund'ı kurdu. Fonun finanse ettiği ilk büyük rüzgar tarlası geçtiğimiz yıl hayata geçti. IKEA da benzer şekilde 100 milyon euroluk bir fon kurarak ilk kademedeki tedarikçilerine yardım etmeyi taahhüt etti. Birlikte çalıştığım endüstriyel şirket Ingersoll Rand (daha çok Thermo King

Sıcaklık Artıyor, Riskler Yükseliyor Şehirler Su Altında



Eğer küresel sıcaklık böyle artarsa...



Kaynak: World Resource Institute

HBR

ve Trane markalarıyla tanınır) tedarikçilerinin enerji tüketimi ve karbon salınımı açısından daha verimli olması için onlarla birlikte çalışıyor. Levi's ve Walmart gibi bazı şirketler yenilenebilir enerjiyi teşvik etmenin de ötesine geçiyor ve HSBC gibi bankalarla iş ortaklığı yaparak sürdürülebilirlik notu iyi olan şirketlere normalden daha uygun faizli kredi verilmesini teşvik ediyor.

Ortak inovasyon. Ingersoll Rand'ın tedarik üst yöneticisi kısa süre önce yüzlerce tedarikçisine yayımladığı bir mesajda şirketin tedarikçi seçerken sadece fiyata ve kaliteye bakmayacağını belirtti. Ingersoll Rand tedarikçilerinin kendisiyle işbirliği yaparak ürünlerini enerji tüketimi ve karbon salınımı açısından daha verimli hale getirmesini talep ediyordu. Bu, değer zincirinde inovasyonu tetiklemenin çok iyi bir yolu ancak bu tür çabalar sektör boyutuna çıktığında daha fazla etki ortaya koyabiliyor.

Aslında birer rakip olan Walmart ve Target benim de yönetim kurulunda yer aldığım NGO Forum for the Future çatısı altında Güzellik ve Kişisel Bakımda Sürdürülebilirlik Projesi'nde işbirliği yapıyor. Vücudumuz için kullandığımız ürünlerdeki çevresel ve sosyal ayak izini

en aza indirmeyi hedefleyen bu proje oldukça yaratıcıydı. Forum, P&G ve Unilever gibi şirketleri ve tedarikçilerini bir araya getirerek ürünlerde kullanılan hammaddeler, ambalaj ve benzeri faktörlerin sağlık ve çevresel etkilerini azaltmalarına yardımcı olmayı hedefliyor. Apple tedarik zincirinin derinlerine nüfuz ederek teknoloji ürünlerinde daha düşük karbon izi oluşturmaya çalışıyor. Rio Tinto ve Alcoa gibi şirketlerle bir ortak girişim oluşturan Apple, çok daha az sera gazı emisyonu yayan ve daha düşük maliyetli bir alüminyum döküm süreci geliştirmeye ve bunu ticarileştirmeye çalışıyor.

Satın alma gücü. Birçok şirket yıllardır sürdürülebilirlik performansını artırma konusunda yavaş kalan tedarikçilerini tolere ediyor. Ancak dünyanın geldiği noktaya bakıldığında yavaş adapte olanları bekleyebilecek durumda değiliz. Şirketler, bu tür tedarikçilerle yollarını ayırmalı ve daha düşük karbon bilinci yüksek lider tedarikçilerle çalışmaları. Zaten bu bakış açısındaki tedarikçiler genelde alanlarında iyi oluyor. Vans ve The North Face gibi markaları bünyesinde barındıran VF Corporation, Brezilya'dan deri almayı bıraktı çünkü oradaki hükümet politikası deri üretimi için Amazon'un zarar görmesine göz yumuyordu.

Perakendeciler karbon performansını bir alım önceliği olarak belirlemeli. Walmart ve Target gibi ana akım dev perakendeciler bir süredir tedarikçileri üzerinde baskı kurarak onların daha sürdürülebilir olmalarını sağlamaya çalışıyor. Ancak odaklarını operasyonlarından kaynaklanan emisyonu azaltma ve ürünlerini daha sürdürülebilir kılama konusundaki başarılı tedarikçilere

çevirmeleri gerekiyor. Örneğin bazı şirketler sadece Dünya Çevre Günü'nde değil yılın her gününde belirli yerlerde ve kendi genel merkezlerinde düşük karbona dair uygulamalar ve sınırlamalar ortaya koyabilir ve ürünlerini daha çevreci kılabılır. Bu kazan-kazan ilişkisi olsa da henüz yeterince yaygın değil.

Müşteriler. Şirketlerin yaptığı ve yapmaya devam etmeleri gereken temel şey yaşam döngüsü içerisinde daha az emisyon üreten ürünler sunarak müşterilerinin karbon emisyonlarını azaltmalarına yardımcı olmaktır. En fazla karbon üreten sektörlerde bile müşterilerin daha düşük ayak izine sahip ürünlere ciddi bir teveccüh gösterdiğini görüyoruz. Ulaşımında elektrikli araçlar, binalarda verimliliği yüksek ısıtma, soğutma ve aydınlatma sistemleri, gıda ve tarımda lezzetli protein alternatifleri öne çıkıyor.

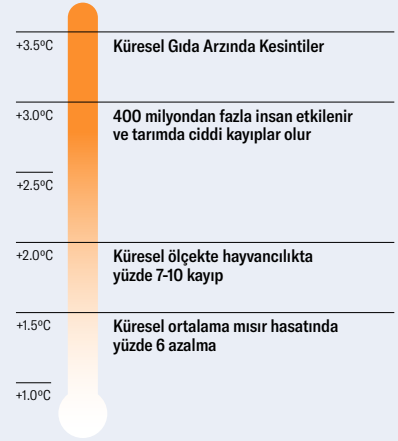
Üreticiler ve perakendeciler geri dönüştürülmüş materyallerin kullanımını artırmak ve ambalajlarda kullanılan materyal miktarını azaltmak, hatta bazı durumlarda sıfırlamak konusunda da çalışıyor. Örneğin İngiltere'deki bir grup perakendeci bazı ürünlerin mağazadan çıkış biçimini değiştirmek üzere işbirliği yapıyor. Tüketiciler kuru gıdaları, deterjan ve şampuan gibi ürünleri kendi getirdikleri torbalarında taşıyabiliyor. Bazı ticari ürünler sınırları zorluyor. Örneğin Interface, son derece düşük karbon salınımına neden olan bir kaplama malzemesi üretmeyi başardı.

Şirketler bu tür çabaları ana akım haline getirmek ve daha derinlemesine bir değişimi tetiklemek için müşterilerine sundukları ürünleri iyileştirmek durumunda. Bu konuda gelişime zemin

Sıcaklık Artıyor, Riskler Yükseliyor Gıda Sıkıntısı



Eğer küresel sıcaklık böyle artarsa...



Kaynak: World Resource Institute

HBR

hazırlayabilecek üç olası yol şunlar olabilir:

Müşterilerin daha az kullanmasını ve daha mobilize olmalarını sağlamak. Şirketlerin tüketiciler nezdinde alabileceği en agresif iki aksiyon onları tüketimlerini azaltmaya teşvik etmek ve ilkim aktivizmine yönelmelerini desteklemektir. Geri dönüştürülen malzemelerden çanta üreten Zürih merkezli Freitag, müşterilerinin birbirleriyle çantalarını değiştirmelerini sağlayarak bir hareket oluşturuyor. Her zaman radikal bir şirket olarak nitelendirilen Patagonia müşterilerine kıyafetlerinde nasıl tadilat yapacaklarını ve böylelikle yenisini almak zorunda kalmayacaklarını öğretiyor. Bu şirketler daha az ürün satma riskine giriyor olabilir ancak güven duyulan markalar oluşturdukları da bir gerçek. En azından Patagonia tüketimi azaltmayı teşvik etmekten bir zarar görmedi. Şirketin satışlarının son 10 yılda 10 katına çıktığı ve 1 milyar dolara dayandığı tahmin ediliyor. Şirket bunun da ötesine geçerek oluşturduğu güveni müşterilerini mobilize etmek için de kullanıyor. Patagonia Action Works isimli girişim Avrupa ve ABD'de çevre gruplarına destek veriyor.

Müşterileri eğitmek ve onlara ilham vermek için iletişimi kullanmak. Şirketler iklime dair fikirleri yaymak için reklamları ve ürünlerin ambalajlarını etkin birer mecra olarak kullanabilir. Nasıl mı? Örneğin İsveç merkezli içecek şirketi Oatly, ambalajlarında karbon emisyonlarına dair bilgiler veriyor ve müşterilerini bitki temelli gıda tüketmenin iklime faydası konusunda bilinçlendiriyor. Ben & Jerry's, 2015 yılında Save Our Swirled (Dünyamızı Kurtaralım) adlı dondurmasıyla ve paketlerindeki mesajlarla Paris İklim Sözleşmesine dair bilinç oluşturmaya çalışmıştı. IKEA 14 ülkeden 14 binden fazla müşterisine anket yaparak eğilimlerini anlamak ve reklamlar aracılığıyla onları iklim konusunda aksiyona geçmeye motive etmek için çalışmalar gerçekleştirdi. Bunun sonucunda elde ettiği içgörülerle iletişim planını revize etti. Ev ürünleri şirketi Seventh Generation, 2019'un sonbaharında Today programındaki reklam kuşağı hakkını Genç İklim Hareketi'ni desteklemek için kullandı.

Bu tür aksiyonları birer norm haline getirmeyi amaçlayan yeni bir girişim söz konusu. Benim de danışma kurulunda yer aldığım Sustainable Brands (PepsiCo, Nestlé, Watersd, P&G, SC Johnson ve Visa gibi dev şirketlerin de desteği söz konusu) tarafından bir süre önce hayata geçirilen Brands for Good (İyilik için Markalar) programı katılımcılarının pazarlama ve iletişimlerinde sürdürülebilirliği teşvik etmelerini ve bunun da ötesinde bu hedefi desteklemek için pazarlama dünyasında bir dönüşüm yapmayı amaçlıyor.

Kurumsal müşterileri akılcıca seçmek. Yukarıda tanımladığımız çabalar genelde geleneksel müşterileri hedefler.

Şirketler aynı özeni kurumsal müşterileri için de göstermek durumundadır. Şirketler, aynı tedarikçilerinde olduğu gibi kurumsal müşterilerinde de iklim değişikliği konusunda aksiyon almayan veya yüksek karbon ekonomisinin parçası olan şirketleri motive etmelidir. Bankalar, girişim sermayesi şirketleri, risk sermayedarları, danışmanlık şirketleri, hukuk şirketleri ve diğer hizmet sağlayıcılar müşterilerine bu alanda zor sorular sormaktan kaçınmamalıdır. Karbon temelli enerji tüketen şirketlerin bu operasyonlarını daha da artırmalarına veya geliştirmelerine destek olmak dünyayı yanlış yöne götürecektir ve karbon azaltımına olumsuz etki yapacaktır.

Yatırım sektöründe fosil yakıtlardan uzaklaşma eğilimi gitgide artış gösteriyor ve 11 trilyon dolarlık bir hacmi yöneten bir grup yatırımcı da bu yaklaşımı destekliyor. Norveç'in 1 trilyon dolarlık devlet fonu da petrol ve gaz şirketlerine kaynak sağlamayı bırakıyor.

Büyük danışmanlık şirketleri ve hukuk firmaları gibi diğer bazı oyuncular, her ne kadar karbon temelli sektörlerdeki şirketlere destek olsalar da onların gerekli değişimi gerçekleştirmelerine de yardım ediyorlar. Bu tür şirketlerin önümüzdeki birkaç on yıl içerisinde ana işlerini tamamen dönüştürmeleri ve temiz seçeneklere dayanan opsiyonları değerlendirmeleri gerekecek. Teknoloji şirketleri de zorlu kararlar almak durumundalar. Amazon'un çalışanlarının isyan çıkarmasının nedenlerinden biri de şirketin petrol ve gaz şirketlerinin arama faaliyetlerine destek olmayı düşündüğüne dair açıklamasıydı. Paydaşlar şirketlerin duruşlarına ve kimi desteklediğine dair sorular sormaya devam edecekler ve

Sıcaklık Artıyor, Riskler Yükseliyor Doğanın Çöküşü



Eğer küresel sıcaklık böyle artarsa...



Kaynak: World Resource Institute

HBR

şirketlerin bu sorulara verecek cevapları olmalı.

Çalışanlar. Yetenek savaşlarında özellikle de Y ve Z kuşağının ilgisini çekmek için şirketlerin iyi birer küresel vatandaş olmaları gerekiyor. Yapılan birçok araştırmaya göre 40 yaşın altındaki kişiler kendi değerleriyle örtüşen şirketlerde çalışmak istiyorlar. Unilever'in sürdürülebilir yaşam planı 2010'ların ortalarından itibaren momentum kazandıkça şirket, sektöründe en fazla çalışılmak istenen oyuncu haline geldi. Unilever'da birlikte çalıştığım tepe yöneticiler yetenekli işgücünü çekmede şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımını ana mesaj olarak kullanıyorlardı. Bunun her iki tarafa da faydası oluyor. Şirketler de sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının taahhüdünü ve desteğini alıyor.

Şirketler bu ilişkiyi daha da güçlendirmek için sürdürülebilirlik ve iklime dair aksiyonlarını genel ücretlendirme sistemlerinin bir parçası haline getirmeli ve C- seviyesinden en alta kadar herkes karbon azaltımı karşılığında ödüllendirilmeli. Bu konuda taahhüt veren birçok şirket kimin ne kadar karbon azalttığının rakamlarını açıklamasa da en azından çeyrek bazında

KPI'lerde karbon primleri uyguluyorlar. Bunu daha da genişletmek için doğru zamandayız.

Şirketler bir adım daha ileri gidip çalışanlarına dünyayı değiştirme konusunda destek olabilirler mi? Bazı şirketler bunu halihazırda yapıyor. Aralarında Walmart, Levi Strauss, The Gap, Southwest Airlines, Kaiser Permanente ve Lift gibi oyuncuların da olduğu bir grup şirket 2018 ABD başkanlık seçimleri döneminde Time to Vote (Oy Verme Zamanı) girişimine dahil oldular ve çalışanlarının daha iyi birer vatandaş olmalarına destek vermek için oy kullanmak isteyenlere izin verdiler. Bazı şirketler iklim aktivizmini bile destekliyor. 1 milyar dolarlık bir cirosu olan ve "iklim aciliyetine" önem veren kozmetik şirketi Lush, çalışanlarının bir iklim etkinliğine katılmalarını sağlamak için ABD'deki 200 mağazasını bir günlüğüne kapattı. Lush'dan bir yetkili bana Kanada'daki yürüyüş sırasında da 50 mağazayı ve 20 üretim merkezini kapattıklarını belirtti.

Hızla büyüyen ve 30 milyar dolarlık piyasa değerine sahip olan Avustralyalı kurumsal yazılım şirketi Atlassian da çalışanlarının iklim aktivisti olmalarına destek veriyor. Şirketin kurucularından Mike Cannon-Brookes blogundaki "Dünyanın içine %*&mayın" başlıklı yazısında belirttiği gibi şirket, çalışanlarına gönüllülük faaliyetleri için bir hafta ücretli izin veriyor. Mike çalışanlarının "ellerinden geleni yapmalarını ve iklim konusundaki STK'larda gönüllü çalışmalarını" teşvik ediyor.

Çalışanlar bir duruşu olan bir şirkette çalışmayı tercih ediyor. Ancak her geçen gün artan bir şekilde kendi duruşlarını açıklama özgürlüğüne de sahip olmak

istiyorlar. Bu nedenle çalışanlarınıza neyi önemsediklerini sorun (özellikle de genç ve yeni olanlara) ve onların değerlerini yaşamalarına yardımcı olun.

3 İŞİN YAPISINI YENİDEN DÜŞÜNMEK

Politik kasları geliştirmek ve paydaş ilişkilerinin yönünü değiştirmek hızla hayata geçirilmesi gereken iki konu. Ancak artık daha da büyük düşünmek, yeni fırsat bulmak ve ekonomide üretime ve tüketime dair genel kabulleri sorgulamak gerekiyor. Yani basitçe, enerji kullanımını azaltmanın ve yenilenebilir enerji satın almanın ötesine geçmek şart oldu. Günümüzde gıda atıklarını azaltmaktan döngüsel bir iş modeline geçmeye kadar birçok konuda fırsat söz konusu. Artık her sektördeki tüm ürünler ve hizmetler konusunda kritik ve yaratıcı düşünme ve karbon kullanımını azaltmayı değer zincirinin her noktasına indirgeme zamanı. Burada yapılacak bazı şeyler taktiksel. Örneğin emisyonlarını azaltmaları için tedarikçilere veya müşterilere destek olmak gibi. Ancak stratejik seviyede de şirketin yatırımlarını ve iş modelini baştan sona yeniden düşünmek gerekli. Bunu yapmak için odaklanılması gereken iki temel alan söz konusu.

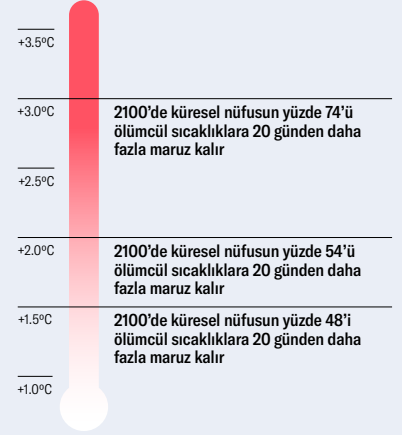
Risk ve yatırımlar. Şirketler farklı şekillerde yatırım yapabiliyor ve kaynak tahsis edebiliyor. Şirketler finansman ve yatırım konusundaki bakış açılarında önemli değişiklikler yaptıkları takdirde düşük karbonlu aktivitelere daha fazla kaynak akması söz konusu olabilir.

Yatırımın geri dönüşü (ROI) konseptini ele alalım. Birçok şirkette bir projenin, kurum içinden fon bulması için

Sıcaklık Artıyor, Riskler Yükseliyor Sıcaklık Dalgaları



Eğer küresel sıcaklık böyle artarsa...



Not: Nature Climate Change anketinin sonuçları. Ölümcül sıcaklık hava sıcaklığının, nemin ve diğer faktörlerin sağlıklı seviyenin üzerine çıkması durumudur.
Kaynak: World Resource Institute



belirli bir yatırımın geri dönüşü oranına sahip olması gerekir. ROI konseptine dair bu yaklaşımın sorunları vardır. Genelde "geri dönüş" nakit parayla ölçülür, stratejik ve soyut değerler göz önüne yeterince alınmaz. Ayrıca bu ölçüm yöntemi projenin şirketin sürdürülebilirlik yolculuğuna katkısı da yansıtmakta yetersiz kalır. Daha düşük karbon yatırım seçeneklerine geçmek için ROI kavramını daha farklı ele almalıyız.

İki temel kurum içi kavram olan sermaye harcamaları ve minimum gelir oranında yapılacak birkaç küçük değişiklik ciddi sonuçlar verebilir. Doğal içerikli gıda ve kişisel bakım ürünleri üreten bir aile şirketi olan J. M. Huber, sermaye dağılımını optimize etmek için çok daha holistik bir yaklaşım sergiliyor. Sürdürülebilirlik üst yöneticisi ve finans üst yöneticisi (CFO) sermaye harcamaları yapısını yeniden tanımlayarak soyut faydaları da kapsayacak şekilde düzenlemek için birlikte çalışıyorlar. Bu soyut konular arasında toplumla etkileşim, müşteri algısı, çalışan bağlılığı ve tatmini ve işin dayanıklılığı (örneğin güneş enerjisi temelli yapılar şirketlerin fosil yakıt fiyatlarındaki

dalgalanmalardan etkilenmemesine neden oluyor) sayılabilir.

Şirketler gelir beklentisi oranlarını da daha stratejik olarak belirleyebilir ve karbonu azaltacak projelere doğru bir eğilim gösterebilir. Örneğin enerji verimliliği yüksek bir bina inşa etmenin ilk maliyeti daha yüksek olabilir ancak 40 yıllık bir dönem göz önüne alındığında bu yatırım çok akıllıcadır.

Diğer bir akıllıca yatırım değişikliği şirketlerin kendi dahili karbon fiyatlandırmalarını yapmaları ve böylelikle düşük karbonu teşvik etmeleridir. Şu anda 1.400'den fazla organizasyon bir şekilde dahili karbon fiyatlandırması yapıyor ancak burada da gerçek para değil "gölge" ödeme sistemleri kullanılıyor. Microsoft, Disney ve LVMH gibi öncüler emisyon bazında ilgili birimlerinden gerçek para tahsil ediyor. Elde edilen bu kaynak enerji verimliliği, yenilenebilir enerji veya ağaç dikmek gibi projelerde kullanılıyor. Karbon emisyonunu azaltmaya yardımcı olmak isteyen tüm şirketler bu yaklaşımı benimsemeli. Böylece karbon vergileri ve sınırlamaları arttıkça bunlara daha da hazırlıklı olacaklar.

Bir diğer strateji de şu anda 200 milyar dolarlık hacmi aşan yeşil tahviller gibi yeni finansal araçları kullanmaktır. Bu modelde fon alımlarından elde edilen bazı gelirler çevresel ve iklimsel projelere aktarılıyor. İtalyan enerji grubu ENEL biraz daha farklı bir model deniyor. Şirket, şirketin BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne dair performansını ölçen bir KPI'ya bağlı olan bir tahvil çıkarıyor. ENEL, yenilenebilir enerjiyi yüzde 55'e çıkarmaya dair hedeflerini tutturamazsa tahvil sahiplerine 25 baz puanlık ödeme yapıyor. Her ne kadar bu

fonlar çok belirgin bir kullanım alanına sahip olmasa da emisyonların azaltılmasına katkıları olduğu bir gerçek.

Bir şirketin atabileceği olası en büyük adım Ar-Ge fonlarını nereye yatıracağına dair stratejisini değiştirmektir. Daimler oldukça ses getiren bir açıklama yaparak artık içten yanmalı motorlara dair Ar-Ge yapmayı durdurduğunu ve milyarlarca dolarlık kaynağı elektrikli araçlara kaydırduğunu belirtti. Nestlé'nin global CEO'su Mark Schneider geleneksel ete kıyasla çok daha az karbon ayak izine sahip olan bitkisel bazlı proteinler üzerinde çalıştıklarını açıkladı ve "Yeni nesil burgerleri geliştirmeye ayırdığımız her İsviçre Fransı kısa vadede bize zarar yazıyor. Ancak yıllar geçtikçe bunların yararını göreceğiz ve işimizi doğru yaptığımız ortaya çıkacak" yorumunda bulundu. Hızla büyüyen yeni bir pazarda getirileri görmek kulağa iyi bir iş gibi geliyor...

Yeni iş modelleri. Intergovernmental Panel on Climate Change "in katastrofik bir ısınma olmaması için gerekli olduğunu söylediği karbon azaltım miktarı (2030'a kadar yarıya indirmek ve 2050'de sıfırlamak) cesaret kırıcı olabilir. Burada dile getirdiğimiz her konu daha da hızlanmamıza destek olacak. Ancak ürünlerin ve hizmetlerin kurgusu ve tüketimin yapısı açısından daha temel ve kökten bir yaklaşımı önelemek gerekiyor. Mevcut iş modelleri ve dağıtım sistemleri bizi daha materyal ve enerji yoğun bir yola sürükleyebilir. Uzun vadede bazı karbon odaklı sektörler ana işlerini kaybedebilir.

"Aydınlatmayı hizmet olarak sunma" modelini hayata geçiren Philips Lighting'i ele alalım. Müşteriler, bu model kapsamında aydınlatma

Sıcaklık Artıyor, Riskler Yükseliyor Su Belirsizlikleri



Eğer küresel sıcaklık böyle artarsa...



Note: According to the NOAA, "extreme rainfall" can be loosely defined as a month's worth of rain for a given region falling in a single day.
Kaynak: World Resource Institute

HBR

sistemlerini satın almak yerine Philips'in bu sistemleri kurup işletmesi ve karşılığında kira ödeme seçeneğine yöneliyor. Bu, Philips'in geleneksel iş modelini tepetaklak ediyor. Şirket, olabildiğince fazla sayıda ampul satmak yerine daha uzun ömürlü ve daha enerji verimliliği yüksek ürünler kullanarak aydınlatma hizmeti sunuyor. Daha da geniş ölçekli bir dönüşüm örneği olarak Ørsted'i (daha önceki ismiyle Danish Oil & Natural Gas) ele almak mümkün. Şirket, küresel ekonominin dekarbonize olacağını öngörmüş ve 10 yıl öncesinde ana işini dönüştürmeye başlamış. O günden bugüne fosil temelli birçok tesisini satan şirket şu an dünyanın en büyük deniz rüzgar enerji tesislerini kuran yapı haline gelmiş. Bundan kısa süre öncesinde McDonald's veya Burger King gibi bir yapının bitkisel bazlı burger satması düşünülemezdi bile. Ancak bu şirketler de Ørsted gibi düşünüp düşük karbon ekonomisinin geleceklerini nasıl etkileyeceğinin farkına vardı.

AKSİYON ALMADA BİR SONRAKİ BOYUT

Şirketlerin iklim konusunda birçok şey yaptıklarından şüphemiz yok. Bunlar



SANAT ESERİ: THOMAS JACKSON, PARTY STREAMERS NO. 2, TUNNEY HILLS, CALIFORNIA, 2015


arasında emisyonları azaltmak ve operasyonlarda, tedarik zincirlerinde ve inovasyon ajandalarında agresif karbon hedefleri belirlemek sayılabilir. Ancak bunlar yeterli değil. Son 10 bin yıldır medeniyetimizin ayakta kalmasını sağlayan sıcaklık aralığını kaybetmek üzereyiz. Şirketlerin alışlagelmiş iş yapma tarzını değiştirmek için kullanılacağı birçok araç var ancak birçok şirket eski tarz düşüncenin kurbanı oluyor. İkime dair aksiyonlar genelde artırımsal değişim yaklaşımıyla alınıyor. Şirketler tamamen yenilenebilir enerji tüketme gibi büyük hedefler belirlediklerinde bile projelerin kısa sürede geri

dönüş vermesini istiyorlar. Şirketlerin ellerindeki tüm kurumsal varlıkları kullanmaları ve bu ortak ve zorlu sorunu hak ettiği ölçekte çözmek için seferber olmaları gerekiyor.

ŞİRKETLERDEN BEKLENEN BİR ADIM HALİNE GELEN bir sonraki nesil iklim aksiyonları uzun vadede önemli bir değer oluşturacak. Şirketlerin önemli paydaşlarla yakın ve uzun vadeli ilişkiler kurmalarına, daha sürdürülebilir uygulamalar talep edecek olan düzenlemeler konusunda daha net ve açık olmalarına ve çok daha derin ve yıkıcı inovasyonlar ortaya koymalarına

imkan verecek. Soyut değeri ortaya koyduğunuzda ikna edici bir senaryonuz olacaktır.

Her şeyin ötesinde iklim aksiyonu insanlığın devamını sağlamak için gerekli. Eğer iklim değişikliği konusunu çözmezsek şirketlerin ve toplumun ilerleme şansı kalmayacak. ☺

 **ANDREW WINSTON**, *Winston Eco-Strategites*'in kurucusudur. İşletme ve sürdürülebilirlik alanlarında global bir uzmandır. 3M, DuPont, HP, PepsiCo, PwC ve Unilever gibi şirketlere danışmanlık vermiştir. The Big Pivot ve Green to Gold kitaplarının yazarıdır.