

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



YAZARLAR

Tensie Whelan

NYU Stern Center for
Sustainable Business'ta
Direktör

Elyse Douglas

NYU Stern Center for
Sustainable Business'ta
Kıdemli Araştırmacı



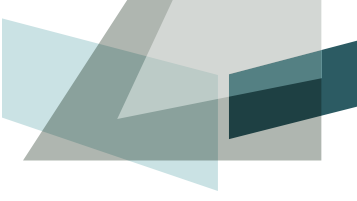
FOTOĞRAFÇI

STEPHEN LENTHALL

CFO'nuzla Sürdürülebilirlik Hakkında Nasıl Konuşmalısınız?

ESG aktivitelerinizde
yatırımın geri
dönüşünü ölçmek
için bu aracı kullanın.





ÖZETLE

SORUN

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri maliyetleri azaltabilir ve gelirleri artırabilir. Ancak birçok CFO bunların değerine inanmaz. Bu da projeleri ölçeklendirmek için gerekli kaynakları bulmayı zorlaştırır.

GERÇEKLER

Sürdürülebilirlik stratejileri şu dokuz "aracı faktörden" herhangi birini güçlendirmekle finansal performansa destek olabilir: "Inovasyon, operasyonel verimlilik, satış ve pazarlama, müşteri bağlılığı, risk yönetimi, çalışan ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, medya ilişkileri ve paydaş etkileşimi."

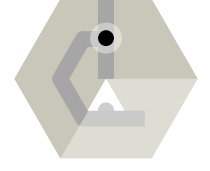
ÇÖZÜM

Şirketler sürdürülebilirlik yatırımlarının geri dönüşü (ROSI) olarak adlandırdığımız bir analitik yaklaşımı kullanarak bu dokuz faktör üzerinden oluşturulan değeri net biçimde ölçümleyebilir. Otomotiv, ilaç ve tarım sektörlerinde ROSI analizleri sonucunda sürdürülebilirlik kaynaklı yüz milyonlarca dolarlık tasarruflar olduğu ortaya çıktı.

An itibarıyla birçok şirket çevresel, sosyal ve yönetsimsel (ESG) performanslarını artırma yönünde taahhütte bulunuyor. Bu tür sürdürülebilirlik çabaları artık olmazsa olmaz. Buna karşın birçok CFO bu çabaları birer değer kaynağından ziyade maliyet olarak görüyor. Bu durum da çabaları genişletmek için gerekli finansmanın sağlanmasını zorlaştırıyor.



Karbon emisyonları gibi finansal olmayan ölçütler, sürdürülebilirlik temelli yüz milyonlarca dolarlık tasarrufu gözler önüne serebilir.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Yapılan birçok güncel araştırma sürdürülebilirlik ile finansal performans arasında bir korelasyon olduğunu gösteriyor. Bizim kendi araştırmamıza göre karbon emisyonları gibi finansal olmayan ölçütler sürdürülebilirlikle ilişkili yüz milyonlarca dolarlık tasarrufları ve büyüme fırsatlarını gözler önüne serebiliyor. Büyük şirketlerde bu fırsatlar milyarlarca dolara çıkabiliyor.

Peki CFO'lar neden bu bağlantıyı kuramıyor?

Öncelikle sürdürülebilirlikle ilgilenen çalışanların ortaya koydukları jargon ve ölçütlerden bunalmış durumdadır. CFO'lar FAVÖK ve ROI gibi ölçütlere alışık. Sürdürülebilirlik yöneticileri ise atık sudaki azalma veya emisyonlardaki kesinti gibi ölçütlerle konuşur. Sürdürülebilirliğin ve finansalların hem şirket içinde hem de dışında farklı ölçütlerle ifade edilmeleri sorunu daha da karmaşılaştırıyor. Mevcut yönetim, raporlama ve muhasebe standartları içerisinde iki taraf arasında çok az bir bağlantı kurulabiliyor.

İkincisi, mevcut sürdürülebilirlik yatırımlarının geri dönüşlerini takip eden veya gelecekteki yatırımları özenle planlayan ve değerlendiren şirket sayısı oldukça az. Bu sıkıntının sebepleri arasında farklı birimlerde sürdürülebilirlikten sorumlu yöneticilerin arasındaki iletişimin zayıf kalması; soyut faydaları ölçmenin zor olması; muhasebe sistemlerinin sürdürülebilirlik performansına dair verileri tutma becerisinin sınırlı olması; getirileri ölçerken farklı birimlerin farklı ölçütler kullanması ve finans fonksiyonunun, sürdürülebilirliğin parasal getirisinin onu detaylı izlemeye yeterli olmadığına inanması sayılabilir. Ancak sürdürülebilirlikle finansal performans arasındaki bağlantı daha netleştikçe sonuçları izlemeye ve raporlamaya dair yatırımcılardan, yönetim kurullarından ve yöneticilerden gelen baskılar da artacak.

NYU Stern Center for Sustainable Business'ta yaptığımız araştırmalar bu bağlantıları daha görünür kılmaya ve şirketlere, sürdürülebilirlik yatırımlarından geri dönüşü izlemeye ve geliştirmeye dair araçlar sunmaya odaklanıyor. Bu çalışmalar sonucunda sürdürülebilirlik stratejileri sayesinde çok daha güçlendirilebilen dokuz adet kurumsal finansal performans unsuru belirledik: İnovasyon, operasyonel verimlilik, satış ve pazarlama, müşteri bağlılığı, risk yönetimi, çalışanları elde tutma, tedarikçilerle ilişkiler, medya ilişkileri ve paydaşlarla etkileşimler. Bu unsurlara *aracı faktörler* adını verdik. (Detay için "Aracı Faktörler: Sürdürülebilirlik Performansı Nasıl Geliştirir?" başlıklı kutuya bakabilirsiniz.) İyi bir yönetim

yaklaşımı bu aracı faktörleri doğru kullanarak finansal performansı artırabilir. Ancak sürdürülebilirlik risklerinin ve fırsatlarının doğru yönetilmesi performansı artırmanın etkili yollarından biridir.

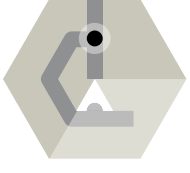
Örneğin otomotiv sektörünü analiz ettiğimizde aracı faktörlerden birini veya birkaçını değerlendirerek yeni gelir alanları oluşturan veya maliyet tasarrufu sağlayan veya her ikisini de yapabilen 16 adet sürdürülebilirlik stratejisi ve bunlarla ilişkili uygulama (karbon emisyonlarını azaltma gibi) tespit ettik. Bunlar bir şirkette tek bir yılda 5 milyar dolarlık net fayda ortaya koymuştu.

ROSI Metodolojisi

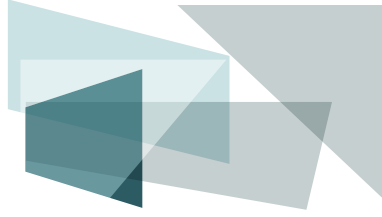
Birçok farklı sektörden şirketlerle yaptığımız çalışmalar sonucunda Sürdürülebilirlik Yatırımının Geri Dönüşü (ROSI) olarak adlandırdığımız, şirketlerin sürdürülebilirlik aktivitelerinin finansal geri dönüşlerini ölçebilecekleri bir analitik yöntem geliştirdik. (ROSI konusunda kaynaklara ve araçlara NYU Stern Center for Sustainable Business web sitesinden erişebilirsiniz.) Bu yöntem; sürdürülebilirlik stratejilerinden doğan değeri anlamak, sürdürülebilirlikle ilgili finansal performansı gerçek zamanlı takip etmek ve gelecekteki sürdürülebilirlik girişimlerinin potansiyel ROI'sini hem şirket hem de bölüm seviyesinde değerlendirmek için kullanılabilir.

Gelin şimdi beş aşamalı bir süreç olan ROSI modelini hayata geçirme yaklaşımına bir göz atalım. Eğer bu, bölümler arası bir çalışma olacaksa C seviyesi yöneticilerin desteğini almanız elzem. Daha iyi bir sürdürülebilirlik performansı sayesinde oluşabilen yatırımcı ve müşteri talep artışı işaret edin, şirketin mevcut sürdürülebilirlik çabalarından doğan fırsatları belirtin ve bu yatırımları ticari değere dönüştürme ihtiyacını vurgulayın.

Şirketlerle yaptığımız çalışmalarda ilk adım olarak yöneticilerle görüşmelere (genelde yüz yüze ama pandemi dolayısıyla çevrimiçi) başladık. Şirketin sürdürülebilirlik aktivitelerinden hangi faydaları elde ettiğini ve eğer bu faydalar ölçülebilir finansal getiriler ortaya koyuyorsa bunun nasıl gerçekleştiğini ortaya çıkaracak standart bir soru seti hazırladık ve kullandık. ROSI süreci kıdemli bir yönetici tarafından yönetilmeli. Sürdürülebilirlik üst yöneticisi bunun için iyi bir aday olabilir. Hem konudan anlaması hem de organizasyon içindeki bağlantıları nedeniyle bu rol iyi bir aday olabilir.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



İdealde CSO'yla birlikte finans lideri de sürece dahil olur. (Eğer şirkette bir CSO yoksa finans, strateji veya operasyon alanından bir üst yönetici görev alabilir.) Finans, yatırımcı ilişkileri, pazarlama, insan kaynakları, operasyon ve eğer uygunsa tedarik ve üretim alanından katılımcılar ve bunlarla birlikte iş için önemli diğer bölümlerden kişiler de sürece dahil edilmelidir. C seviye her bölüm süreçte CSO'ya destek olacak bir lider seçmelidir.

1 Mevcut sürdürülebilirlik stratejilerinizi belirleyin. Bizi şaşırtan şu oldu: Birçok şirket sürdürülebilirliğe dair stratejileri net olarak içselleştirebilmiş ve anlayabilmiş değil. Yani şirketin etkilediği veya şirkete etki eden stratejiler net değil. Bu stratejiler arasında henüz açık tanımı koyulmamış ama sürdürülebilirlik bileşenleri içerenler de olabilir. Örneğin kamyonların tamamen doldurulmasına yönelik bir lojistik programının çıkış noktası verimlilik olsa da aslında filonun sera gazı emisyonlarını azaltıcı etkisi de vardır.

Eğer şirketinizde bir ilişkisel matris (sürdürülebilirlikle ilgili konuların şirkete veya paydaşlara olan önem seviyesine göre ifade edildiği bir haritalandırma çalışması) varsa bu işinize yarayabilir. Eğer elinizde böyle bir matris yoksa bir tane yapmanın zamanı gelmiş demektir. Gerekirse bölümler arası ekiplerle çalışarak, dışarıdan danışmanlık alarak ve dış paydaşlardan yararlanarak bu tür bir çalışma yapmalısınız. Referans olacak bir matris oluşturduğunuzda halihazırda ilgili ama tamamen göz önünde olmayan sürdürülebilirlik konularını da kolaylıkla belirleyebilirsiniz. Başlamanız için Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu ve Küresel Raporlama İnisiyatifi tarafından endüstri bazında belirlenen ölçütler size yardımcı olabilir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi otomotiv sektöründe ROSI yöntemini kullanarak somut sürdürülebilirlik konularını adresleyen 16 strateji belirledik. Bunlar arasında atık yönetimi, inovatif ürünlere odaklanmak (elektrikli araçlar gibi) ve suyu korumak gibi stratejiler de vardı. Bu tür geniş ölçekli stratejiler resmi olarak kendi bileşenleri olarak tanımlanmamış birçok alt unsur içerirler ve bunlar ROSI ile ortaya çıkarılabilirler. Otomotiv sektöründe birçok tehlikeli maddelerin yok edilmesi, atık su yönetimi ve ürün ömrünün son döneminin yönetilmesi gibi birçok aktivite atık yönetimi stratejisine etki edebilir.



2 Operasyonel ve yönetsel uygulamalardaki ilgili değişimleri belirleyin. Birçok şirkette belirli bir stratejiye dair aktiviteler zaman içerisinde ve organik olarak gelişir ve uygulanır. Ve aslında kimse bunların nasıl değiştiğini tam olarak bilemez. Örneğin şirketinizde emisyon azaltma hedefleri varsa yönetim bu hedeflere ulaşmak için hangi spesifik uygulamaları değiştirdi, biliyor musunuz? Enerji tedarik karmasını değiştirip yenilenebilir enerjinin oranı mı artırılıyor? Enerji verimliliğine dair yeni teknolojiler mi kullanılıyor? Üretim süreçleri mi değiştiriliyor?

Değiştirilen bu uygulamaların hangilerinin finansal getiriler sağladığını net olarak görmek mümkün olmayabilir. Bu durumda her bir strateji için, finansal getirisine bakmadan olabildiğince fazla sayıda değişimi tespit edip listelemeye çalışın. Otomotiv sektörüne dair çalışmamızda değişen 240 uygulama tespit ettik. Atık yönetim stratejisi altında değişen bir uygulama, boyayı ve solventleri geri dönüştürmek suretiyle uçucu organik bileşik (VOC) emisyonlarını azaltıyordu. Bu küçük bir değişim gibi görülebilir ancak kısa sürede gördük ki bu değişim on milyonlarca dolarlık bir tasarruf ortaya koyuyor. Sürdürülebilir tarım uygulamaları üzerinde yaptığımız bir çalışmada hektar başına düşen hayvan sayısını artırmak, meralarda rotasyon yapmak ve erozyonu önlemek gibi uygulamaların da aralarında bulunduğu onlarca değişim belirledik. Benzer şekilde giyim sektöründe de onlarca yeni uygulama belirlendi. Bunlar arasında sürdürülebilir hammadde kullanmak, tedarik zincirinde adil işçilik uygulamalarını sertifikalandırmak, ambalajı azaltmak ve giysileri yeniden kullanmak gibi “döngüsel” çözümler sayılabilir.



Bu listeyi çıkarmak için birimler arası ekip çok önemlidir. Her birimden küçük gruplar, kendi alanlarında, sürdürülebilirlik stratejilerinin hayata geçirilmesi için hangi aksiyonların alındığını belirlemeli. Beyin fırtınasını yönetmek için işin en başında değişen uygulamalara dair güzel örnekler vererek ihtiyacı netleştirebilirsiniz.

3 Sonuçtaki faydaları belirleyin. Sonraki adımda sürdürülebilirlik stratejilerinizin finansal olmayan getirilerini ve değişen uygulamaları belirlemek için değişimlerin aracı faktörleri nasıl etkilediğine bakın. Finansal etkileri ise daha sonra ele alacağız. Örneğin atık, enerji ve su yönetiminde iyileşmek operasyonel verimliliği de artırır. Bir ilaç şirketi “yeşil” kimya prensiplerinden yararlanarak ilaç üretim sürecini yeniden tasarladı. Bunun sonucunda enerji, kimyasal ve su gereksinimlerini yüzde 80 azaltmayı, atık su ve sera gazı üretimini yaklaşık yüzde 75 kısmayı başardı.

Bazı faydalar çok göz önünde olmayabilir. Örneğin, genelde madencilik şirketleri çok sevilen komşular değildir. Genelde çevreyi kirletirler, işçilik uygulamaları çetrefillidir ve topluma ait su ve altyapı kaynaklarını hızlıca tüketirler. Ancak niyeti sarih olan madencilik şirketleri güçlü bir toplumla bütünleşme çabası kapsamında (bu çaba paydaş ilişkileri aracı faktörüne giriyor) düzenlemeleri hızlandırabilirler ve projeleri daha kısa sürede hayata geçirebilirler.

4 Faydaları ölçümleyip somutlaştırın. Finansal olmayan faydaları belirledikten sonra bunların finansal değerini nasıl ölçeceğinize bakın. Bunu yapmak için yeni fiyatla benchmark fiyatları kıyaslayabilirsiniz.

Otomotiv sektöründeki solventlerin geri dönüştürülmesinin değerini ölçmek için bir takım kuruldu. Bu takım bildirilen ve geri dönüştürülen solvent ağırlığı, ham solventin birim maliyeti, solventleri bildirmenin ve geri dönüştürmenin birim maliyeti ve ikame olabilecek su bazlı solventlerin maliyeti hakkında veri topladılar. Aslına bu bilgi halihazırda açıktı ve mevcuttu ama kimse bunları analiz amaçlı toplamamıştı. Sürdürülebilir tarım faaliyetlerinin değerini ölçmek için başka bir ekip veriler topladı. Bu veriler arasında azaltılması gereken alan, toprağı kiralama maliyetindeki değişim, sürdürülebilir uygulamalar öncesinde ve sonrasında satılan etin miktarı ve konvansiyonel ve sürdürülebilir etin arasındaki fiyat farkı sayılabilir.

5 Toplam finansal değeri hesaplayın. Daha önce de belirttiğimiz gibi geniş stratejiler birçok ayrı parçadan oluşur. Stratejinin bu her bir parçasında ortaya çıkarılan finansal değeri toplayarak hangi stratejilerin en fazla değeri oluşturduğunu belirleyebilirsiniz ve kaynaklarınızı bunlara odaklayabilirsiniz. Bir otomotiv şirketinde veri topladık ve filtre sistemlerini geliştirmek ve yukarıda anlatıldığı şekilde solvent yeniden kullanımı ve ikamesi gibi konuları da içerecek şekilde VOC emisyonlarını azaltmanın etkisini araştırdık. Üretimdeki verimlilik gelişmelerinin faydalarını ölçümlemek için kullanılan solvent hacmindeki yıl bazındaki azaltımı solventin ortalama maliyetiyle çarptık. Bu 72 milyon dolarlık bir yıllık tasarrufa karşılık geldi. Yeniden kullanılan solvent hacmini solvent ücretiyle çarptığımızda da 8 milyon dolarlık bir değer ortaya çıktı. Daha sürdürülebilir olan su temelli solvent kullanımının değerini belirlemek için ikame ürünlerin



Sürdürülebilirlik ve ekonomik performans arasındaki bağlantı netleştikçe yatırımcılardan, yönetim kurullarından ve yöneticilerden gelen ve sonuçları izlemeye ve raporlamaya dair baskı da artar.

Aracı Faktörler: Sürdürülebilirlik Performansı Nasıl Geliştirir?

Sürdürülebilirlik stratejileri dokuz aracı faktör üzerinden finansal sonuçları geliştirebilir.

Inovasyon

Sürdürülebilirliğe odaklanmak tasarımı, süreçler, ürünler ve hizmetlerde inovasyonu tetikleyebilir. Nike, 2012'de sürdürülebilirlik prensiplerinden yararlanarak Flyknit ürününü geliştirdi. Ayakkabının üst kısmına örülen bu dönüştürülebilir polimer katman sayesinde ayakkabı daha hafif ve yüksek performanslı hale geldi. Flyknit normal yöntemlerine göre yüzde 60 daha az atık ortaya koyarken güçlü bir iş alanı da oluşturuyor. Şirketin Flyknit markalı ürünleri 1 milyar dolarlık bir iş kolu haline geldi.

Operasyonel verimlilik

Sürdürülebilirlik stratejisi operasyonel verimliliği de geliştirebilir. Maliyetlerde azalma, atıkların kısıtlanması ve doğal kaynakların daha az kullanılması söz konusu olabilir. Nestle'nin sürdürülebilirlik stratejisi suyun korunmasını hedef alıyor. Su kıtlığının yoğun olduğu Güney Afrika'da şirketin üretim operasyonlarında atık suyun azaltılması ve suyun

yeniden kazanılması gibi geliştirmeler sayesinde 1997-2001 arasında fabrikanın üretimi yüzde 32 artarken su kullanımı ve buna bağlı yönetim giderleri yüzde 12 düşürüldü.

Satış ve pazarlama

Sürdürülebilir ürünler ve hizmetler, bir markanın rakiplerinden ayrışmasına ve pazar payını ve satışlarını artırmasına zemin hazırlayabilir. NYU Stern Center for Sustainable Business ve IRI'nin 36 tüketici ürünleri şirketiyle 2013-2018 arasında yaptığı ortak çalışmaya göre bu şirketlerin satışlarındaki büyümenin yüzde 50'sinin sürdürülebilir olarak pazarlanan ürünlerden geldiği görüldü. Bu markaların kârlılığı da yüzde 39 oldu.

Müşteri bağlılığı

İnsanlar topluma olumlu katkı yapmayı taahhüt eden amaç odaklı markalara daha bağlı olurlar. ABD'de 2019'da yapılan Tüketici Sürdürülebilirlik Anketi'ne göre satın almada bağlılık öncelikle markanın kalitesiyle, ikinci olarak sürdürülebilirlik ve etki

prensipleriyle ve son olarak da markanın ismi ve misyonuyla belirleniyor. Ankette markanın sürdürülebilirliğinin Z kuşağı için özellikle önemli olduğu görüldü.

Risk yönetimi

Yatırımcılar ve kurumsal liderler, her geçen gün piyasalarda, düzenlemelerde, itibar ve operasyonlarda sürdürülebilirlik temelli riskleri daha yakından takip ediyor. Bu riskleri görmezden gelmenin ciddi olumsuz finansal sonuçları olabilir. Malezya merkezli palm yağı üreticisi ve rafinerisi IOI illegal biçimde ormanları yok ettiği ve doğal hayata zarar verdiği için sektörün standartlarını belirleyen Sürdürülebilir Palm Yağı Yuvarlak Masası'ndan aylarca süren bir uzaklaştırmaya maruz kaldı. Birçok çok uluslu şirket IOI'den siparişlerini geri çekti ve şirket 42 milyon dolarlık bir zarara, hisse değerinde yüzde 20'lik bir düşüşe ve bono fiyatlarında yüzde 2'lik erimeye maruz kaldı.

Çalışanlarla ilişkiler

Çalışanlar bir şirketin sosyal ve çevresel sorumluluğuna ne kadar inanırlarsa ona o kadar bağlı hissederler. Bu da enerjisi ve morali yükseltir. Danışmanlık şirketleri Aurosoorya ve Business for Social Responsibility tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği için yapılan bir ankete göre katılımcıların yüzde 55'i güçlü sürdürülebilirlik programlarının morali yükselttiğini, yüzde 38'i bağlılığı artırdığını belirtiyor.

Tedarikçi ilişkileri

Tedarikçilerle ilişkiler genelde operasyonel boyuttadır. Ancak sürdürülebilirlik odaklı bir yaklaşım çok daha geniş ve verimli bir işbirliğine zemin hazırlayabilir. EcoVadis ve NYU Stern Center for Sustainable Business tarafından gerçekleştirilen ve tedarik yöneticilerinin katıldığı bir ankete göre sürdürülebilir tedarik zincirlerinin birçok faydası söz konusu bunlar arasında maliyet azaltılması (katılımcıların yüzde 30'u bunu vurguladı) inovasyonlar, yeni kategorilere erişim, farklılaşmanın getirdiği kârlılık (yüzde 25) ve zamanında teslimat ve tedarikçilerle daha güvenilir ilişkiler (yüzde 24) gibi belirli tedarik ölçülerinde gelişim sayılabilir.

Medya ilişkileri

Corporate Reputation Review'da yayımlanan bir çalışmaya göre bir şirketin çevresel ve toplumsal performansının medyada yer alma biçimi, tüketicilerin o şirkete dair değerlendirmeleri ve o şirketin ürün ve hizmetlerini satın alma kararları açısından önemlidir. Çalışmayı yapanlara göre halk doğrudan değerlendirmedikleri (örneğin ürün kalitesinde durum tam tersi) şirketlerin sürdürülebilirlik performansı konusunda medyadaki haberlere itibar ediyor.

Paydaş etkileşimi

Bir şirketin sürdürülebilirlik aktiviteleri yerel topluluklarla ve daha da genelde toplumla olan ilişkisini de geliştirebilir. Madencilik şirketlerine dair bir araştırmaya göre iyi ilişkiler kurmak için yerel topluma ortak çalışmalar yapan şirketler, finansal piyasalar tarafından da fark ediliyor. Bu fiziksel varlıklarına dair net bugünkü değer azaltımları yüzde 72'den yüzde 13-37 arasına gerileyebiliyor.

birim maliyetini solventin birim maliyetiyle kıyasladık ve aradaki farklı kullanılan miktarla çarptık. Bunun sonucunda da 10 milyon dolarlık bir tasarruf elde edildi. Toplamda değer 90 milyon dolara çıktı.

VOC emisyonlarını azaltmak finansal etkiler doğuran soyut faydalar da ortaya koyuyor. Çevre kirliliğine ve çalışan güvenliğine dair düzenlemeleri ele alalım. Bunlar maliyet yükseltici etkiler oluşturabilirler. Bu düzenlemelere uyumlu olmanın potansiyel değerini bulmak için VOC temelli cezaların adedinin yıllık ortalamasını beş yıllık bir perspektifte ele aldık ve bunları ceza bedeliyle çarptık. Ayrıca VOC temelli işçi sağlığı giderleri gibi kalemleri de yıllık bazda değerlendirip sağlık ve güvenlik maliyetleri de hesaplanabilir. Bu soyut faydalar otomotiv şirketine yılda 2 milyon dolarlık ilave tasarruf sağlıyor. Yani toplam değer 92 milyon dolara çıkıyor.

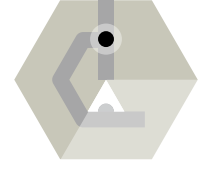
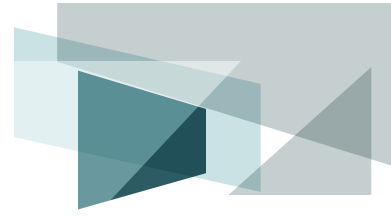
Son olarak, bu yeni VOC uygulamalarının toplam yatırım geri dönüşümü de tahmin etmeye çalıştık. Olayı basitleştirmek için beş yıllık bir zaman dilimini ele aldık. Yıllar içerisindeki benzer faydaları seçtik, geri dönüşüm maliyetleri ve yıl bazında gereken sermaye yatırımları (yılda toplam 3,8 milyon dolar) da dikkate alındı. Bu da bize yılda 88 milyon yıllık fayda veya 5 yıl için 440 milyon dolarlık değer gösterdi. Bu değeri yılda yüzde 10 amortismanına soktuğumuzda da beş yılda toplam 334 milyon dolarlık bir ROI söz konusu oldu.

İlaç şirketi örneğimize geri dönersek... Yeni yeşil üretim prensipleriyle üretilen her 100 tonluk ürün başına üretim maliyetlerinden yaklaşık 1,5 milyon dolarlık bir tasarruf (enerji ve su tasarrufundan 943 bin dolar, atıkları azaltmadan 364 bin dolar ve karbon emisyon azalmasından 240 bin dolar) elde edildi. Şirket münhasırlığını kaybettiği pazarlarda normalden daha yüksek bir pazar payı elde etti. Münhasırlığın ortadan kalktığı yılın ertesinde sorgulanan ürünün satışlarından gelen gelir genelde yüzde 60 azalır. Bizim örneğimizde daha verimli ve daha az masraflı üretim süreçler (ve biraz da fiyat azaltma) sayesinde şirket bir önceki yılki pazar payını yüzde 65 oranında koruyabildi.

CFO'yu İşe Katabilmek

Mevcut sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin getirilerini hesaplamakta ROSI'nin ne kadar güçlü bir araç olduğunu gösterdik. Ancak CFO'yu tamamen bu işe katabilmek için vaat edilen sürdürülebilirlik aktivitelerinin de şirketin belirli projesindeki ROI beklentisine uyması önemlidir.

Kanadalı bir kamu hizmetleri şirketi portföyündeki kömür temelli enerji üretimini hükümetin belirlediği 2030 tarihinden önce azaltıp azaltmamayı karara bağlamak istiyordu. CSO, onunla ve CFO ile birlikte çalışmamızı ve öngörülenden daha kısa zamanda bu değişimi yapmanın



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

ROSI analizini gerçekleştirmemizi istedi. Fonksiyonlar arası ekiple iki günlük bir çalıştay yaparak işe başladık ve analizi netleştirmek için gerekli ilişkilerin ve odağın nasıl oluşturulması gerektiğini belirlemeye çalıştık. Bunu yaparak aslında potansiyel faydaları (çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi ve borcun ve yatırımların maliyetinin azaltılması gibi) belirledik ve şirket verileriyle birlikte akademik ve sektörel yayınlardan elde edilen verileri birlikte kullanarak bunların değerini hesapladık.

CFO bu çalışmayı yeterince ilginç buldu ki başlangıçtaki genel kabullerimizi geliştirmek ve sonuçtaki performans projeksiyonlarını güçlendirmek için ekibini görevlendirdi. Borç maliyeti ve yatırım maliyeti gibi alanlardaki azalmanın yılda 3 milyon Kanada dolarına erişeceği ve ana fayda kalemi olacağı ortaya çıktı. Sera gazı emisyonlarında ve bunlarla ilgili düzenleme risklerinde (özellikle tahmin edilen karbon fiyatları üzerinden bakıldığında) yüzde 20-33 arası bir azalma olmasıyla ortaya çıkacak değer de düşünüldüğünde CFO'yu ve yönetim ekibini kömürden vazgeçmeyi hızlandırmaya ikna etmeye yeterli oldu. Bu alanda bilinen bir şirket analisti şirketin hisse değeri beklentisini yüzde 10 artırımının nedeninin bu karar olduğunu belirtti. Gerçekten de karar Haziran 2019'da açıklandıktan hemen sonra şirketin hisseleri anında yükseldi ve yılın geri kalanında toplam yüzde 50'lik bir artışla Dow Jones kamu hizmetleri endeksinden daha iyi bir performans ortaya koydu. ROSI'nin kömüre dair stratejisindeki tahminleme gücünden son derece etkilenen şirket bu aracı güneş enerjisi alanında da uygulamaya başladı ve öngörülen faydaların bu alandaki yatırımları gerçekleştirdiğini gördü.

ŞİRKETİNİZDE ROSI'YI kullanarak sürdürülebilirlik yatırımlarının getirilerini daha iyi anlamanız ve daha akıllıca kararlar almayı teşvik etmeniz mümkün. CFO'lar, özellikle de şirketlerin bütçelerinin Covid-19 pandemisi nedeniyle baskı altında olduğu bugünlerde ROSI analizini kullanarak şirketlerinde yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve dünyanın geneli için değer oluşturacak sürdürülebilirlik projeleri üzerinden finansal yapılarını geliştirebilirler. ☺



TENSIE WHELAN, NYU Stern Center for Sustainable Business'ta direktördür ve işletme ve toplum profesörüdür. Ayrıca Arabesque ve Inherent Group'un yönetim kurulu üyesidir. **ELYSE DOUGLAS**, NYU Stern Center for Sustainable Business'ta kıdemli araştırmacı ve Hertz'in eski CFO'sudur.