

Sürdürülebilirliği Ölçeklendirmek: Orta Ölçekli Şirketler Büyümeyi Geleceğe Nasıl Taşıyor?

Küresel Rapor 2025





İçindekiler

03 Önsöz



Bölüm 1 Büyümeye Giden Yol

05



Bölüm 2 Isınan bir dünyada soğukkanlı kalmak

15



Bölüm 3 Düzenleyici Bir Sıfırlama Fırsatlar Yaratıyor

20



Bölüm 4 Sırada Ne Var?

26

31 Öneriler 34 Referanslar 35 Katkıda Bulunanlar 36 Metodoloji



Önsöz

2025 yılında, bazı bölgelerde sürdürülebilirliğe yönelik tepkilere bağlı olarak düzenleyici geri adımlar yaşanırken, şirketlerin sürdürülebilirlik yolculuklarını yavaşlatacağını düşünmek affedilebilir bir durum olabilir. Ben de birçok şirketin bir rahatlama hissi duyacağını ve çabalarını başka alanlara odaklayacağını düşündüğümü itiraf etmeliyim.

Ancak gerçekte, araştırmamıza katılan her 10 şirketten yaklaşık 9'u önümüzdeki 12 ay içinde sürdürülebilirlik yatırımlarını arttırmayı ya da aynı seviyede sürdürmeyi planladıklarını ifade ediyor.



Trent Gazzaway

Küresel Kapasite ve Kalite Sorumlusu
Grant Thornton International



Grant Thornton’ın son uluslararası araştırmasında netleşen bulgu şu ki, araştırmaya katılan şirketler, sürdürülebilirliği bir engel olarak değil, bir büyüme yolu olarak görüyor. Sürdürülebilirliğin getirebileceği ticari fırsatlara değer veriyor ve bunun arkasına önemli kaynaklar koyuyorlar.

Tüm bölgelerden katılımcı şirketlerin sürdürülebilirliğe bağlı kaldığını görüyoruz. Bunun temel nedeni kâr, gelir ve uluslararası büyümeye getirdiği uzun vadeli faydaları anlamalarıdır. Bu nedenle, şirketlerde sürdürülebilirliği inşa etme çabaları devam ediyor. Bu, hepimizin fayda sağlayacağına inandığım bir çaba.

Şirket liderleri sürdürülebilirliği ticari başarının temel bir bileşeni olarak görüyor. Bu nedenle, orta ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik raporlamasına karşı tutumu olumlu. Ölçme ve değerlendirmenin hayati önem taşıdığını anlıyorlar, böylece sürdürülebilirlik çabalarının sonuçlarını kendileri takip edebiliyor ve performanslarını paydaşlara gösterebiliyorlar.

Şirket sahipleri ve yöneticileri kendilerini yalnızca büyümeden değil, aynı zamanda şirketin kalıcılığından da sorumlu olarak görmektedir. Bu zihniyet ve liderlerin sürdürülebilirliğe atfettikleri değer, güçlü bir bileşim oluşturmaktadır.

2024 raporumuz **“Sürdürülebilir Bir Geleceğe Yolculuk”**ta, dünyanın sürdürülebilir orta ölçekli işletmelere ihtiyacı olduğunu söyledim... Bir yıl sonra, orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir bir ekonomi inşa etmek için itici bir güç haline gelmesiyle bu hedefe ulaşma olasılıkları konusunda cesaretleniyorum.

Birçok politikacı ve düzenleyici, ekonomik büyümeyi sağlama ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma mücadelesi verirken, orta ölçekli işletmeler bu kritik dönemde sürdürülebilirlik anlatısını yeniden şekillendirmektedir.

Bu raporun, kendi sürdürülebilirlik yolculuğunuza devam ederken veya yeni başlarken size faydalı olacağını umuyorum.



Bölüm 1: Büyümeye Giden Yol



2025 yılına girerken kurumsal sürdürülebilirliğin tehdit altında olduğuna dair endişeler artıyordu. Jeopolitik gerilimler, zorlayıcı finansal koşullar ve enerji güvenliği sorunları; ekonomik milliyetçiliğin yeniden yükselmesine, fosil yakıtların tercih edilmesine ve yeşil politika ile ilgili düzenlemelerin geri çekilmesine yol açıyordu. Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin yalnızca %17'sinin yolunda olduğu görülüyordu.¹

Buna rağmen araştırmalarımız, orta ölçekli işletmelerin neredeyse 10'da 9'unun (%85,9) bu yıl sürdürülebilirlik yatırımlarını artırmayı ya da en azından aynı seviyede sürdürmeyi planladığını göstermektedir.

Sürdürülebilir girişimlere yatırım niyetleri



Arttırmak	↑
%56.5	
Aynı kalmak	=
%29.5	
Azaltmak	↓
%10.2	
Uygulanamaz	×
%3.5	
Bilmiyorum	?
%0.3	

orta ölçekli şirketler bu yıl sürdürülebilirliğe yaptıkları yatırımı artırmayı veya sürdürmeyi planlıyor.

Orta ölçekli şirketler, değişen ekonomik ve politik akımların çekim gücüne neden direniyor? Çünkü orta ölçekli firmalar sürdürülebilirliği sadece bir uyum çalışması olarak değil, bir büyüme yolu ve uzun vadeli ticari başarının bir gerekliliği olarak görüyorlar.

Şirketlere sürdürülebilirlik yatırımlarını yönlendiren en önemli faktörleri sordüğümüzda, pazar rekabeti ve marka itibarı öne çıkmaktadır. Bu sonuçlar, geçen yılki raporla da paralellik göstermektedir. Ancak bu yıl her iki faktör de daha yüksek oranlarda tercih edilmiştir (%41,6'ya karşı %31,3 ve %38,0'a karşı %31,9). Bu durum, 2025 yılında şirketlerin sürdürülebilirliği, rakiplerini geride bırakmak ve müşteri çekmek için kullanma konusuna daha da fazla odaklandıklarını göstermektedir.

Özellikle pazar rekabetindeki artış dikkat çekicidir; bu faktör bu yıl marka itibarını geride bırakarak en büyük itici güç haline gelmiştir. Bu durum, şirketlerin sürdürülebilirliği ticari uzun ömür yaratmak ve rekabeti geride bırakmak için bir araç olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.



66

Pek çok orta ölçekli şirket, sürdürülebilirlik konusunda adım atmanın verimlilik sağladığını, daha fazla müşteri çektiğini ve uzun vadede daha kârlı olduğunu fark etmiş durumda. Bu nedenle, piyasa standartlarının gerisinde kalmak istemiyorlar.

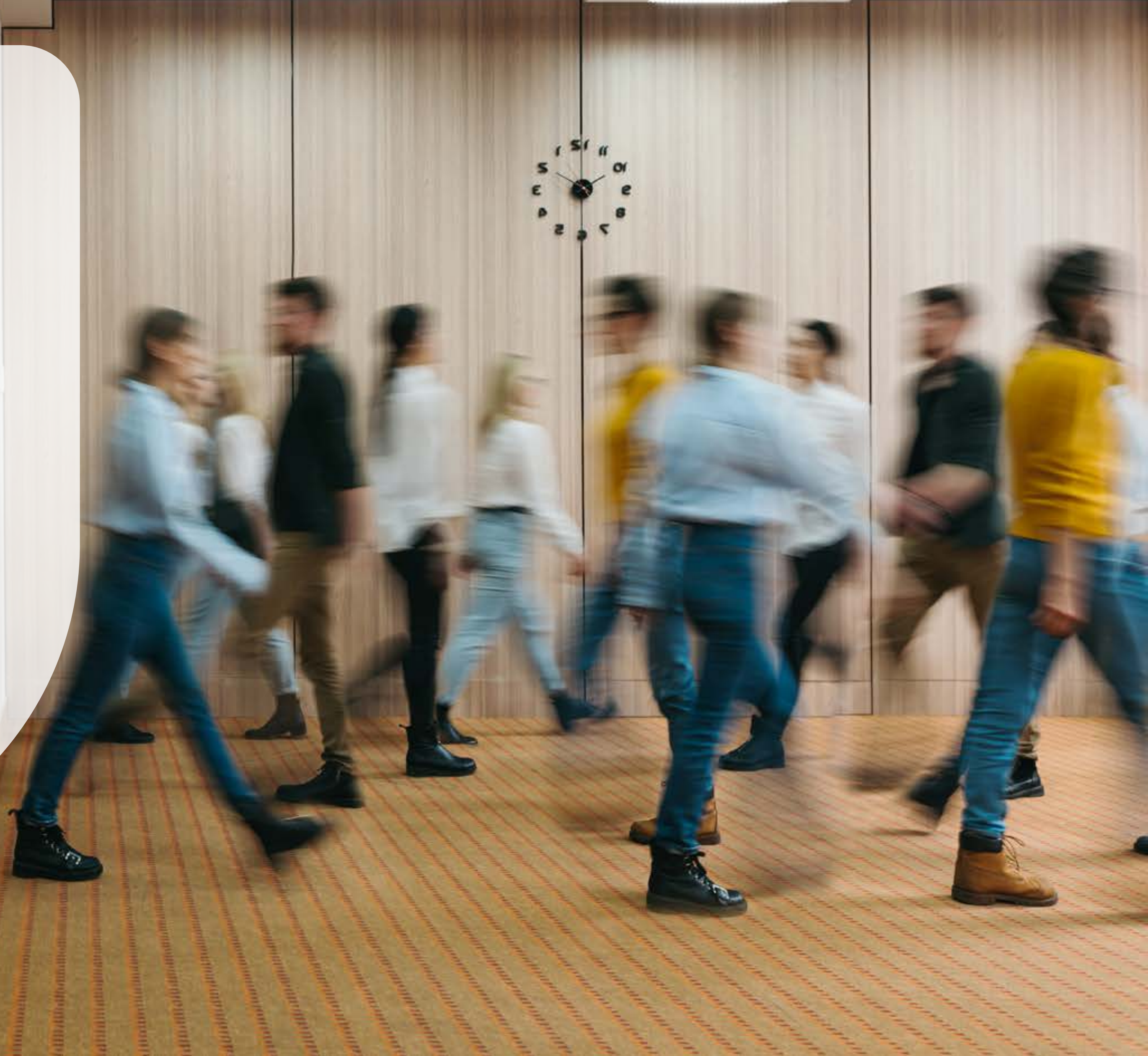
Sarah Carroll

Sürdürülebilirlik Raporlaması Direktörü, Grant Thornton International



VAKA ÇALIŞMASI

ABD’de bir eğlence şirketi, sürdürülebilirlik raporlamasını, marka değerini artırmak ve daha fazla müşteri çekmek için kullandı. İnsan ticaretiyle mücadele kampanyalarından düşük watt’lı ampullere, tüm tedarikçilere getirilen standartlardan restoranlardaki örtülere kadar, atılan tüm adımları kayda alıp raporladı. Bu sayede, marka itibarı açısından hassasiyetin yüksek olduğu ve güven inşa etmenin zaman aldığı bir sektörde kendini rakiplerinden ayırmayı başardı.





Orta ölçekli şirketlerin büyük bir kısmının sürdürülebilirlik girişimlerine yatırım yapmasının nedeni, sürdürülebilirlik ile uzun vadeli ticari başarı arasında net bir bağ görmeleridir. Şirketlerin yarısından fazlası, sürdürülebilirliğin uzun vadede kârlılığı (%54) ve gelirleri (%51,3) artıracığı konusunda hemfikirdir. Sadece %2'lik bir kesim, sürdürülebilirliğin ticari hedeflere katkı sağlamadığına inanmaktadır.

66

Sürdürülebilirliğin gelecekteki kârlılığı artırmasının iki yönü var. Birincisi, işletmenizi birçok açıdan daha verimli hale getirebilirsiniz, örneğin yenilenebilir enerjiye geçerek. İkincisi ise müşteri tabanınıza daha fazla satış yapabilirsiniz. Çünkü müşteriler, kendilerini iyi hissettiren şirketlerden alışveriş yapmak ister.

Trent Gazzaway

Küresel Kapasite ve Kalite Sorumlusu

Grant Thornton International

Bu yıl özellikle netleşen bir nokta da şudur: Orta ölçekli şirketler için sürdürülebilirlikteki itici güç, regülasyon baskısından çok ticari motivasyonlardır. Bulgularımız, bu şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarında ticari faktörlerin, regülasyonlardan daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.





Orta ölçekli sektör bulguları

Sürdürülebilirliğin en önemli itici gücü sektöre göre farklılık göstermektedir:

- Kamu sektöründe yer alanların yarısından fazlası (%51,2), paydaş baskısını en önemli faktör olarak görmektedir – bu oran küresel ölçekte %17,7’dir.
- Finansal hizmetler sektöründeki şirketler ise yatırımlarını yönlendiren en önemli unsur olarak finansmana erişimi daha yüksek oranda belirtmektedir (%39,4’e karşı %26,7 küresel). Özellikle finansal hizmetler alt grubunda yer alan özel sermaye fonları bu konuda daha da öne çıkmaktadır (%52,4).

Özel sermaye fonları

%52.4

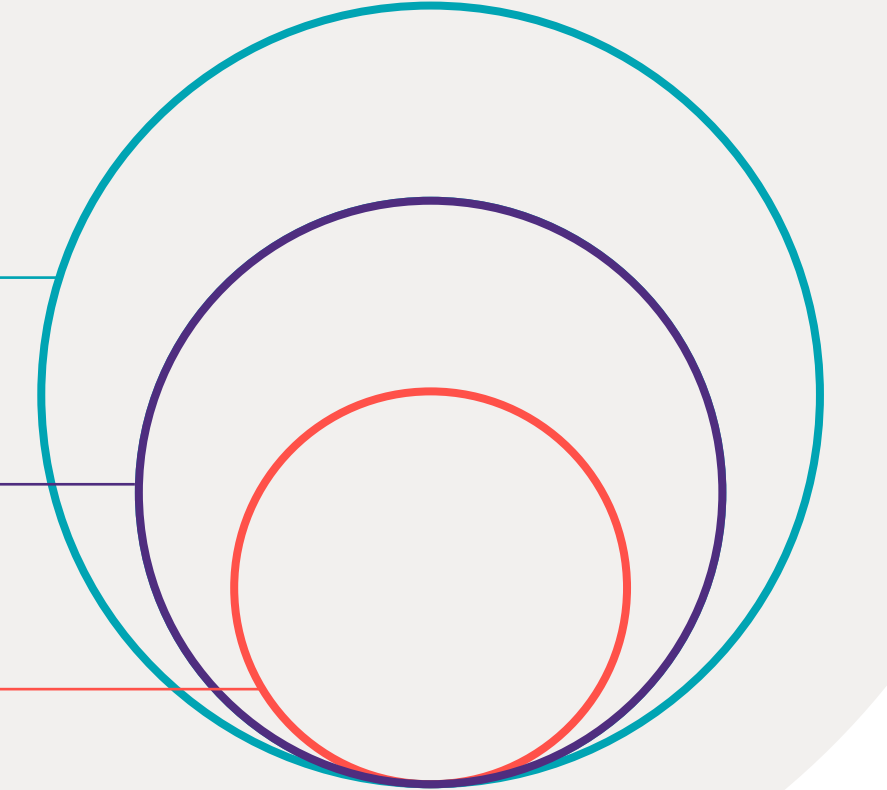
Finansal hizmetler

%39.4

Küresel

%26.7

Kaynak: Grant Thornton Uluslararası İş Raporu (IBR) araştırması



Geliştirilmiş sürdürülebilirlik sayesinde ticari hedeflere daha kolay ulaşılır

Uzun vadeli

Kârlılıkta artış

Gelirlerde artış

Kısa vadeli

Kârlılıkta artış

Gelirlerde artış

%0.0 %10.0 %20.0 %30.0 %40.0 %50.0

Afrika Asya-Pasifik Avrupa Kuzey Amerika Güney Amerika Küresel

%53.0

%57.0

%55.6

%54.0

%51.7

%55.9

%51.3

Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik şirketleri, sürdürülebilirliğin uzun vadeli etkisi konusunda belirgin şekilde olumlu görüş belirtmektedir. Yarisından fazlası, bunun uzun vadeli kârlılığı ve gelirleri destekleyeceğine inanmaktadır.

Araştırmaya Afrika'dan katılan şirketler, sürdürülebilirliğin uzun vadeli etkileri konusunda olumlu olmakla birlikte, kısa vadeli etkileri konusunda şüpheyle yaklaşıyorlar.

Kaynak: Grant Thornton Uluslararası İş Raporu (IBR) araştırması



Şirketler hangi alanlara yatırım yapıyor?

Şirketlerin sürdürülebilirlik alanında yatırım yaptığı alanlar çeşitliliğini koruyor, ancak yenilenebilir enerji en çok odaklanılan konu olmaya devam ediyor (%43,5).

Bunun nedeni, yenilenebilir enerjinin ve karbon emisyonlarını ele almanın, bir işletme için sürdürülebilirliği iyileştirmenin genellikle en kolay ve uygun maliyetli yolu olmasıdır. Ülkeye bağlı olarak, daha çevreci enerji kaynakları kullanmak vergi teşviklerinden de yararlanmayı sağlayabilir.

Sürdürülebilirlik yatırımlarını artırmayı veya aynı seviyede sürdürmeyi planlayanlar için hedef alanlar



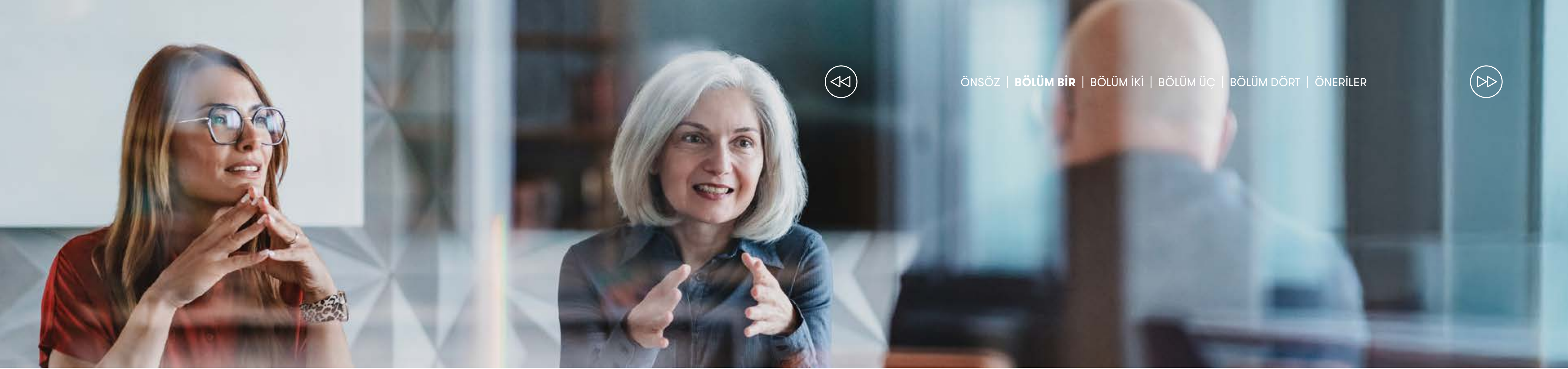


66

Enerji verimliliği önlemleri, operasyonel maliyetleri bir yıl içinde %10-15 oranında azaltabilir. Québec'te orta ölçekli bir inşaat şirketi, sahada düşük karbonlu uygulamalar hayata geçirdi, ağır ekipman filosunu optimize etti ve malzeme yeniden kullanımı yoluyla döngüsel ekonomi ilkelerini entegre etti. Bu girişimler, enerji giderlerinde %11'lik bir düşüşü ve sera gazı emisyonlarında %28'lik bir azalmayı sağladı. Bu stratejiler, çevresel faydaların ötesinde, şirketin kamu ihalelerindeki konumunu güçlendirdi ve uzun vadeli maliyet dayanıklılığını artırdı.

Laëtitia Fière

Kıdemli Direktör, Yönetim Danışmanlığı,
Raymond Chabot Grant Thornton



ABD’de çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) girişimlerine yönelik tepkiler, bazı küresel şirketlerin uluslararası ofislerindeki faaliyetlerini geri çekmesine neden olsa da, bu yıl çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerine yatırım yapan şirketlerin oranı, sürdürülebilirlik yatırımlarını sürdüren veya artıran şirketler arasında yükseldi. Bu artış, yatırım yapan şirketlerin yüzdesinin %31’den %44,8’e çıktığı ABD’deki şirketleri de kapsıyor.

Verilerimiz, orta ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda — çevreselden sosyal girişimlere, enerjiden kapsayıcılığa kadar — her alanda yatırım yapmaya devam ettiğini gösteriyor, çünkü bunu büyüme ve şirketin başarısı için temel bir unsur olarak görüyorlar.

66

Topluluğun aktif ve faydalı bir üyesi olmak, büyük veya küçük olsun, topluluğunuza katkıda bulunmak, günün sonunda gerçek kazanca dönüşen bir rekabet avantajı sağlar.

April Little

Ulusal Sorumlu Ortak, Vergi Muhasebesi ve Finansal Raporlama ESG ve Sürdürülebilirlik Hizmetleri Vergi Lideri,
Grant Thornton Amerika



Bölüm 2:

Isınan bir dünyada soğukkanlı kalmak





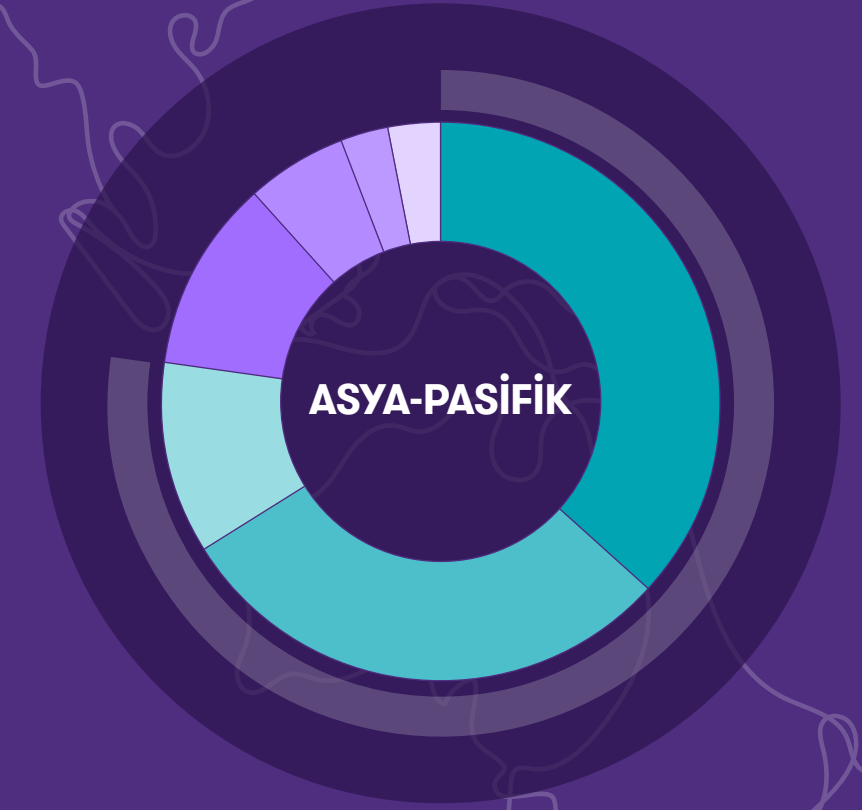
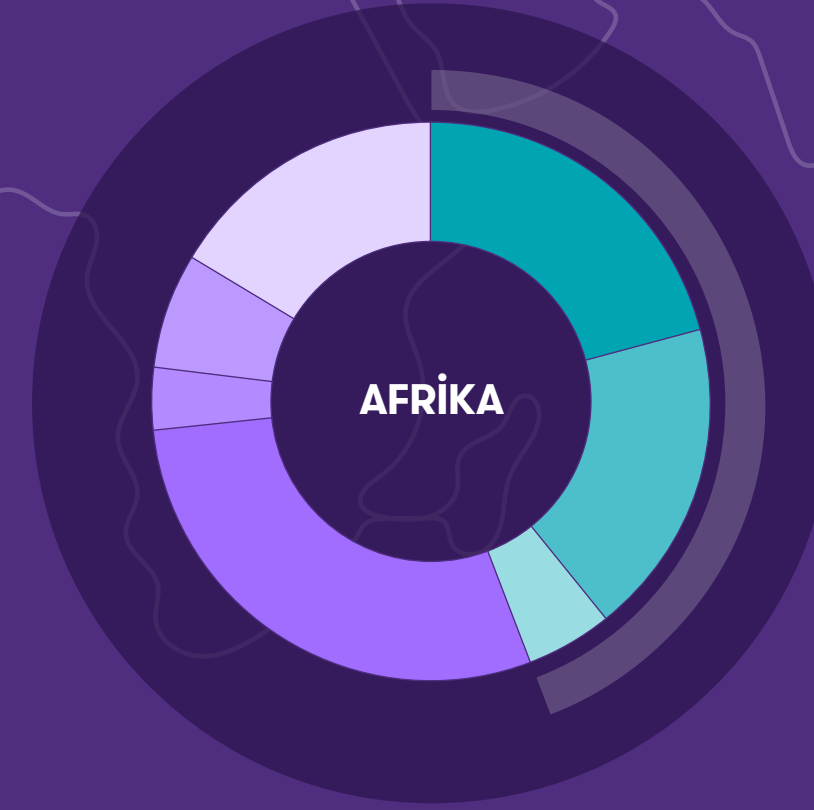
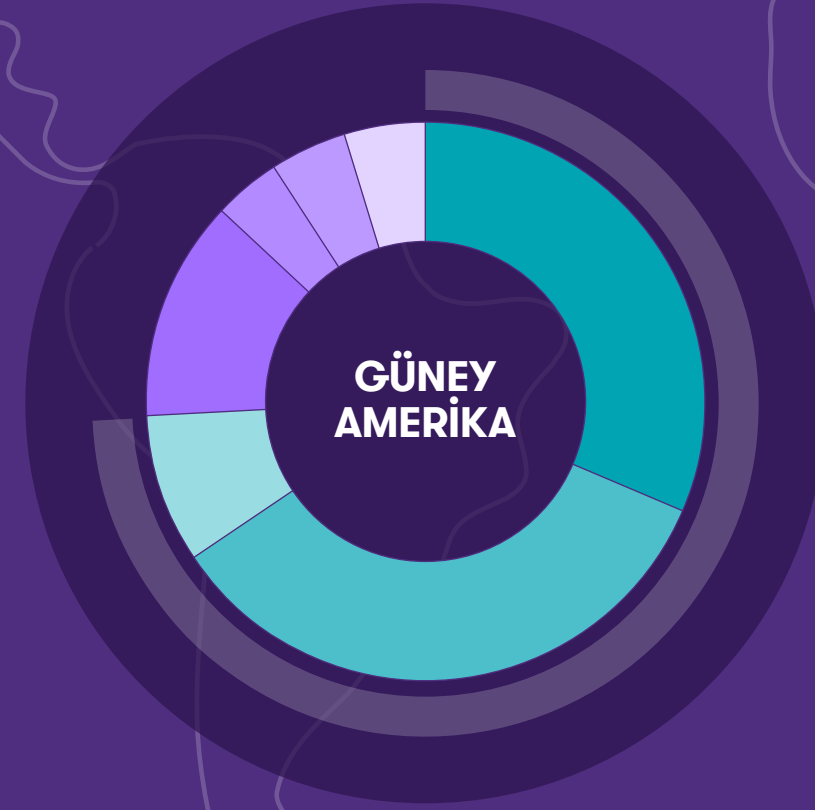
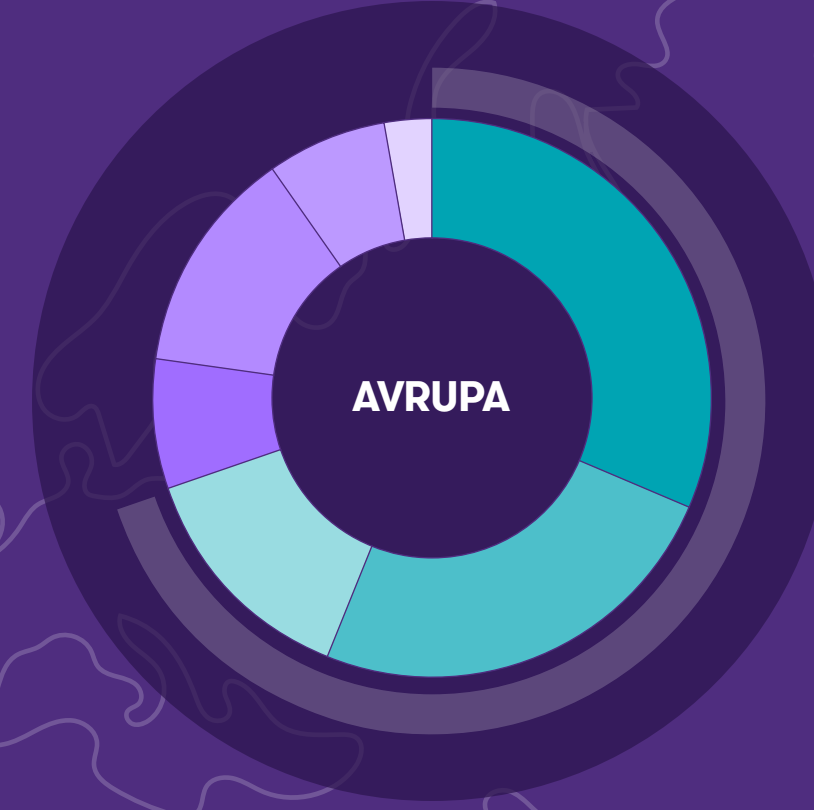
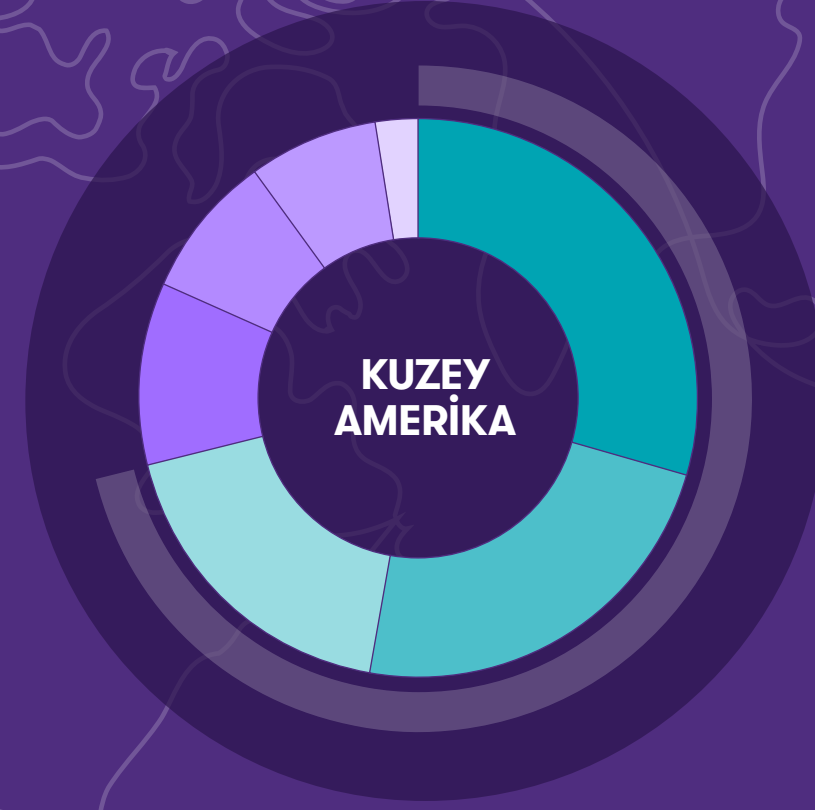
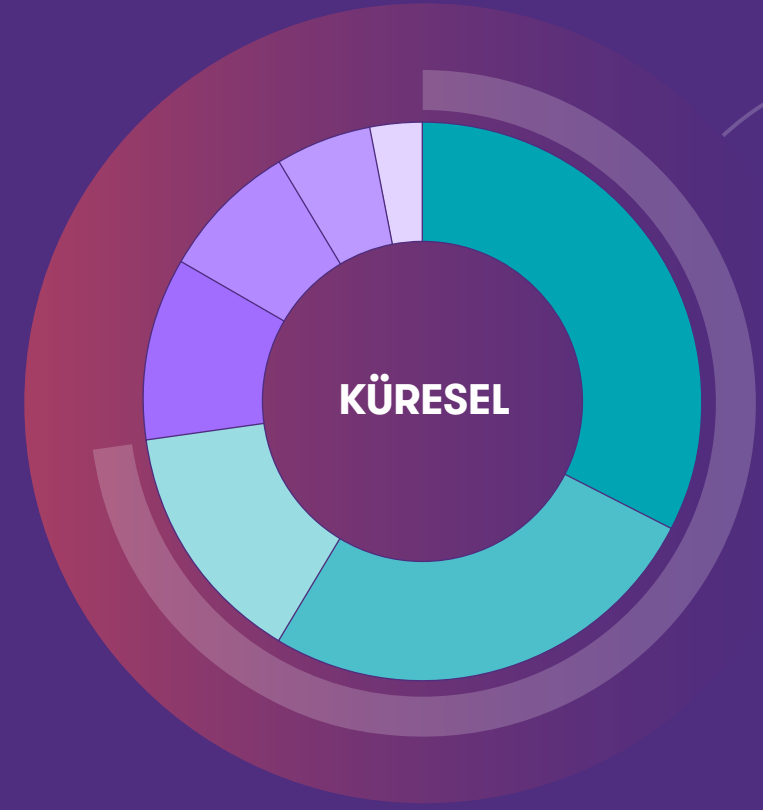
Küresel ölçekte, yılın başında düzenleyici ortam; Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi'ndeki (CSRD) değişiklikler ve ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun (SEC) iklim açıklama kuralını geri çekmesi nedeniyle sürdürülebilirlik gündemi açısından elverişsiz görünüyordu.³ Bu bağlamda, firmaların sürdürülebilirlik raporlamalarını azaltacağını veya durduracağını düşünebilirsiniz. Araştırmamız, orta ölçekli işletmeler için durumun böyle olmadığını gösteriyor.

Orta ölçekli şirketlerin büyük çoğunluğu (%72,9) sürdürülebilirlik raporlamasına devam edeceğini belirtiyor. Devam edeceğini söyleyenlerin neredeyse yarısı (%44,8) bunun iş açısından mantıklı olduğunu düşünüyor, yaklaşık üçte biri (%35,9) bunun şirketlerinin amacıyla uyumlu olduğunu ifade ediyor—bu da sürdürülebilirliğin orta ölçekli şirketlerin iş yapış biçimlerinin ayrılmaz bir parçası hâline geldiğini gösteriyor. Şirketler, sürdürülebilirlik raporlamasında “çift önemlilik” yaklaşımını (hem finansal performans üzerindeki etkiler hem de faaliyetlerinin insanlar ve gezegen üzerindeki etkileri) benimsediklerinden bağlılıklarını sürdürüyor.

Sürdürülebilirlik raporlamasını tamamen bırakan kuruluşların oranı ihmal edilebilir düzeyde (%5,5); “bekle-gör” yaklaşımıyla raporlamayı geçici olarak durduranların payı da nispeten düşük (%8).



Sürdürülebilirlik raporlamasındaki düzenleyici değişikliklere yanıt olarak planlanan eylemler



- Sürdürülebilirlik raporlamasına gönüllü devam edeceğiz çünkü bu işimize olumlu katkı sağlıyor.
- Sürdürülebilirlik raporlamasına gönüllü devam edeceğiz çünkü bu hedeflerimizle uyumlu.

- Sürdürülebilirlik raporlamasına devam edeceğiz çünkü süreci neredeyse tamamladık.
- Bu değişiklikler işimizi etkilemiyor.

- Sürdürülebilirlik raporlamasına ara vereceğiz.
- Sürdürülebilirlik raporlamasını durduracağız.
- Emin değilim / Bilmiyorum



Orta ölçekli bölgesel bulgular

Avrupa'daki işletmeler, diğer bölgelere kıyasla sürdürülebilirlik raporlamasına ara verme eğilimini daha sık dile getirdi; (%12,9'a karşılık, küresel %8). CSRD'deki değişiklikler dikkate alındığında bu sonuç şaşırtıcı değil.

Kuzey Amerika'daki şirketler ise, “süreci neredeyse tamamladıkları” için raporlamaya devam edeceklerini belirtme eğiliminde (%18,3'e karşılık küresel %14,1). Batık maliyetler karar alma süreçlerini etkiliyor olabilir.

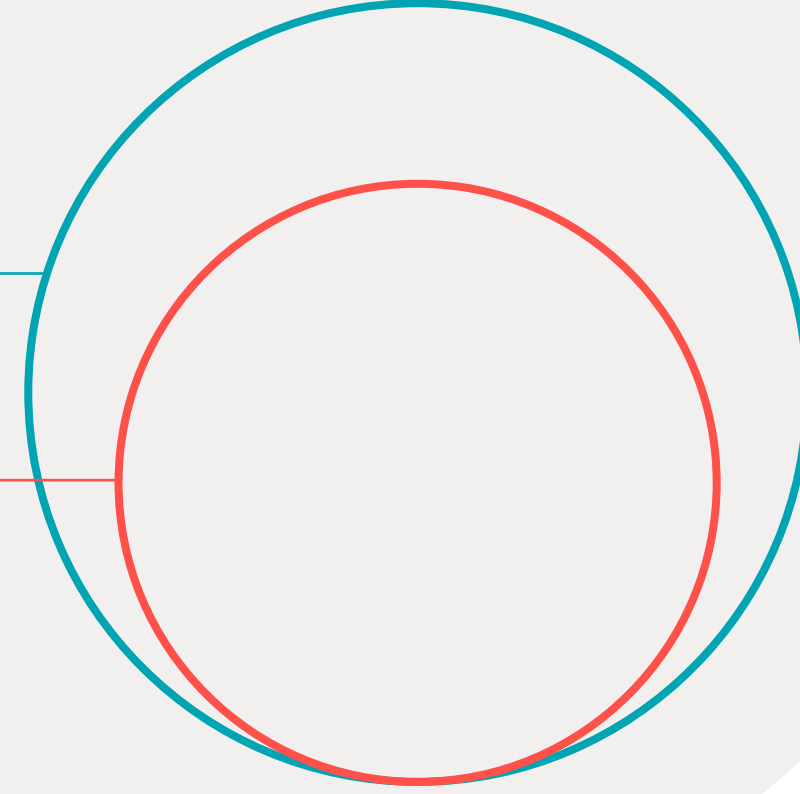
Kuzey Amerika şirketleri

%18.3

Küresel

%14.1

Kaynak: Grant Thornton Uluslararası İş Raporu (IBR) araştırması



Orta ölçekli sektör bulguları

Finansal hizmetler sektöründeki kuruluşlar, sürdürülebilirlik raporlamasını durdurma veya erteleme olasılığı daha yüksek olanlardır (%18,3'e karşılık küresel %13,4). Bunun nedeni, uyum sürecine belirli kurallarla başlamış olmaları ve bu kuralların sonradan geri çekilmesi olabilir. (Örneğin, SEC açıklama kuralları.)

Sağlık ve enerji sektörlerinde yer alanlar ile kamu sektörü, sürdürülebilirlik raporlamasının iş amaçlarıyla uyumlu olduğuna inanma eğilimindedir.

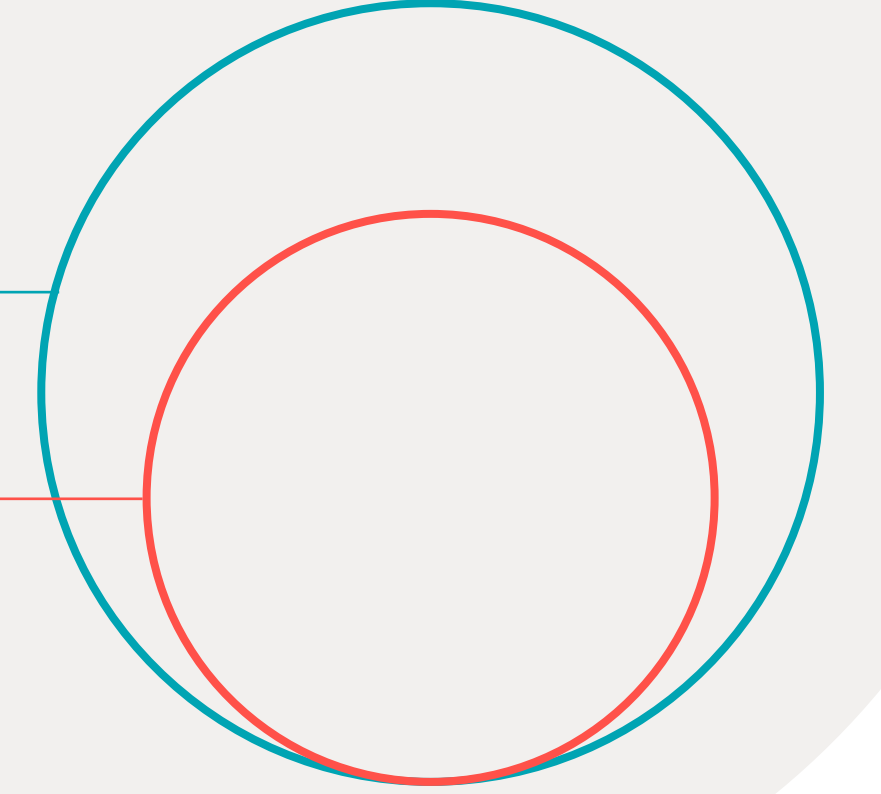
Finansal hizmet kuruluşları

%18.3

Küresel

%13.4

Kaynak: Grant Thornton Uluslararası İş Raporu (IBR) araştırması





Elbette, bu durumdan etkilenen firmalar da var: %20,3'ü sürdürülebilirlik yaklaşımları konusunda kararsız olduklarını ve durumu izlemeye devam edeceklerini belirtiyor. %14,8'i ise kafalarının karışık olduğunu ve sonraki adımlarından emin olmadıklarını hissediyorlar. Ancak, %43,6'lık bir grup sürdürülebilirliğe bağlı kalacaklarını söylerken, yaklaşık beşte biri (%21,9) siyasi ve düzenleyici değişikliklerin hiçbir etkisi olmadığını belirtiyor.

Bu nedenle araştırmamız, sürdürülebilirlik konusundaki siyasi ve düzenleyici değişikliklerin, orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuğunu başlangıçta düşünüldüğü kadar sekteye uğratmadığını gösteriyor.

Bunun birkaç olası nedeni var. Birçok orta ölçekli işletme, sürdürülebilirlik raporlama gerekliliklerine tabi olan büyük veya çok uluslu müşterilere sahip oldukları için bir süredir raporlama yapıyor. Büyük kuruluşlara yönelik zorunluluklar, genellikle tedarik zincirindeki firmaların da veri sağlamasını ve raporlama süreçlerini sürdürmesini gerektiriyor. Bunu yapmamak, müşterilere tedarik sağlama kabiliyetlerini azaltacaktır. Orta ölçekli firmaların bu süreçleri bir süredir yürütüyor olması, artık bunların içselleştirildiği anlamına geliyor.

66

Birçok orta ölçekli firma için sürdürülebilirlik sadece bir değer değil, bir gereklilik. Büyük, çok uluslu müşterileri, tedarik zinciri genelinde uyum talep ediyor. Güvenilir sürdürülebilirlik uygulamalarını gösteremezlerse, bu sözleşmeleri kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu sadece marka ile ilgili değil, oyunda kalmakla ilgili.

Vincent Frambourt

Ortak, Ulusal Sürdürülebilir Dönüşüm Direktörü,
Grant Thornton Fransa

Bir diğer etken ise orta ölçeğin konumudur. Mevcut küresel ortamda, özellikle ABD'de, büyük şirketler arasında kamuoyunda sürdürülebilirlik çalışmalarından söz etmeye giderek isteksiz hale gelmeleri nedeniyle “greenhushing” (yeşil suskunluk) riski bulunmaktadır.⁴ Orta ölçekli firmalar, daha büyük şirketlere kıyasla kamuoyu tarafından daha az mercek altında olduklarından, “greenhushing” onlar için aynı ölçüde sorun teşkil etmez ve raporlamaya devam edebilirler.



Bölüm 3:

Düzenleyici Bir Sıfırlama Fırsatlar Yaratıyor



Raporlama Sıfırlaması

Araştırmamız, işletmelerin siyasi değişimleri sadece göz ardı etmekle kalmayıp, bu değişimin sunduğu ticari fırsatları kucakladığını gösteriyor. Anketimizde, orta ölçekli işletmelerin %34,5'i, CSRD'nin azaltılmış kapsamı da dahil olmak üzere bazı yetki alanlarının benimsediği yeni, daha esnek yönelimin işletmelerinin ihtiyaçlarıyla daha uyumlu olduğunu ifade ediyor ve %33,1'i önerilen değişikliklerden duydukları rahatlamaı dile getiriyor. Küresel uzmanlarımız, bunun muhtemelen bazı sürdürülebilirlik politikalarının çok fazla şeyi çok hızlı yapmaya çalışmasından ve aslında şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarını desteklememesinden kaynaklandığını belirtiyor.

%34.5

Orta ölçekli şirketlerin %34,5'i, bazı bölgelerde alınan yeni, daha hoşgörülü yönlendirme kararlarının (CSRD'nin kapsamının daraltılması da dahil) kendi şirketlerinin ihtiyaçlarıyla daha uyumlu olduğunu belirtiyor.



66

Birçok orta ölçekli işletme için sürdürülebilirlik raporlaması hâlâ nispeten yeni ve gelişen bir disiplin. Geniş bir yelpazede finansal olmayan verilerin toplanması ve açıklanması süreci —ki bu çoğu zaman ilk kez yapılıyor— önemli bir karmaşıklık getiriyor. Buna yanıt olarak, bu uygulamaları yaygınlaştırmayı amaçlayan mevzuat, politika çerçeveleri, muhasebe standartları ve güvence protokollerinde hızlı bir gelişim gördük. Bu ivme cesaret verici olsa da, piyasada bir belirsizlik de yarattı.

Bu nedenle, düzenleyici gerekliliklerin kapsamını ve hızını yeniden ayarlamaya yönelik son adımlar genel olarak memnuniyetle karşılanmaktadır. Önemli olan, bunun sürdürülebilirlik taahhütlerinden bir geri çekilme sinyali vermemesidir. Aksine, çoğu orta ölçekli firma, anlamlı raporlama yetenekleri oluşturmaya ve uzun vadeli sürdürülebilirlik yolculuklarını destekleyen stratejiler geliştirmeye derinlemesine bağlı kalmaktadır.

Andrew Rigele

Ulusal Yönetici Ortak – ESG,
Grant Thornton Avustralya



Düzenleyici reformlar, orta ölçekli şirketlere sürdürülebilirlik uygulamalardan vazgeçmek yerine, geleceklerini şekillendirme fırsatı sunuyor. Düzenlemelerdeki değişiklikler, firmalara daha çok zaman verdi; artık raporlama zorunluluk olmaktan çıktığı için şirketler, işlerine daha uygun olan ve ticari hedefleri ve stratejileriyle uyumlu olan raporlama alanlarına odaklanabilirler.



66

Şirketler Omnibus Tasarısı'nı olumlu karşılıyor. Bu yaklaşım, şirketler sürdürülebilirlik uygulamalarına karşı oldukları için değil, kendi sürdürülebilirlik yolculukları üzerinde daha fazla kontrol hissi duyabildikleri için mümkün oluyor. Bürokrasinin dikte etmesi yerine, kendi şartlarıyla entegre olabiliyorlar.

Vincent Frambourt

Ortak, Ulusal Sürdürülebilir Dönüşüm Direktörü,
Grant Thornton Fransa

CSRD'nin işletmeler üzerindeki zorunlu baskıyı azaltması, şirketlerin kendi çabaları, hedefleri, stratejileri ve performanslarıyla uyumlu bir şekilde sürdürülebilirlik raporlaması yapmaları konusunda bir teşvik sağlayabilir..

Tjeerd Krumpelman

Ortak, Grant Thornton Impact House,
Grant Thornton Hollanda



Pazar Genişlemesi

Yeni düzenleyici ortamın destekleyebileceği ticari hedeflerden veya stratejilerden biri de pazar genişlemesidir. Küresel büyüme arayan kuruluşlar için birden fazla yetki alanının gerekliliklerine uyum sağlayabilmek hala önemli bir husus olmaya devam ediyor – şirketlerin beşte ikisi (%43,1) sürdürülebilirliğin ihracatı artırmaya yardımcı olduğunu ifade ediyor. Bu küresel büyüme hedefi, son zamanlarda raporlama gerekliliklerindeki azalmayla destekleniyor çünkü uluslararası pazarlara, özellikle Avrupa'ya girmek artık daha kolay ve firmalar uyumluluğa daha az kaynak ayırıp, pazarlama ve operasyonlar gibi yeni pazar stratejilerinin diğer alanlarına daha fazla odaklanabiliyorlar.

Raporlama sayesinde kazanılan sürdürülebilirlik güvenilirliği, yeni pazarlarda marka itibarını güvence altına almanın güçlü bir yolu olarak öne çıkmaktadır. Anketimizde, şirketlerin %49,8'i sürdürülebilirliğin uluslararası genişlemeyi mümkün kıldığını kabul etmektedir; ayrıca satış yaptığı ülke sayısını artırmayı planlayan şirketler, sürdürülebilirlik yatırımlarını etkileyen en önemli faktör olarak “marka itibarını” küresel ortalamaya kıyasla daha yüksek oranda belirtmiştir.

%49.8

Orta ölçekli kuruluşların %50'si sürdürülebilirliğin uluslararası genişlemeyi mümkün kıldığını kabul ediyor

VAKA ÇALIŞMASI

Gıda sektörü şirketi

(Merkezi Québec, Kanada’da)

2024’te bitki bazlı gıda ürünleri üreten Québec merkezli bir şirket, ESG bütçesini %32 artırma kararı aldı. Bu kararın arkasında, Avrupa’daki iş ortaklarının somut ve doğrulanabilir sürdürülebilirlik taahhütlerine yönelik artan talepleri bulunuyordu. Şirket şu inisiyatiflere yatırım yaptı:

- Hammadde kökenini belgeleyen dijital izlenebilirlik sistemi (Güney Amerika’daki bakliyat tedarikçileri ve Asya’daki ambalaj ortaklarına yönelik denetimler dâhil).
- ISO 14064 ile uyumlu tam kapsamlı karbon ayak izi değerlendirmesi ve üç yıllık azaltım planı.
- Ücretlendirme politikasının baştan sona yenilenmesi ve cinsiyet, iş türü ve kıdeme dayalı iç ücret eşitliği değerlendirme süreci.

Sonuçlar kayda değer oldu: Şirket yalnızca iki mevcut distribütörle anlaşma yenilemekle kalmadı, aynı zamanda iki büyük yeni sözleşme daha imzaladı. Bu anlaşmalar, bir yıldan kısa sürede Avrupa ihracatında %18 artış sağladı. Ayrıca, gelişen ESG performansı, Kanadalı banka ortağı nezdinde kredi notunun iyileşmesine ve işletme kredisi limitinde faiz indirimine katkıda bulundu.

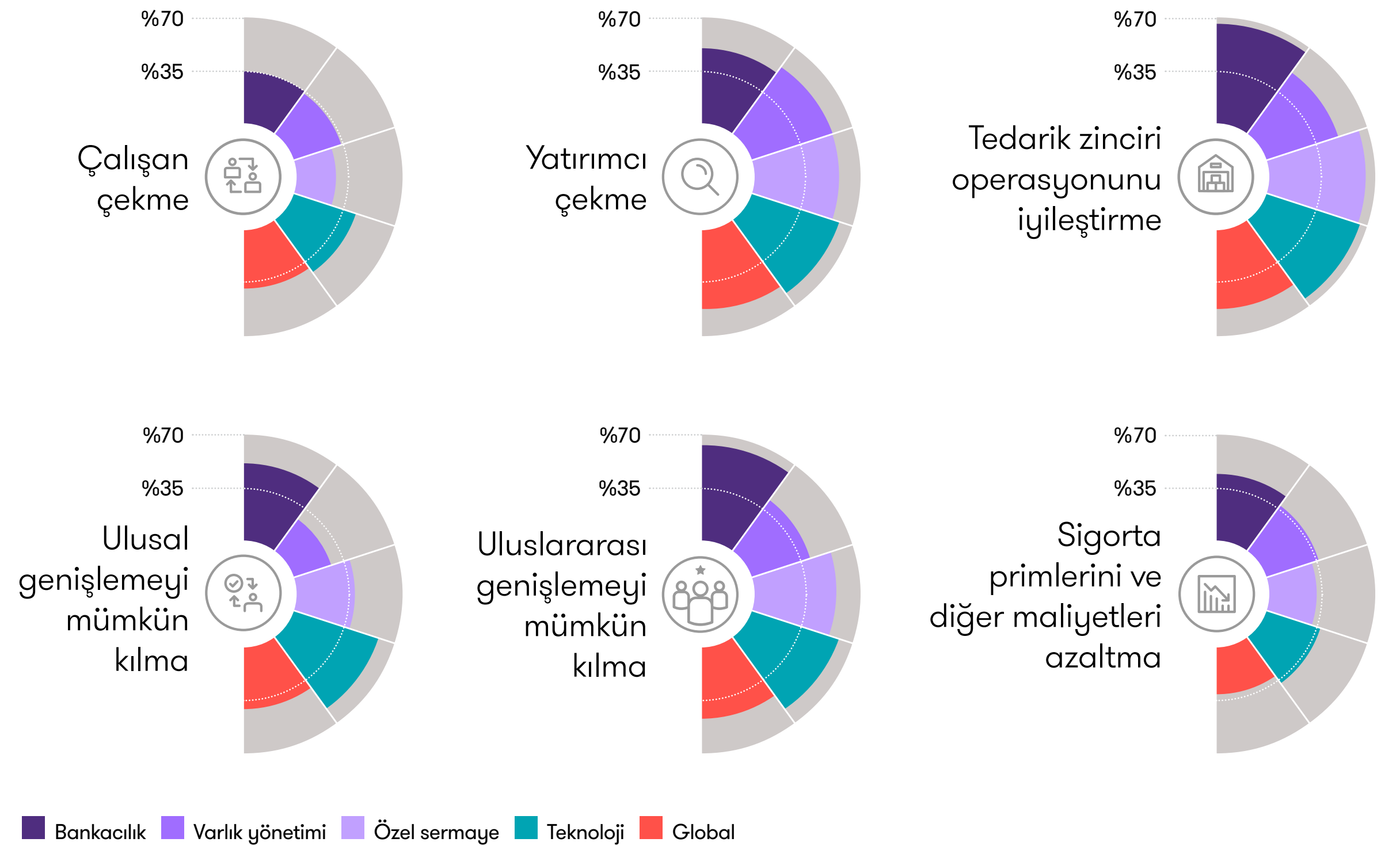


İşletmeler ve tüketiciler, “doğru olanı yapmaya çalışan” markalarla çalışmayı ve bu markalardan satın almayı tercih eder. Yeni pazarlara girecek şirketler için sürdürülebilirlik performansını göstermek, genişlemeyi mümkün kılan kritik bir varlıktır.

“Sürdürülebilirliğin artırılmasıyla hangi operasyonel hedefler daha kolay başarılabılır?” sorusuna orta ölçekli işletmeler arasında en çok verilen yanıt tedarik zinciri operasyonlarını iyileştirmek oldu (%53,8). Bankacılık (%64,9), özel sermaye (%64,7) ve teknoloji (%65,5) şirketleri, sürdürülebilirliğin tedarik zinciri üzerindeki etkisi konusunda özellikle olumludur. Bunun muhtemel nedeni, bu sektörlerde son derece yaygın/dağınık tedarik zincirleri bulunmasıdır: Teknoloji şirketleri çoğunlukla bileşenlerini çeşitli ülkelerde ürettirip sevk ederken, bankacılık ve özel sermaye ise küresel bir sermaye ağına dayanır.

Bu hiper-küresel sektörlerden gelen örnekler, sürdürülebilirliğin tüm orta ölçekli firmalar için büyüme ve genişlemeyi nasıl mümkün kıldığını göstermektedir — küresel sürdürülebilirlik standartlarına uyum ve sürdürülebilir bir marka kimliği, pazar erişimi, iş ortaklıkları ve yatırımcı ile müşteri çekimi için kritik önemdedir.

Artan sürdürülebilirlik yoluyla daha kolay ulaşılan operasyonel hedefler



Kaynak: Grant Thornton Uluslararası İş Raporu (IBR) araştırması



Bölüm 4: Sirada Ne Var?

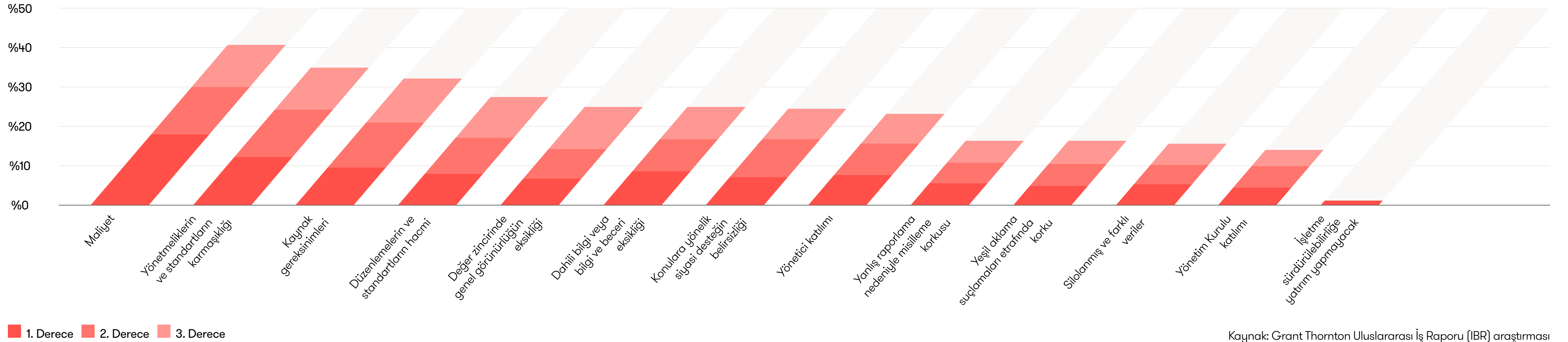


Sürdürülebilirlik yolculuğunda orta ölçekli şirketlerin yatırım yaparken karşılaştığı zorluklar ve bu zorlukların nasıl hafifletilebileceğine dair çözümler kritik hale geliyor.

Engeller Neler ve Onları Nasıl Aşarız?

Maliyet, önemli bir engel olmaya devam ediyor ve %40,9'u bunu ilerlemenin önünde bir engel olarak değerlendiriyor. Düzenlemelerin ve standartların karmaşıklığı (%35) ve bu standartlara uymak için gereken kaynak (%32,3) sonraki en popüler seçenekler.

Sürdürülebilirlik girişimlerinin başarılı bir şekilde geliştirilmesinin önündeki ana engeller



Kaynak: Grant Thornton Uluslararası İş Raporu (IBR) araştırması



Her yerde çeşitli zorluklar olsa da, en büyük engeller bölgeden bölgeye değişiyor. Bu durum da her bölgenin farklı şekillerde desteğe ihtiyaç duyacağı anlamına geliyor.

Araştırmaya Güney Amerika'dan katılan şirketlerin büyük kısmı, maliyeti diğer bölgelere kıyasla en büyük engel olarak görüyor. Sürdürülebilirliğe daha fazla bağlılık sağlamak için uygun maliyetli stratejilere odaklanmak kilit bir unsur olarak öne çıkıyor. Birçok hükümetin sürdürülebilirliğe yönelik daha fazla ön yatırım yapılmasını teşvik etmek amacıyla sunduğu vergi teşvikleri, uzun vadeli ticari performansı artıran bu alana daha fazla yatırım yapılmasının yollarından biri olabilir.^{5,6}

Afrika'daki şirketlere göre, sürdürülebilirlik gündemine yönelik siyasi desteğin belirsizliği ve konunun gündem olarak kalmasını sağlayacak siyasi kararlılığın olup olmadığına dair netliğin olmayışı, birçok yatırımcının geri adım atmasına neden oluyor. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerle etkileşim kurarken, sürdürülebilirliğin ticari faydalarını ve yasal uyumun ötesinde sunduğu fırsatları vurgulamak, öne çıkan bir strateji olmalıdır.

Asya-Pasifik bölgesinde işletmeler, sürdürülebilirlik girişimlerinin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde iç bilgi eksikliğini daha büyük bir engel olarak görme eğilimindedir. Bunun nedeni, Avustralya dışında bu bölgedeki ülkelerde ulusal düzenlemelerin ve gerekliliklerin daha az olması olabilir. Bu engelin aşılması için üçüncü taraf uzmanlardan destek alınabilir.

Avrupa, CSRD gereklilikleri göz önüne alındığında, düzenlemelerin karmaşıklığını bir engel olarak görme olasılığı en yüksek olan bölge olabilir. Kurallardaki son değişiklikler göz önüne alındığında, şirketlerin düzenlemeleri daha kolay yönetmelerini sağlayacak kolaylaştırılmış ve verimli süreçleri uygulamaya odaklanmak isteyecekleri muhtemeldir. Yukarıda tartışıldığı gibi, AB'deki raporlama rejimindeki değişiklikler, şirketlerin işlerine en uygun raporlama ve uyum önlemlerini uygulamaları için bir fırsat sunuyor.⁷





Hem ABD hem de Kanada'nın federal yönetim sistemlerine sahip olduğu Kuzey Amerika'da, yerel kuralların ülke çapındaki girişimlerle çelişebilmesi ve çakışabilmesi nedeniyle düzenlemelerin karmaşıklığı önemli bir sorun olarak görülüyor. Avrupa'da olduğu gibi, kuruluşların bu incelikleri aşmasını sağlayacak etkili süreçler, ilerleyen dönemde büyük önem taşıyacaktır.

66

Uluslararası alanda tutarlı standartlara sahip olmak kilit önemdedir.

Sarah Carroll

Direktör, Sürdürülebilirlik Raporlaması,
Grant Thornton International

Hikayeyi Yeniden Şekillendirmek

Sürdürülebilirlikteki bir diğer engel veya zorluk, konunun aktarımında kullanılan dildir.⁸ Ancak, orta ölçekli işletmeler, anlatıyı yeniden şekillendirmede ve bize sürdürülebilirliğin temel amacını – ticari başarı ve işin uzun ömürlülüğünü – hatırlatmada bir rol oynayabilir.

İlerlemek için, orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilirliğin önündeki engelleri tartışmanın yanı sıra fırsatları da vurgulaması önemlidir. Sürdürülebilirliğin temelleri yeni değildir: uzun vadeli düşünmek, bir işletmenin sorumlu bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve iyi bir kurumsal vatandaş olmak, her zaman kârlılığın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Görev, bunu şüpheli paydaşlara iletme ve moda kelimelerin tuzağından kaçınmaktır.

Orta ölçekli işletmeler sürdürülebilirlik yolculuğuna liderlik etmek için ileri adım atarken, yatırım yapma olasılığını daha çekici hale getirmek için yaratıcı düşünme fırsatları geliştirilmelidir.



66

Kanada’da ve özellikle Québec’te, sürdürülebilirlik artık ‘olursa iyi olur’ şeklinde algılanmıyor fakat yapısal bir avantaja dönüşüyor. Pazar erişimini sağlama, dalgalanmalara karşı dayanıklılık inşa etme ve hem yetenek hem de sermaye çekme kapasitesi işletim sektörlerinde iş stratejisini yeniden tanımlıyor.

Laëtitia Fièvre

Kıdemli Direktör, Yönetim Danışmanlığı, Raymond Chabot Grant Thornton

Bazen konuşmayı yeniden şekillendirmek en iyi sonucu verir.

April Little

Ulusal Sorumlu Ortak, Vergi Muhasebesi ve Finansal Raporlama ESG ve Sürdürülebilirlik Hizmetleri Vergi Lideri, Grant Thornton ABD



Öneriler

Güçlü bir orta ölçekli şirket, sürdürülebilir bir küresel ekonomi inşa etmek için güçlü bir kuvvet olarak ortaya çıkıyor. Grant Thornton, ilerlemeyi desteklemek üzere, araştırma bulgularına dayanarak, beş temel öneride bulunuyor:





1



2



3



Sesinizi duyurun: Orta ölçekli şirketlerin, sürdürülebilir bir ekonomi inşa etme konusunda oynadığı rolün fayda sağlaması için öncelikle tanınmaları ve fark edilmeleri gerekir. Büyük firmalar kendi gündemlerini anlatabilirken ve daha küçük şirketler üye oldukları kuruluşlar tarafından seslendirilirken, orta ölçekli işletmelerin temsili eksik kalabilir. Bu nedenle, orta ölçekli firmaların ya doğrudan ya da toplu olarak, düzenleyici istişarelere yanıt vererek politikacılar ve düzenleyicilerle etkileşim kurması ve seslerini duyurması önemlidir.

Kanıtla dayalı olun: Siyasi ve düzenleyici değişiklikler, orta ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik raporlamasını başlangıçta düşünüldüğü kadar sekteye uğratmadı. Şirketler hala raporlamayı, ilerlemeyi ölçmelerine ve göstermelerine olanak tanıyan önemli bir ticari araç olarak görüyor. Sürdürülebilirlik etrafındaki son düzenleyici değişiklikleri anlaması gerekenler için bir danışmanla konuşmak yardımcı olabilir. Gerekli verileri ve şirketinizin ihtiyaçlarını karşılamak için sürdürülebilirlik raporlamanızı nasıl en üst düzeye çıkaracağınızı açıklayabilirler.

Odaklanın: Son düzenleyici değişikliklerden yararlanılacak fırsatlar var. Şirketler, bu sıfırlama anını, raporlamalarını kendi işleriyle daha alakalı yönlerde odaklamak ve daha kaliteli raporlar elde etmek için bir fırsat olarak kullanabilirler. Kuralların basitleştirilmesi, şirketlerin büyümesini ve uluslararası genişlemesini de destekleyebilir.



4



5



İş birliği yapın: Engeller bölgeye göre değişse de, maliyet ve karmaşıklık orta ölçekli işletmelerin çoğu için ortaktır. Paydaşlarla işbirliği yaparak, şirketler sorunlarla mücadele etmeyi hedefleyebilir:

- Yatırımcılarınızla yakın çalışın. Genel ticari hedefleriniz, sürdürülebilirlik stratejiniz ve gereken kaynaklar konusunda onların yanınızda olduğundan emin olun.
- Sürdürülebilirliği uygulanabilir kılmak için maliyetin tüm sektöre yayılması amacıyla, örneğin elektrikli araç şarj altyapısı için fişlerin tek tip olması gibi, sektörünüzdeki diğer şirketlerle işbirliği yapın.
- Online sipariş vermeleri durumunda daha sürdürülebilir teslimat seçenekleri gibi, topluca

nasıl daha sürdürülebilir olunacağı konusunda müşterilerinizle sürekli diyalog halinde olun.

Açık olun: Orta ölçekli işletmeler, sürdürülebilirliğin küresel olarak nasıl tartışıldığına dair anlatıyı yeniden şekillendirmede kilit bir rol oynayabilir. Sürdürülebilirliği bir engel yerine bir büyüme sağlayıcısı olarak gören bir dil geliştirilebilir. Dünyanın dört bir yanındaki çeşitli paydaşların sürdürülebilirliğe yatırım yapmaya ve süreci desteklemeye devam etmesi için, kendilerine hitap eden bir dil duymaları gerekir. Örneğin, uzun ömürlülük ve dayanıklılık terimlerine vurgu yapmak, iklim değişikliğinden daha fazla yankı bulabilir.

Siyasi liderlerin ve düzenleyicilerin büyümeyi yayma ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusunda tereddütte kaldığı bir zamanda, orta ölçekli işletmeler çözümün bir parçası olabilir. Bunun gerçekleşmesi için, orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarını tanınmalı, beslenmeli ve kullanılmalıdır. Etkileşim, işbirliği ve açık diyalog yoluyla, orta ölçekli işletmeler sürdürülebilirlik yolculuğunun kendileri ve dünyanın geri kalanı için devam etmesini sağlayabilir. Gelecek nesiller için büyüme ve sürdürülebilirliğin faydalarını göreceğiz.

İşletmeniz için sürdürülebilirliğin ticari faydasını nasıl gerçekleştireceğinizi ve zaten yapmakta olduğunuz sürdürülebilirlik çalışmalarını nasıl en üst düzeye çıkaracağınızı anlamak için, size en yakın Grant Thornton Sürdürülebilirlik hizmetleri ekibini bulun.



Referanslar

1. [The Race Against Time: Why the World is Falling Behind on the Sustainable Development Goals – Revamp Rave Network](#)
2. [IBM Reportedly Walks Back Diversity Policies, Citing ‘Inherent Tensions’: Here Are All The Companies Rolling Back DEI Programs – Forbes](#)
3. [SEC Votes to End Defense of Climate Disclosure Rules – SEC.gov](#)
4. [US borrowers opt for ‘greenhushing’ of bond sales under Trump – Financial Times](#)
5. [Special Incentives Regime for Infrastructure Development \(REIDI\): Electricity generation projects – IEA](#)
6. [Incentives and benefits in Colombia – DLA Piper](#)
7. [Europe’s Omnibus poses questions for CSDDD – Sustainable Investor](#)
8. [Climate change and the politicization of ESG in the US – Frontiers](#)



Katkıda Bulunanlar

Trent Gazzaway

Küresel Kapasite ve Kalite Sorumlusu
Grant Thornton International

Sarah Carroll

Direktör, Sürdürülebilirlik Raporlaması
Grant Thornton International

Andrew Rigele

Ulusal Yönetici Ortak – ESG
Grant Thornton Australia

April Little

Ulusal Sorumlu Ortak, Vergi
Muhasebesi ve Finansal Raporlama
ESG ve Sürdürülebilirlik Hizmetleri
Vergi Lideri
Grant Thornton US

Vincent Frambourt

Ortak, Ulusal Sürdürülebilir Dönüşüm
Direktörü
Grant Thornton France

Laëtitia Fièvre

Kıdemli Direktör, Yönetim Danışmanlığı
Raymond Chabot Grant Thornton

Tjeerd Krumpelman

Ortak, Grant Thornton Impact House
Grant Thornton Netherlands

Metodoloji

International Business Reports (IBR), küresel çapta orta ölçekli şirketlerle yapılan köklü ve alanında lider raporlama çalışmasıdır. 1992’de başlatılan IBR, küresel olarak yaklaşık 15.000 iş liderinin görüşlerine ve beklentilerine dair bulgular sunar. Araştırma üç aylık dönemlerde yürütülür. 35 ülkede farklı sektörlerde faaliyet gösteren orta ölçekli şirketlerin üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmelerle bulgular derlenir. Anket formları yerel dillere çevrilir ve saha çalışması, hem çevrimiçi hem de telefon görüşmelerini içeren karma bir metodoloji aracılığıyla gerçekleştirilir.

Bu rapordaki bulgular, Nisan ve Haziran 2025 arasında yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bu raporda incelenen yüzdeleri en yakın ondalık basamağa yuvarladık. Bu nedenle, bazı grafiklerin toplamı %100 olmayabilir.





Biz Grant Thornton'uz

Grant Thornton, ödüllü, küresel olarak tanınan bir profesyonel hizmetler ağıdır ve dünyanın önde gelen bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık şirketlerinden biridir. Daha kişisel, çevik ve proaktif bir deneyim sunmak için dinlemeye, ilişkiler kurmaya ve endişelerinizi anlamaya yatırım yapıyoruz. Daha iyi çözümler bulmak için yeni fikirleri ve farklı bakış açılarını değerlendiriyoruz. Geleceği tahmin etmiyoruz. Onu şekillendirmenize yardım ediyoruz.

Her bir pazarı benzersiz kılan unsurları benimsiyoruz. 156 ülkede faaliyet gösteren üye şirketlerimizde çalışan 76.000 kişiden oluşan küresel bir ağız ve ortak bir hedefimiz var: Hedeflerinizi gerçekleştirmenize yardımcı olmak. Bu yüzden ağıımız küresel ölçek ve kapasiteyi yerel içgörü ve anlayışla birleştiriyor.

İster tek bir pazarda veya birden fazlasında büyüyor olun, ister daha etkin bir şekilde faaliyet göstermek isteyin, ister risk ve düzenlemeleri yönetin, ister paydaş değeri yaratın... Üye şirketlerimiz size yardımcı olabilir.

Size nasıl yardımcı olabileceğimizi öğrenmek için bugün [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global) adresini ziyaret edin.



grantthornton.global

©2025 Grant Thornton International Ltd (GTIL) – Tüm hakları saklıdır.

“Grant Thornton”, Grant Thornton üye firmalarının müşterilerine denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunduğu markayı ve/veya bağlama göre bir veya daha fazla üye firmayı ifade eder. GTIL ve üye firmalar dünya çapında bir ortaklık değildir. GTIL ve her bir üye firma ayrı birer tüzel kişiliktir. Hizmetler üye firmalar tarafından sunulur. GTIL müşterilere hizmet sunmaz. GTIL ve üye firmaları, birbirlerinin acentesi değildir, birbirlerini yükümlülük altına sokmazlar ve birbirlerinin eylem veya ihmallerinden sorumlu değildirler.