



# JOEEP

Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joep>



## Araştırma Makalesi • Research Article

# Sürdürülebilir Esenliğin Meta-Örgütler Aracılığıyla Sağlanması: İstanbul Sanayi Odası Örneği

*Achieving Sustainable Wellbeing Through Meta-Organizations: The Case of Istanbul Chamber of Industry*

Alperen Manisalıgil<sup>a,\*</sup> & Ayça Fettahoğlu<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Marmara Üniversitesi Göztepe Yerleşkesi 34722 Kadıköy – İstanbul / Türkiye  
ORCID: 0000-0001-6632-1948

<sup>b</sup> Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Marmara Üniversitesi Göztepe Yerleşkesi 34722 Kadıköy – İstanbul / Türkiye  
ORCID: 0000-0002-5968-4676

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 15 Ağustos 2022

Düzeltilme tarihi: 29 Ekim 2022

Kabul tarihi: 30 Ekim 2022

**Anahtar Kelimeler:**

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir esenlik

Meta-örgütler

Ticaret birlikleri

### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received: Aug 27, 2022

Received in revised form: Oct 29, 2022

Accepted: Oct 30, 2022

**Keywords:**

Sustainability

Sustainable wellbeing

Meta-organizations

Trade associations

### ÖZ

COVID-19 salgını başladığından beri sürdürülebilirlik alanındaki ilerlemeler dünya çapında durağanlaşmıştır. Birleşmiş Milletlerin belirlediği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına 2030 yılına dek ulaşabilmek artık işletmelerin kademeli değişiminden çok hızlı ve sistemik değişimiyle mümkündür. Ticaret birlikleri, üye işletmeleri arasında eşgüdüm sağlayarak bu tür bir değişime önderlik edebilecek türden meta-örgütler olmakla beraber sürdürülebilirliğe katkılarına dair araştırmalar kısıtlıdır. Yüksek etkili örneklem yaklaşımı izlenen bu araştırmada, İstanbul Sanayi Odası örneği üzerinden meta-örgütlerin üye işletmeleri yönlendirme potansiyellerini sürdürülebilir esenliği sağlamak bakımından nasıl kullandıkları irdelenmektedir. Araştırma bulguları, İstanbul Sanayi Odasının belirli Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına salgın öncesi ve sonrası dönemde daha fazla yoğunlaştığını göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak, meta-örgütlerin sürdürülebilirliğe nasıl daha kapsamlı bir katkı sunabileceğine dair öneriler sunulmaktadır.

### ABSTRACT

The COVID-19 pandemic hampers sustainable development worldwide. This stagnation requires rapid and systemic changes to reach the United Nations Sustainable Development Goals by 2030. Although trade associations can shepherd this change by coordinating their member organizations' endeavors, we lack research on how those meta-organizations facilitate sustainable development. We employ the high-impact sampling strategy to examine how Istanbul Chamber of Industry activates its potential in leading its member organizations to achieve sustainable wellbeing. We identify that this meta-organization focuses on certain Sustainable Development Goals more than the others both before and after the pandemic. We offer suggestions to accelerate sustainable development by fully unleashing meta-organizations' leadership potential.

## 1. Giriş

Dünyanın sürdürülebilir hale gelmesi yönündeki çabalar COVID-19 salgını başladığından beri durgunlaşmıştır (Lafortune vd., 2021). Bu durgunlaşma kısmen işletmelerin

halihazırdaki faaliyetleri ile gittikçe karmaşıklaşan çevre koşullarının gerektirdiklerinin eşleşmemesinden kaynaklanmaktadır (Cooperrider vd., 2020). Tam da bu noktada küresel salgının yol açtığı yıkıcı koşullar işletmeleri hızlı ve sistemik bir değişimin gerekliliğine ikna etme fırsatı

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [alperen.manisali@marmara.edu.tr](mailto:alperen.manisali@marmara.edu.tr)

Atf/Cite as: Manisalıgil, A., Fettahoğlu, A. (2022). Sürdürülebilir Esenliğin Meta-Örgütler Aracılığıyla Sağlanması: İstanbul Sanayi Odası Örneği. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2) 352-360.

e-ISSN: 2651-5318. © 2022 TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark ev sahipliğinde. Her hakkı saklıdır. [Hosting by TUBITAK ULAKBİM JournalPark. All rights reserved.]

sunmaktadır (Cooperrider ve Fry, 2020). Ancak böyle bir değişimin gerçekleşmesi örgütlerin sürdürülebilirliğe tekil katkılarıyla değil örgütler arası eşgüdüm sağlanmasıyla mümkündür. Bu rolü ise ticaret birlikleri gibi meta-örgütler hitap edebildikleri üye işletmeler üzerinde oynayabilecek konumdadır. Ne var ki, ticaret birliklerinin üyelerini sürdürülebilirlik konusunda ne kadar etkili bir biçimde yönlendirebildikleri meçhuldür. Eğer ticaret birlikleri sürdürülebilirlik yaklaşımlarını daha kapsamlı hale getirebilirlerse, Türkiye ve dünya daha sürdürülebilir hale gelmek için yeniden ivme kazanabilir.

İşletmelerin dünyanın daha sürdürülebilir olmasında merkezi bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Gel gelelim, işletmeler faaliyet alanları ve bağlamları sebebiyle, sürdürülebilirliğe kısıtlı bir bakış açısı geliştirmeye yatkındır (Senge, 2014). Ayrıca kısıtlı kaynaklara sahip olmaları işletmelerin tekil olarak bütün küresel sorunların çözümüne yardımcı olmalarını neredeyse imkansızlaştırmaktadır (Jain ve Jain, 2020). Dolayısıyla, sürdürülebilirlik odaklı hızlı ve sistemik bir değişimin sağlanması için işletmelerüstü örgütlerin devreye girmesi hayatidir (Gehring, 2020). Farklı şirketler arasında sürdürülebilir kalkınma için yürütülmesi gereken işbirliğini (Brown, 1991), ticaret birlikleri gibi meta-örgütler kurmaya adaydır. Bu adaylıklarına rağmen, ticaret birliklerinin nüfuz alanlarındaki işletmelerin sürdürülebilirlik odaklanmasını nasıl yönlendirdikleri konusunda çalışmalar nadirdir.

Bu çalışmada, ticaret birlikleri gibi meta-örgütlerin üye işletmeleri sürdürülebilirlik bağlamında yönlendirme potansiyellerini nasıl kullandıklarına odaklanılmaktadır. Bu odaklanmayla, ticaret birliklerinin sürdürülebilirlik ve sistem ölçeğinde değişim gibi çabalara nasıl bir katkı yaptıklarına dair ilk çalışmalardan birisi sunulmaktadır. Az çalışılmış bir konu olması sebebiyle keşif odaklı ilerleyen bu araştırma için yüksek etkili bir vaka olan İstanbul Sanayi Odası (İSO) seçilmiştir. Araştırma bulguları, ticaret birliklerinin sürdürülebilirliğe daha kuşatıcı bir yaklaşım sergilemesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

### 1.1. Teorik Arkaplan

Sürdürülebilirlik akımının zaman içerisinde işletmelerden beklentileri artmıştır. Sürdürülebilir kalkınmanın ilk tanımları arasında öne çıkanlardan birisi, günün ihtiyaçlarını giderirken gelecek nesillerin de kendi ihtiyaçlarını karşılama imkanını korumaktır (Brundtland Commission, 1987). Bu çerçevelendirmeye sürdürülebilirlik, örgütlerin faaliyetleri esnasında dünyaya verdiği zararı asgarileştirmesine indirgenmişti (Laszlo, 2008). Ne var ki, şirketlerin verdiği zararın asgari düzeyde bile olsa devamının dünyayı sürdürülebilirlik hedefine varmaktan alıkoyacağı fark edildi. Wittgenstein'in ifadesiyle dilimizin sınırları aynı zamanda dünyamızı da sınırladığından, kökenini sosyal yapılandırmacı felsefeden alan sürdürülebilirlik kavramı baştan tanımlandı. Çağdaş tanımıyla sürdürülebilirlik, örgütlerin faaliyetleriyle dünyaya net fayda üretmesidir (Brown ve Laszlo, 2014).

İşletmelerin eşzamanlı olarak sosyal, çevresel ve ekonomik esenliğe katkı vermesini gerektiren sürdürülebilirlik (Mao vd., 2018), örgütsel işleyişin merkezine yerleşmektedir. Bu dönüşüm, hem yönetim düşünürlerinin işletmelerin dikkatine sunduğu vizyonla hem de dışsal baskılarla ilerlemektedir. Peter Drucker, 2005 yılında vefat etmeden evvel verdiği son röportajında işletmelere şu vizyonu önermiştir, "Günümüzdeki her bir sosyal veya küresel mesele aslında saklı kalmış bir iş fırsatıdır" (Cooperrider vd., 2020). Bu vizyon ise dünyaya faydalı işletmeler (business as an agent of world benefit) (Cooperrider ve Zhexembayeva, 2007) ve kamu yararına girişimcilik (Vedula vd., 2021) gibi sürdürülebilirlikle ilintili akımları ivmelendirmiştir. Bu ivmeyi, işletmeleri daha sürdürülebilir olmaya zorlayan dışsal baskılar da katlamaktadır. Çalışan, tüketici, yatırımcı ve yöre halkı gibi paydaşlar, işletmelerin ürün ve hizmetleri aracılığıyla eşzamanlı olarak olumlu bir sosyal, çevresel ve finansal performans göstermesi yönündeki taleplerini gittikçe sıkılaştırmaktadır (Brown ve Laszlo, 2014). Hal böyleyken, işletmelerin artık dünyaya katkıyı olağan faaliyetleriyle doğrudan bağlantısı olmayan kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle değil, temel faaliyetlerine gömülü olarak sağlaması beklenmektedir (Laszlo ve Zhexembayeva, 2017). Bu beklentiyi karşılayanlardan birisi Hollanda merkezli OAT şirkettir. OAT, güneş enerjisi kullanan fabrikalarında tamamen biyo-çözünür malzemelerden ayakkabı üretmekte ve bu ürün kullanım ömrü dolunca toprağa ekilmesi halinde ağaca dönüşmektedir (Cooperrider, 2014). Yöneticiliği dünyanın sürdürülebilir kalkınmayı sağlamasında başrolü oynayabilecek asil bir uğraş olarak çerçevelendiren yaklaşımın ideali OAT gibi net fayda üreten şirketleri ortaya çıkarmak ve ölçeklendirmektir (Cooperrider, 2008).

Dünyayı sürdürülebilir hale getirmek örgütlerin tekil olarak değişmesinden çok sistem ölçeğinde bir değişimle mümkündür (Cooperrider ve McQuiad, 2012). Gel gelelim, çoğu sürdürülebilirlik çabası belli bir sektöre veya coğrafi bölgeye sıkışıp kalmakta ve sistemik bir sıçrama sağlayamamaktadır (Cooperrider vd., 2010). Halbuki çoğu işletme çözümüne katkı verebilecekleri küresel sorunları önceliklendirmek ve faaliyetlerini sürdürülebilir kılmak için sistemik bir değişimi bütüncül ve kuşatıcı bir bakışla yönlendirebilecek rehberlere gereksinim duymaktadır (Brown ve Laszlo, 2014; Senge, 2014).

Birleşmiş Milletler (BM) bu rehberlik ihtiyacını Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) aracılığıyla karşılamaya çalışmaktadır. SKA, günümüzün küresel sorunlarını 2030 yılına kadar çözmek için hazırlanmış ve 17 amaçtan oluşan bir listedir (United Nations, 2015). Ne var ki, işletmelerin tekil olarak 17 amaca birden katkı vermesi kısıtlı kaynak ve kapasite gibi sebeplerden ötürü bir hayli zordur. Bu 17 amacın birbiriyle bağlantılı olanlarının daha soyut bir tabakada kümelenmesi, işletmelerin katkı verebilecekleri belli bir amaca yönelirken onunla bağlantılı diğer amaçlar doğrultusunda da çalışmasını sağlayabilir. Ayrıca böyle bir kümeleme, şirketlere tüm SKA'na ulaşmakta birbirlerini tamamlayacakları bir biçimde

çalışmaları üzere rehberlik edilmesini kolaylaştırabilir. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik için sistemik bir değişim BM gibi meta-örgütsel rehberlerin işletmelere yapacağı yönlendirmeler ve bu yönlendirmeleri basitleştirerek rehberliği kolaylaştıracak yaklaşımlarla mümkün olabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun ölçümüne dönük çağrılara bir karşılık olarak (Şevket ve Altınkaya, 2018), Sürdürülebilir Esenlik Endeksi (SEE) SKA ile uyumu sebebiyle seçilmiştir. SEE bütüncül bir kalkınmayı sürdürülebilirliğin ölçümünü basitleştirerek sağlamak üzere geliştirilmiştir (Costanza vd., 2016). Bu endeks, örgütlerin sürdürülebilirlik performansını ölçmek için birbiriyle bağlantılı SKA'ı üç alt kümeye ayırmaktadır. Bu kümeler verimli tahsis (yaşayan bir ekonomi inşa etmek), adil dağıtım (kalkınma için gereken kabiliyetlerin korunması) ve sürdürülebilir ölçektir (gezegenin kısıtları içinde hareket etmek). Örgütler, sürdürülebilirlik performanslarını bu üç küme üzerinden ölçerek SKA'na katkılarının kapsayıcılığını sınavabilir.

Ticaret birlikleri ise sürdürülebilirlik konusunda sistemik bir değişime önderlik etme potansiyelini barındıran meta-örgütlerdir. Meta-örgütler geçmiş yüzyıllardan beri mevcut olmakla beraber, karmaşıklaşan örgütsel ihtiyaçları karşılamak için yakın geçmişte sayıca hızla çoğalmıştır (Ahrne ve Brunsson, 2005). Meta-örgütlerin erken biçimleri olarak loncalar, Ortaçağ Avrupasında tüccarların ve zanaatkarların çıkarlarını korumak üzere faaliyet göstermiştir (Dumez ve Renou, 2020). Ticaret birlikleri ise, 18. yüzyıldan itibaren ortaya çıkmış bir meta-örgüt biçimi olarak 19. yüzyılda hızla ve geniş ölçekte yayılmıştır (Dumez ve Renou, 2020). Aynı çalışmaya göre, meta-örgütlerin odağına 20. yüzyılın başlarından itibaren çevre ile alakalı meseleler ve atık yönetimi gibi konular da girmiştir. Günümüzde de meta-örgütler, sosyal ve çevresel sorunların aşılmasında önemli bir rol oynama iddiasındadır (Berkowitz vd., 2022).

Türkiye'deki meta-örgütlerin Batıdakilerle arasında temel bazı farklar vardır. Örneğin, Osmanlı Devletinin 19. yüzyıldaki merkezileşme sürecinin bir yansıması olarak, gedik ve lonca örgütlenmelerinin yerini işletmelerin üyeliğinin zorunlu tutulduğu ticaret birlikleri almaya başlamıştır (Koraltürk, 2002). Çoğu Batı ülkesinde ise meta-örgüte üyelik gönüllülük esasına dayanmaktadır (Ahrne ve Brunsson, 2005). Ülkeler arasında meta-örgütler arasındaki farklar yerel araştırmaların önemini artırırken, bugüne dek bu alanda az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu durumun istisnalarından birisi, ticaret birliklerinin bilgi toplumuna katkı potansiyellerini daha fazla yönden nasıl açığa çıkarabileceklerini inceleyen ve ikincil kaynaklara dayanan bir çalışmadır (Yavuz vd., 2011).

Günümüzde meta-örgütler, birden çok şirketin bağlı veya düzenli aidat karşılığında üye olduğu bu birlikler topluma faydalı olmayı hedeflemektedir (Rajwani vd., 2015). Hem kültürel sosyoloji hem de işletme alanları bu birliklerin üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmekteki etkilerinin sebeplerini açıklamaktadır. Kültürel sosyoloji kamuya

dönük öztemsilin nasıl yapıldığını ve eylemlerin gerekçelerinin hangi kelimelerle sunulduğunu incelemektedir (Mills, 1940). Ticaret birlikleri de ekonomik eylemin kültürel üreticileri olarak üyelerinin işletme faaliyetlerini anlamlı kılmaya çalışmaktadır (Spillman, 2012). Günümüzde sürdürülebilirlik işletmeciliğin meşruiyet zemini haline gelmekteyken, öz farkındalıklı ticaret birliklerinin üyelerinin anlam yapımına onları daha sürdürülebilir olmaya teşvik ederek katkı yapması beklenebilir. İşletme alanına göre ise ticaret birlikleri, etik meseleleri ele alarak, ortak normları belirleyerek ve yenileyerek ve paylaşılan değerleri yansıtarak üyelerinin faaliyetlerini yönlendirebilmektedir (Tucker, 2008; Carroll ve Buchholtz, 2014). Bu amaçlarla üyelerinin faaliyetleri hakkında tartışarak ortak ve anlamlı bakış açıları geliştirme (Lawton vd., 2018) ve yeni ortaya çıkan sorunları tespit etme ve çözme yeri olan ticaret birlikleri (Barnett, 2006), olumsuz sosyal çıktıların azaltılmasına ve olumlu sosyal değişimlerin yaşanmasına katkıda bulunabilmektedir (Brammer vd., 2012). Bu işlevleri sebebiyle, ticaret birlikleri sürdürülebilirlik akımına katkı sunmaya uygun meta-örgütlerdir (Marques, 2017).

Meta-örgütler, üyelerine zorlukları aşma, paydaşlarla ilişkilerini iyileştirme ve maliyet düşürme gibi yönlerden katkılar sunmaktadır. Ticaret birlikleri, üyelerinin tekil olarak aşmaya güç yetiremedikleri zorlukları toplu hareket ederek aşmalarını sağlayabilmektedir (Yılmaz ve Efşan, 2019). Örneğin, meta-örgütler hava, su, ormanlık alanlar gibi ortak kaynakların kullanımını düzenlemeyi kolaylaştırabilmektedir (Berkowitz vd., 2022). Bu işlevleri sebebiyle, Sahra-üstü Afrika'da olduğu gibi sırf sürdürülebilirliği sağlamak üzere meta-örgütler kurulmaktadır (Valente ve Oliver, 2018). Bu ve benzeri çabalar, ticaret birliklerinin aynı zamanda üye şirketlerin yöre halkı gibi paydaşlarla ilişkilerini güçlendirmesini sağlayabilmektedir (Darıcı, 2015). Meta-örgütler, üyelerini temsilen paydaş ilişkilerini de yönetebildiğinden ötürü, sürdürülebilirliğe ticaret birlikleri üzerinden destek vermek üye şirketler için maliyet düşürücü bir yaklaşımdır (Barnett vd., 2015). Sayılan bu avantajlardan ötürü, meta-örgütlerin üyelerini benzerleştirme çabaları ilgili işletmeler tarafından kabullenilebilmektedir (Ahrne ve Brunsson, 2008). Bu benzerleştirme eğiliminin, belli bir ticaret birliğinin SKA odaklanmasının üye şirketlerin de SKA odaklanmasını etkilemesi beklenebilir. Gel gelelim, kapsadıkları sektörler ve toplum üzerindeki nüfuzlarına karşın ticaret birliklerini ne yönetim ve organizasyon ne de sürdürülebilirlik araştırmaları merkeze almaktadır (Lawton vd., 2018). Bu araştırma ise ticaret birliklerinin SKA'na sistem ölçeğinde katkı yapma potansiyelini ne ölçüde hayata geçirebildiği sorusuna yanıt aramaktadır.

## 1.2. Araştırma Yöntemi

Sürdürülebilirlik konusunda üye işletmeleri nasıl yönlendirdiklerini açığa çıkarmak için ticaret birliklerinin

analiz ünitesi olarak seçilmesi önerilmektedir (Lawton vd., 2018). Bu tavsiye doğrultusunda, İSO yüksek etkili örneklem yaklaşımı ile tekil vaka analizi için seçilmiştir (Patton, 2014). İSO 1952 yılında 750 civarı sanayicinin talebiyle kurulmuştur. Kuruluş amacı, üyelerinin ve Türk sanayisinin mevcut ve yakın gelecekteki ihtiyaçlarını eğitim, danışmanlık ve bilgilendirme hizmetleri aracılığıyla karşılayarak Türkiye'nin kalkınmasına katkıda bulunmaktır. Günümüzde 22 binden fazla üyesi bulunmaktadır. Türkiye sanayisinin toplam üretim, istihdam ve katma değerinin üçte birini İSO üyeleri sağlamaktadır. Bu ölçeği ve temsil kapasitesi İSO'yu yüksek etkili bir vaka olarak seçilmeye uygun bir ticaret birliği kılmaktadır.

Veri analizi sürdürülebilir esenlik kavramı ile uyumlu ve yakın dönemde yaşanan olaylar göz önünde bulundurularak yapılmıştır. İSO'nun üyelerini hangi sürdürülebilirlik faaliyetlerine sevk ettiğini tespit etmek üzere veri analizi SEE alt kümeleri üzerine kurulmuştur. Zaman boyutunda ise SKA'na dönük çabalar COVID-19 salgını öncesi ve sonrası olmak üzere ikiye ayrılmıştır. COVID-19 dünya tarihindeki en büyük sağlık krizlerinden birisidir. Bu uç olayın SKA doğrultusunda sergilenen çabalar üzerine etkisi belirgindir. Salgından önce dünyada SKA'na 2030 yılına kadar erişecek hızda olmasa da bu istikamette sürekli ilerleme kaydedilmiştir (Fuller vd., 2022). Aynı araştırmaya göre ise salgından sonrasına denk düşen 2021 ve 2022 yıllarında dünyada SKA yönündeki çabalar durgunlaşmıştır. Halbuki COVID-19 salgını işletmelerin küresel sorunlara yaklaşımını değiştirmeleri için görülmemiş bir fırsat sunmuştur (Cooperrider vd., 2020). Salgının İSO'nun SKA yönelimi üzerindeki etkisini araştırabilmek için veri analizi salgın öncesi (2013-2019) ve salgın sonrası (2020-2021) olmak üzere iki dönemdeki sürdürülebilirlik faaliyetleri karşılaştırılarak yapılmıştır.

Veri kaynağını İSO faaliyet raporları oluşturmaktadır. İSO, 2013-2018 yılları arasındaki faaliyetlerini toplu olarak raporlamıştır. Sonraki yıllarda ise yıllık raporlama düzenine geçmiştir. Verinin görselleştirilmesini kolaylaştırmak için salgın öncesi dönemi kapsayan 2013-2019 yıllarına ait

raporlarda geçen faaliyetler birleştirilmiştir. Dönemsel faaliyet raporlarında aktarılan sürdürülebilirlik faaliyetleri isabet ettikleri SKA ile eşleştirilmiştir. Bu faaliyetlerden bazıları belirli bir sürdürülebilir kalkınma amacıyla çok belirgin bir şekilde ilgilidir. Örneğin, 'AB Ufuk Avrupa Projesi: Mind Machines' üretim alanında akıllı dijital çözümler üreten KOBİ'lere finansal destek sağladığından 'sanayi, yenilikçilik ve altyapı' olarak tanımlanmış 9. sürdürülebilir kalkınma amacı ile bağdaştırılmıştır. Bazı faaliyetlerin ise birden fazla sürdürülebilir kalkınma amacı ile ilişkilendirilmesi mümkündür. Bu durumda ilgili faaliyet, belirtilen amacı ve en doğrudan etkilediği küresel sorun göz önünde bulundurularak kodlanmıştır. Örneğin, 'elektrikli ve elektronik atıklar toplantisı' adlı faaliyeti hem 7. sürdürülebilir kalkınma amacı olan 'erişilebilir ve temiz enerji' ile hem de 11. sürdürülebilir kalkınma amacı olan 'sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları' ile bağdaştırmak mümkündür. Bununla beraber, ilgili toplantının asıl amacı İstanbul genelinde mevzubahis atıklarla alakalı kaygıları paylaşmak olduğundan 11. sürdürülebilir kalkınma amacı ile ilişkilendirilmiştir. Bu eşleştirmelerin ardından SKA'na dönük faaliyetler hem nicelik olarak hem de yüzdesel dağılım bakımından SEE kümeleri üzerinden tablolanmıştır. Bu tablolama ile İSO'nun bir meta-örgüt olarak SKA odaklanmasını belirginleşmiştir.

## 2. Bulgular

İSO SEE alt kümelerine, dolayısıyla SKA'na, farklı oranlarda yoğunlaşmıştır (bkz. Tablo 1). İSO sürdürülebilirlik faaliyetlerinde verimli tahsis ve adil dağıtım olmak üzere iki SEE alt kümesine odaklanmaktadır. Salgın sonrası yaşanan dijital dönüşümle de bağlantılı olarak bu iki alt kümeyle verilen ağırlık sıralaması değişse de her ikisini önceliklendirme hali sabit kalmıştır. Bir diğer SEE alt kümesi olan sürdürülebilir ölçek hakkında ise salgın öncesi ve sonrasında nadiren faaliyet yapılmıştır. Bu durum da İSO'nun SKA'na odaklanmasında seçici hareket ettiği izlenimi uyandırmaktadır.

**Tablo 1:** İstanbul Sanayi Odasının COVID-19 Salgını Öncesi ve Sonrası Sürdürülebilir Esenlik Odaklanması

	Faaliyet Sayısı		Faaliyet Yüzdesi	
	COVID-19 Öncesi (2013-2019)	COVID-19 Sonrası (2020-2021)	COVID-19 Öncesi (2013-2019)	COVID-19 Sonrası (2020-2021)
<b>Sürdürülebilir Esenlik Endeksi</b>				
<b>Verimli Tahsis: Yaşayan Bir Ekonomi İnşa Etmek</b>	205	139	42,18	52,85
<b>Adil Dağıtım: Gelişmek için Yeteneklerin Korunması</b>	280	120	57,61	45,63
<b>Sürdürülebilir Ölçek: Gezegen Sınırları İçinde Kalmak</b>	1	4	0,21	1,52
<b>Toplam</b>	486	263	100,00	100,00

**Kaynakça:** İSO Faaliyet Raporları. (2013-2021). (Erişim:13.08.2022), <https://www.iso.org.tr/kurumsal/iso-faaliyet-raporu-tanitim-kitapcigi-ve-kurum-filmi/>

İSO, salgın sonrası dönemde verimli tahsis için yaşayan bir ekonomi inşa etmeye dönük faaliyetlerinin oranını artırmıştır. Salgın öncesi dönemde tüm faaliyetlerin yüzde 42,18'ini oluşturan bu küme, salgın sonrasında ise sürdürülebilirlik çabalarının yüzde 52,85'ini kapsamıştır. Özellikle 9. sürdürülebilir kalkınma amacı olan 'sanayi, yenilikçilik ve altyapı' ile alakalı çalışmalarındaki artış, üye işletmelerin salgın sonrası değişen çalışma koşullarına uyum

sağlamasına yardım amaçlı faaliyetlerin artışından kaynaklanmaktadır (bkz. Tablo 2). Bu faaliyetler 2021 yılındaki 'Dijital Dönüşüm Mükemmeliyet Merkezi', 'Dijital Dönüşüm Yol Haritası Danışmanlığı' ve 'Doğru Yazılım Seçim ve Entegrasyon Webinarı' ile örneklendirilebilir. Faaliyetlerinde COVID-19 salgınına takiben yaptığı bu çeşitlendirmeler, İSO'nun değişen çevre koşullarına duyarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2:** İstanbul Sanayi Odasının COVID-19 Salgını Öncesi ve Sonrası Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Odaklanması

	Faaliyet Sayısı		Faaliyet Yüzdesi	
	COVID-19 Öncesi (2013-2019)	COVID-19 Sonrası (2020-2021)	COVID-19 Sonrası (2013-2019)	COVID-19 Sonrası (2020-2021)
<b>Verimli Tahsis: Yaşayan bir Ekonomi İnşa Etmek</b>				
Hedef 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji	39	5	19,02	3,60
Hedef 8: İnsana Yakınsar İş ve Ekonomik Büyüme	66	45	32,20	32,37
Hedef 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı	52	66	25,37	47,48
Hedef 11: Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları	8	9	3,90	6,47
Hedef 12: Sorumlu Tüketim ve Üretim	40	14	19,51	10,07
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>139</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Adil Dağıtım: Gelişmek için Yeteneklerin Korunması</b>				
Hedef 1: Yoksulluğa Son	0	0	0,00	0,00
Hedef 2: Açlığa Son	0	0	0,00	0,00
Hedef 3: Sağlıklı Bireyler	0	0	0,00	0,00
Hedef 4: Nitelikli Eğitim	46	42	16,43	35,00
Hedef 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	1	0	0,36	0,00
Hedef 10: Eşitsizliklerin Azaltılması	0	0	0,00	0,00
Hedef 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar	210	53	75,00	44,17
Hedef 17: Hedefler için Ortaklıklar	23	25	8,21	20,83
<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Sürdürülebilir Ölçek: Gezegen Sınırları İçinde Kalmak</b>				
Hedef 6: Temiz Su ve Sıhhi Koşullar	0	0	0	0
Hedef 13: İklim Eylemi	0	4	0	100
Hedef 14: Sudaki Yaşam	1	0	100	0
Hedef 15: Karasal Yaşam	0	0	0	0
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Kaynakça:** İSO Faaliyet Raporları. (2013-2021). (Erişim:13.08.2022), <https://www.iso.org.tr/kurumsal/iso-faaliyet-raporu-tanitim-kitapcigi-ve-kurum-filmi/>

İSO, salgın sonrası dönemde adil dağıtıma dönük faaliyetlerinin oranını azaltmakla birlikte gene de yoğunluğunu verimli tahsis kümesine yakın düzeyde tutmuştur. Salgın öncesi dönemde bütün faaliyetlerin yüzde

57,61'ini oluşturan adil dağıtım kümesi, salgının ortaya çıkmasının ardından İSO'nun sürdürülebilirlik çabalarının yüzde 45,63'ünü oluşturmuştur (bkz. Tablo 1). Özellikle salgın öncesi ve sonrasında 1. (yoksulluğa son), 2. (açlığa

son), 3. (sağlıklı bireyler), 5. (toplumsal cinsiyet eşitliği) ve 10. (eşitsizliğin azaltılması) sürdürülebilir kalkınma amaçlarında toplamda sadece bir faaliyet yapılmıştır (bkz. Tablo 2). Bu durum da bazı SKA'nın yıllar ve olaylar geçse de İSO'nun odağının dışında kaldığını işaret etmektedir.

İSO, sürdürülebilir ölçekte ilintili SKA'na diğer SEE kümeleri olan verimli tahsis ve adil dağıtım kadar odaklanmamaktadır. İSO sürdürülebilirlik faaliyetleri içerisinde sürdürülebilir ölçekte alakalı çalışmalar salgın öncesi yüzde 0,21 ve salgın sonrası yüzde 1,52 oranında yer bulabilmiştir (bkz. Tablo 1). Sürdürülebilir ölçek ile alakalı çabaların geri planda kalması sadece yüzdesel olarak değil nicelik olarak da görülebilmektedir (bkz. Tablo 2). Bu gözlem de bazı SKA'nın İSO'nun ilgi alanının uzağında kaldığı kanaatini güçlendirmektedir.

SKA özelinde bakıldığında İSO'nun en sık faaliyet gösterdiği ilk üç sürdürülebilir kalkınma amacı, salgın öncesi ve sonrası kendi aralarındaki sıralama değişse de 8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme), 9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) ve 16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) şeklindedir. Bu SKA'nın ilk üçteki konumunun bir grup olarak sabit kalması, İSO'nun çevre koşullarındaki değişikliğe duyarlılığının odaklanmayı seçtiği SKA alt kümesi ile sınırlı olduğunu sergilemektedir.

## 2.1. Tartışma

Ticaret birlikleri, üye işletmeler üzerinde kaydedeğer bir nüfuza sahiptir. Bu etkileri sebebiyle, ticaret birlikleri belli faaliyetleri eylem ve söylem aracılığıyla vurguladıklarında üye işletmelerin de faaliyet odakları bu çerçeve ile sınırlanabilir. Ticaret birliklerin faaliyetlerinin incelenmesi, üye işletmelerin karşılaştıkları ortak tehditlerin ne ölçüde farkında olduğu ve bu tehditlere toplu halde bir karşılık vermelerinin ne kadar mümkün olduğu hakkında ipuçları verebilmektedir (Barnett, 2013). İSO'nun faaliyet raporlarının SKA çerçevesinde analizi, bu meta-örgütün sürdürülebilirlik faaliyetlerinin SEE'nin sadece iki alt kümesine yoğunlaştığını göstermektedir. Değişen dünya ve paydaş talepleri göz önünde bulundurulduğunda, İSO'nun nispeten geri planda bıraktığı SKA'nı da kuşatacak bir biçimde faaliyetlerini çeşitlendirmesi üye işletmelerin çevreye uyumunu ve küresel sorunların çözümünü kolaylaştırabilir. SEE gibi araçlarla İSO gibi meta-örgütlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin dağılımının tahlili ve daha kapsayıcı olacak biçimde yeniden düzenlenmesi de nihayetinde Türkiye'nin daha sürdürülebilir hale gelmesini kolaylaştırabilir. Ticaret birlikleri, ayrıca SKA'nın henüz yeterince odaklanmadıkları alanlarında etkinlik göstermelerini kolaylaştıracak önerilere ödüller vererek yeni fikirlerin akışını teşvik edebilir.

Bu kuşatıcı yaklaşım çeşitli yapısal değişiklikleri ilgili meta-örgütün olağan işleyişine gömülü hale getirerek hayata geçirilebilir. Örneğin ticaret birlikleri sürdürülebilirlik faaliyetlerinin raporlamasını SEE alt kümelerini temel alan bir artefakt aracılığıyla yapabilir. Bu artefakt üzerinden düzenli raporlama sayesinde paydaşlar sürdürülebilirlik

odağının ne kadar kapsayıcı bir şekilde dağıtıldığını mütemadiyen takip edilebilir. Artefaktlarla şeffaf, istikrarlı ve sistematik kılınan sunumun doğuracağı tartışmalar, üye işletmelerin hangi SKA'nı ne kadar önemseydiğini ve o amaca isabet eden küresel sorun hakkındaki bilinçli farkındalık seviyelerini açığa çıkarabilir. Ayrıca bu tür artefaktlar ve kapsayıcı tartışmalar sürdürülebilirlik faaliyetlerinin daha kapsamlı raporlanmasının da önünü açabilir. Bu çalışmada İSO'nun SKA odaklanmasının dağılımına dair tespitlerin muhtemel bir sebebi yayınlanmış raporların bütün sürdürülebilirlik faaliyetlerini yansıtmaması olabilir. Eğer ticaret birlikleri faaliyet raporlarını hem daha kapsamlı hem de daha erişilebilir hale getirirse, gelecekteki araştırmacılar da daha ileri düzey analizler yapabilecek imkana kavuşarak Türkiye'nin ve dünyanın sürdürülebilirlik idealine ulaşmasına daha büyük bir katkı sağlayabilir.

Bu araştırma sadece tek bir ülkeye ve tek bir meta-örgüte odaklanmasından ötürü, bulgularının genellebilirlik bakımından kısıtlı kalması beklenebilir. Bu kısıtı aşmak için, takip araştırmaları Türkiye'deki birden çok ticaret birliğini veya farklı ülkelerden ticaret birliklerini SKA odaklanmaları bağlamında inceleyebilir. Özellikle ticaret birliklerine katılımın gönüllülük esasına dayandığı ülkeleri kapsamına alacak olan çalışmalar, meta-örgütlere katılımın zorunluluk veya gönüllülük esasına dayanmasının SKA odaklanmasını ve performansını nasıl etkilediğini ortaya koyabilir. Bu çalışmanın bir diğer kısıtı ise, yakın dönemi ele alması olabilir. Türkiye'deki ticaret birliklerinin sürdürülebilirlik konusundaki yaklaşımın tarihsel süreç içerisindeki değişimini incelemek üzere, kurum tarihi konusunda ikincil kaynakları birbiriyle tamamlayıcı bir biçimde listeleyen araştırmalara başvurulabilir (Bali vd., 2019; Güldöşüren, 2021).

## 3. Sonuç

Bu çalışma, ticaret birliklerinin kurumsal sosyal sorumlulukla alakalı faaliyet ve etkinliklerdeki rolü üzerine yapılmış araştırmaları (Ersöz, 2009), SKA çerçevesini ve SEE endeksini temel alarak daha kuşatıcı ve sistematik hale getirmektedir. Sosyal sorumluluk ile alakalı önceki çalışmalar, örgütleri kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen olmak üzere ikiye ayırmıştır (Şevket ve Altınkaya, 2018). Bu araştırma ise, bir sınır örgütü olarak ticaret birliklerini bu sınıflandırmaya dahil etmektedir. Ticaret birlikleri, bir meta-örgüt olarak kar amacı gütmese bile varlıklarının devamı için kar amacı güden üyelerini mevcut çevre koşullarına göre isabetli bir biçimde yönlendirmek durumundadır. SKA açısından bakıldığında, 19. yüzyılın sonlarında ticaret birlikleri ile alakalı yaşanan deneyimin yeniden üretildiği düşünülebilir. Batılılaşma girişiminin bir tezahürü olarak kurulan ticaret birliklerinde, kuruluş sebepleri ve cevap verdikleri ihtiyaçlar bakımından belirsizlikler tespit edilmiştir (Koraltürk, 2022). Benzer şekilde, Batı kaynaklı SKA'nın günümüz dünyasında işletmelerin faaliyetlerini meşrulaştırması için gerekli

görülmele beraber tam anlamıyla içselleştirilemediği düşünülebilir.

Günümüzde sürdürülebilirlik için sistemik bir değişime geçmişten daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun önemli göstergelerinden birisi COVID-19 salgını sonrası 2030 yılına dek BM'in SKA'na erişme ihtimalinin daha da azalmasıdır. Ticaret birlikleri gibi meta-örgütlerin üye işletmelere SKA'nı kapsayıcı sistemik bir değişim için önderlik etmeleri sürdürülebilirlik faaliyetlerinin çeşitlilik arz etmesiyle mümkündür. Meta-örgütlerin bu bakımdan çabalarını daha orantılı bir şekilde yaymak için SEE gibi ölçüm yöntemlerini kullanarak mevcut sürdürülebilirlik odaklanmalarını incelemeleri ve eksik bıraktıkları alanlarda faaliyet göstermeleri elzemdir. Bu yaklaşım değişimi hem ülkemizin hem de dünyanın daha sürdürülebilir hale gelmesini kolaylaştırarak bütün paydaşların sosyal, çevresel ve ekonomik yönden kazançlı çıkmasını sağlayabilecektir.

## References

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and Meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Bali, R. N., Koraltürk, M., & Yalçınkaya, A. (2019). *Kurum ve Sektör Tarihi, İş İnsanı ve Yönetici Hatırat, Biyografi ve Otobiyoğrafi Kitapları Bibliyografyası (1932-2018)*. İstanbul: Libra Kitap.
- Barnett, M. L. (2006). Finding a Working Balance Between Competitive and Communal Strategies. *Journal of Management Studies*, 43, 1753-1773.
- Barnett, M. L. (2013). One Voice, but Whose Voice? Exploring What Drives Trade Association Activity. *Business and Society*, 52(2), 213-244.
- Barnett, M. L., Darnall, N., & Husted, B. W. (2015). Sustainability Strategy in Constrained Economic Times. *Long Range Planning*, 48(2), 63-68.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta - organization: Issues for Management Studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
- Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M., & Valiorgue, B. (2022). Meta-organizations: A Clarification and a Way Forward. *M@n@gement*, 25, 1-9.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Brown, L. D. (1991). Bridging Organizations and Sustainable Development, *Human Relations*, 44(8), 807-831.
- Brundtland Commission. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. (Erişim: 13.08.2022), <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management (9th ed.)*. Stamford: Cengage Learning.
- Cooperrider, D. L., (2008). Sustainable Innovation. *BizEd*, 7(4), 32-38.
- Cooperrider, D. L., (2014). Afterword. (In) C. Laszlo & J. S. Brown (Eds.). *Flourishing Enterprise*. Stanford, CA: Stanford University Press, 159-178.
- Cooperrider, D. L., & Fry, R. (2020). Appreciative Inquiry in a Pandemic: An Improbable Pairing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 266-271.
- Cooperrider, D. L., & McQuaid, M. (2012). The Positive Arc of Systemic Strengths: How Appreciative Inquiry and Sustainable Designing Can Bring out the Best in Human Systems. *Journal of Corporate Citizenship*, 46, 71-102.
- Cooperrider, D., & Zhexembayeva, N. (2007). Business as an Agent of World Benefit. *Kosmos*, 6(2), 2-33.
- Costanza, R., Daly, L., Fioramonti, L., Giovannini, E., Kubiszewski, I., Mortensen, L., Pickett, K., Ragnarsdottir, K., Vogli, R., & Wilkinson, R. (2016). Modeling and Measuring Sustainable Wellbeing in Connection with the UN Sustainable Development Goals. *Ecological Economics*, 130, 350-355. (Erişim: 13.08.2022), [http://www.idakub.com/academics/wp-content/uploads/2017/02/2016\\_Costanza\\_SDGs-EcoEco.pdf](http://www.idakub.com/academics/wp-content/uploads/2017/02/2016_Costanza_SDGs-EcoEco.pdf)
- Darıcı, B. (2015). Yeni Yerel Sürdürülebilir Kalkınma Arayışları Çerçevesinde Ticaret ve Sanayi Odalarının Sanayi Üretici Birlikleri Haline Dönüştürülmesi için AHP Yöntemi ile Tahlili ve Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 366-382.
- Dumez, H., & Renou, S. (2020). *How Business Organizes Collectively: An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-organizations*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Ersöz, H. (2009). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek Kuruluşlarının Rolü. *Journal of Social Policy Conferences*, 57, 87-123.
- Gehring, T. (2020). Corporate Foundations as Partnership Brokers in Supporting the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). *Sustainability*, 12(18), 7820.
- Glavas, A., Senge, P., & Cooperrider, D. L. (2010). Building a Green City on a Blue Lake: A model for Building a

- Local Sustainable Economy. *People and Strategy*, 33(1), 26.
- Güldöşüren, A. (2021). Türkiye’de Kurum Tarihciliği Literatürü, *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, 19(37), 395-466.
- Jain, P., & Jain, P. (2020). Are the Sustainable Development Goals Really Sustainable? A Policy Perspective. *Sustainable Development*, 28(6), 1642-1651.
- Koral Türk, M. (2002). Türkiye’de Ticaret ve Sanayi Odaları (1880-1952). İstanbul: Denizler Kitabevi.
- Lafortune G., Cortés Puch M., Mosnier A., Fuller G., Diaz M., Riccaboni A., Kloke-Lesch A., Zachariadis T., Carli E., Oger A. (2021). Europe Sustainable Development Report 2021: Transforming the European Union To Achieve the Sustainable Development Goals. SDSN, SDSN Europe and IEEP, France: Paris.
- Laszlo, C. (2008). Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well By Doing Good. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Laszlo, C., & Brown, J. S. (2014). Flourishing Enterprise. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2017). Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage. Routledge.
- Lawton, T., Rajwani, T., & Minto, A. (2018). Why Trade Associations Matter: Exploring Function, Meaning, and Influence. *Journal of Management Inquiry*, 27, 5–9.
- Mao Y., Purvis B. & Robinson D. (2018). Three Pillars of Sustainability; In Search of Conceptual Origins. Nottingham: University of Nottingham; Sheffield: University of Sheffield.
- Marques, J. C. (2017). Industry Business Associations: Self-Interested or Socially Conscious? *Journal of Business Ethics*, 143(4), 733-751.
- Mills, C. W. (1940). Situated Actions and Vocabularies of Motive. *American Sociological Review*, 5(6), 904-913.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage Publications.
- Rajwani, T., Lawton, T., & Phillips, N. (2015). The “Voice of Industry”: Why Management Researchers Should Pay More Attention to Trade Associations. *Strategic Organization*, 13(3), 224-232.
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2022). *Sustainable Development Report 2022*. Cambridge University Press.
- Senge, P. (2014). Foreword by Peter Senge. In C. Laszlo & J. S. Brown (Eds.). *Flourishing Enterprise* (pp.vii-x). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Spillman, L. (2012). *Solidarity in Strategy*. University of Chicago Press.
- Şevket, A. Y. A. Z., & Altınkaya, Z. (2018) Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarının Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi Vaka Çalışması: İstanbul Sanayi Odası Vakfı. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 1-22.
- Tucker, A. (2008). Trade Associations as Industry Reputation Agents: A Model of Reputational Trust, *Business and Politics*, 10(1), 1–26.
- UN (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Outcome Document for the UN Summit to Adopt the Post-2015 Development Agenda*. New York.
- Valente, M., & Oliver, C. (2018). Meta-organization Formation and Sustainability in Sub-Saharan Africa. *Organization Science*, 29(4), 678-701.
- Vedula, S., Dobliger, C., Pacheco, D., York, J. G., Bacq, S., Russo, M. V., & Dean, T. J. (2022). Entrepreneurship for the Public Good: A Review, Critique, and Path Forward for Social and Environmental Entrepreneurship Research. *Academy of Management Annals*, 16(1), 391-425.
- Yavuz, C., Çelebi, N., & Polat, S. (2011). Ticaret ve Sanayi Odaları Web Sitelerinin Bilgi Toplumuna Katkısı Açısından Analizi: Doğu Karadeniz Örneği. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 64-73.

## Extended Summary

### Purpose

The COVID-19 pandemic hampers sustainable development worldwide. This stagnation requires rapid and systemic changes to reach the United Nations (UN) Sustainable Development Goals (SDG) by 2030. Although trade associations can shepherd this change by coordinating their member organizations' endeavors, we lack research on how those meta-organizations facilitate sustainable development. We examine the sustainability activities of Istanbul Chamber of Industry (ICI) between 2013 and 2021 to identify to what extent meta-organizations unleash their potential in leading systemic change to achieve SDGs.

### Literature Review

We follow a narrative review approach to bridge the scarce literature on trade associations and sustainability. First, we identify the contemporary framing of sustainability as 'net value creation' instead of the obsolete understanding of sustainability as 'doing less harm'. Meanwhile, organizations fail to meet the sustainability threshold as most companies attempt to implement isolated and incremental changes rather than a systemic change. Such a systemic change requires the involvement of meta-organizations in the sustainability movement, and the UN announces 17 SDGs to guide all stakeholders as a meta-organization. However, single organizations still need sustainability measurements and a closer guidance to mobilize their resources and capacities effectively to address those SDGs in coordination with other organizations. The Sustainability Wellbeing Index (SWI) facilitates this guidance by splitting SDGs into three categories (efficient allocation, fair distribution, and sustainable scale). Trade associations may build on this measurement to evaluate the concentration and comprehensiveness of their sustainability efforts and to lead their member organizations more effectively to reach SDGs by 2030. However, trade associations are rarely at the center of organizational and sustainability studies. Therefore, we seek out to illuminate the extent that trade associations direct their member organizations as a whole to effectively address each SDG.

### Design/methodology/approach

We use trade associations as our unit of analysis to identify how meta-organizations use their potential in leading their member organizations to achieve sustainability. We employ the high-impact sampling strategy to pursue an exploratory research given the lack of studies in this area. ICI has more than 22,000 member organizations, which generates one-

third of production, employment, and added value in Turkey. We compile a secondary data set from publicly available yearly reports of ICI from 2013 to 2021. We split this data into two portions (2013-2019 and 2020-2021) to identify the extent that the COVID-19 pandemic influences the sustainability activities of ICI. Finally, we code the sustainability activities according to the corresponding SDGs and SWI subdimensions.

### Findings

We identify that ICI concentrates on certain SDGs more than the others both before and after the pandemic. While ICI implements numerous activities to champion efficient allocation and fair distribution, this meta-organization rarely conducts activities for SDGs categorized under sustainable scale. ICI might facilitate their member organizations' adaptation to the rapidly changing world and stakeholder expectations by embracing a more holistic approach to address SDGs. We suggest the use of artifacts that mirrors the SWI subdimensions and enables ICI to monitor the distribution of its sustainability activities periodically and systematically. We also invite trade associations to report their sustainability activities in further detail and to make these reports easily accessible so that future researchers can go beyond exploratory studies and conduct more advanced data analysis. We hope that these changes would enhance various stakeholders' collaboration to improve the social, financial, and environmental performance of the world.