T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Çanakkale Onsekiz Mart University

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

SAYI ÖZEL. 2022
NUMBER SPECIAL. 2022

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

Yılda Dört Kez Yayınlanır/Published Quarterly a Year

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda dört kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış en az iki ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilmektedir.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)/Journal of Administrative Sciences (JAS)
Yönetim Bilimleri Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: http://ybd.dergi.comu.edu.tr / E-mail: ybd@comu.edu.tr

YBD'de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

Bu yayında yer alan tüm çalışmalar başvuru anında ve yayın öncesi olmak üzere iki kez iThenticate uygulaması aracılığıyla benzerlik taramasından geçirilmiştir.

Yayın Türü: Yaygın Süreli Yayın
Yayın Şekli: Ocak-Mart-Temmuz-Ekim (Türkçe ve İngilizce)

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Ulrichs Periodical Directory, Internatonal Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, PRoQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), Dergipark ve SOBİAD tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

E-ISSN: 2147-9771

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

JAS is published quarterly a year
No. Special Year 2022

Journal of Administrative Sciences is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Canakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas.

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world.

Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

All the works in this publication have been subjected to similarity screening through iThenticate application twice, at the time of application and before publication.

JAS Indexed or/and Abstracted in

EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journal Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), Dergipark and SOBİAD.

Editorial Office
Journal of Administrative Sciences (JAS)

Yönetim Bilimleri Dergisi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736
Web: http://ybd.dergi.comu.edu.tr / E-mail: ybd@comu.edu.tr

All rights reserved. No part of this publication may bi reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors

Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

E-ISSN: 2147-9771

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Journal of Administrative Sciences

Sayı Özel. 2022 / Issue Special. 2022
E-ISSN: 2147-9771

SAHİBİ / Owner
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT

EDİTÖR / Editor

Prof. Dr. Selçuk İPEK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Serkan IŞIK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

BU SAYININ ALAN EDİTÖRLERİ / Field Editors of this issue

Prof. Dr. Cüneyt KILIÇ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Prof. Dr. Metin ATMACA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Prof. Dr. Ercan SARIDOĞAN(Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Doç. Dr. Filiz Tufan EMİNİ KURTULUŞ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Serkan ÖZDEMİR (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Nahit BEK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Canan Öykü DÖNMEZ KARA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Filiz EROĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Rüya Ataklı YAVUZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa TORUN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Öğr. Gör. Dr. Mehmet ÖKSÜZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

YAZI İŞLERİ / Assisting Editor

Arş. Gör. Kendal DENİZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Arş. Gör. Semra TAŞ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

YAZI VE DANIŞMA KURULU/ Editorial Board
Alfabetik Sıra ile / In Alphabetical Order

ACER, Yücel (Yıldırım Beyazıd Ü.)
AGUN, Hakan (Trakya Ü.)
AKKAYA, Bülent (CBÜ)
AKYOL, İbrahim Tanju (ÇOMÜ)
ALPER, Yusuf (Uludağ Ü.)
AYDIN, Erdal (ÇOMÜ)
BABA, Gürol (Ankara SBÜ)
BACAK, Bünyamin (ÇOMÜ)
BENLİ, Abdurrahman (Sakarya Ü.)
BİÇERLİ, M. Kemal (Anadolu Ü.)
BOZKURT, Veysel (İstanbul Ü.)
CAM, Erdem (Ankara Ü.)
ÇETİNKAYA, Özhan (Uludağ Ü.)
DÖNMEZ KARA, C. Öykü (ÇÖMÜ)
ENER, Meliha (ÇOMÜ)
GÖKTEPE, Ahmet Orkun (ÇOMÜ)
GÖRÜN, Mustafa (ÇOMÜ)
HARPER, Donta S. (UW Tacoma)
IBRAHIM, Shahnaz (SOTON U.)
İNCEKARA, Ahmet (İstanbul Ü.)
İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)
JERMSITTIPARSERT, Kittisak (Henan U.)
KANTEN, Pelin (ÇOMÜ)
KANTEN, Selahattin (ÇOMÜ)
KARA, Mustafa (ÇÖMÜ)
KARADENİZ, Oğuz (Pamukkale Ü.)
KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)
KARATAŞ-ÖZKAN, Mine (SOTON U.)
KAYA, İbrahim (İstanbul Ü.)
KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)
KORKUSUZ Refik (İst. Medeniyet Ü.)
KURT, Serdar (ÇOMÜ)
LUCESCU, Letitia Carmen (TUIASI)
MALIK, Muhammad Abid (VU of Pakistan)
ÖRNEK, Ali Şahin (ÇOMÜ)
ÖZDEMİR, Süleyman (İstanbul Ü)
PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)
SIĞIRCI, Özge (Kırklareli Ü.)
SÖNMEZLER, Gökhan (Trakya Ü.)
ŞAHİN, Levent (İstanbul Ü.)
TAN, Sabri Sami (ÇOMÜ)
TAVŞANCI, Aykut (Trakya Ü.)
TAYŞİR, Eyüp Aygün (Marmara Ü.)
TOPBAŞ, Ferhat (Balıkesir Ü.)
TORUN, Mustafa (ÇOMÜ)
TINKER, Vanessa (Collegium Civitas)
TUNÇ, Metin (İstanbul Ü.)
UĞUR, Suat (ÇOMÜ)
ULUDAĞ, M. Bülent (Onbeş Kasım Ü.)
ULUYOL, Osman (Adıyaman Ü.)
UZUNOĞLU, Sadi (Trakya Ü.)
YELKİKALAN, Nazan (ÇOMÜ)
YİĞİT, Yusuf (ÇOMÜ)
QAISAR, Iqbal (US of Malaysia)

BU SAYININ HAKEM KURULU / Referees of this Issue
Alfabetik Sıra ile/ In Alphabetical Order

AKKAYA, Bülent (Manisa Celal Bayar Üni.)
AKIN, Hakan (Yüksek İhtisas Üni.)
ALKAN, Ömer (Atatürk Üni.)
AVCİ, Salih Börteçine (Atatürk Üni.)
AYDIN, Murat (ÇOMÜ)
AYDIN, Şule (Nevşehir Üni.)
BEŞER, Nazife Özge (Ağrı İbrahim Çeçen Üni.)
BİLGİLİ, Alper (ÇOMÜ)
ÇELİK, Şaban (İzmir Katip Çelebi Üni.)
ÇOLAKOĞLU, Hale (ÇOMÜ)
ÇOLAKOĞLU, Tanju (ÇOMÜ)
FIRAT, Aytekin (Muğla Sıtkı Koçman Üni.)
ELAGÖZ, İsmail (ÇOMÜ)
GÜNBEGİ, Fehime (Balıkesir Üni.)
GÜNEŞ, Canan (ÇOMÜ)
HACIOĞLU, Güngör (ÇOMÜ)
HANCIOĞLU, Yasemin (Ordu Üni.)
KARADENİZ, Yasin (ÇOMÜ)
KENANOĞLU, Mehmet Emin (ÇOMÜ)
ÖZDEMİR, Fulya (ÇOMÜ)
ÖZTÜRK, Seçil (ÇOMÜ)
POLAT, Ebru Kanyılmaz (ÇOMÜ)
SARIDOĞAN, Ayşe Atılgan (ÇOMÜ)
SEZGİN, Sezgin (Kırıklareli Üni.)
ŞENGÜL, Ümran (ÇOMÜ)
YAĞANOĞLU, Nazmi (ÇOMÜ)
YAZGAN, Şekip (Ağrı İbrahim Çeçen Üni.)
YILDIZ, Deniz (Ordu Üni.)
YÜCESAN, Mesut (ÇOMÜ)
ZUHAL, Mustafa (Gümüşhane Üni.)

İÇİNDEKİLER / ***CONTENTS***

İçindekiler / *Contents* VI
Editörden/ *Editor's Note* VIII

Kapalı Döngü Tedarik Zinciri Uygulamalarını Etkileyen Faktörlerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme ve MICMAC Yöntemleri İle Analizi
Analysis of Factors That Affect Closed-Loop Supply Chain Practices Using the Interpretive Structural Modeling and MICMAC Methods 1
Sibel Yıldız Çankaya

Yeşil Hizmet İnovasyonu: Bankacılık Sektöründe Kalitatif Bir Araştırma
Green Service Innovation: A Qualitative Research in the Banking Industry 26
Minire Kırbaşlı, Zehra Binnur Avunduk

Yeşil Büyüme Bağlamında Enerji Verimliliği ve İstihdam: Türkiye Ekonomisine Yönelik Ekonometrik Bir Analiz
Energy Efficiency and Employment in the Context of Green Growth: An Econometric Analysis for the Turkish Economy 53
Aslı Özen Atabey

Rekabet Eden Kurumsal Mantıklar ve Örgütlerin Kurumsal Sosyal Sorumlulukları Arasındaki İlişkide Paydaş Etkileri
Stakeholder Effects on the Relationship between Competing Institutional Logics and Organizations' Corporate Social Responsibilities 72
Gizem Aras Beger

Yeşil Muhasebe ve Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Çalışma
A Study on Green Accounting and Implementation Examples 100
Esin Yelgen

İşletmelerin Yeşil Bilişim Stratejilerinin AHP Yöntemi İle Önceliklendirilmesi: Bilişim İşletmeleri Örneği
Prioritization of Green Computing Strategies of Businesses Using AHP Method: The Case of It Enterprises 127
Cemalettin Öcal Fidanboy

A Research on Determining the Characteristics of Households Consuming Alcoholic Beverages in Turkey
Türkiye Hanehalkı Alkollü İçecek Tüketimi Karakteristiklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma 151
Ahmet Türkmen, Uğur Ercan

Döngüsel Ekonomi Çerçevesinde Türkiye'de Atık İthalatının Belirleyicileri: Çekim Modeli Analizi
Determinants of Waste Import in Turkey within the Framework of the Circular Economy: Analysis of the Gravity Model 170
Gizem Mukiyen Avcı

OECD Ülkelerinde Cinsiyet Eşitsizliğinin Gelir Dağılımı Üzerine Etkisi
The Effect of Gender Inequality on Income Distribution in OECD Countries 194
Meral Çabaş, Mustafa Torun

Yeşil Ekonomide İklim Adaletinin ve Yoksulluğun Birlikte Ele Alınması Üzerine Bir İnceleme
A Review on Climate Justice and Poverty Together in the Green Economy 218
Ahmet Özgültekin

İş Becerikliliği ve Çalışan İyi Oluşu Üzerine Nicel Bir Araştırma
A Quantitative Study on Job Crafting and Employee Well-Being 241
Ali Şahin Örnek, Selda Topkaya, Fuat Fırat Çevik

Biyokorsanlık Sorunu ve Türkiye'de Biyokorsanlığa Yönelik Politikalar
The Problem of Biopiracy and Policies towards Biopiracy in Turkey 271
Erdal Güler, Ahmet Mutlu

Yazarlar Hakkında 301
About the Authors 306
Yazarlar için Bilgi Notu 311
Notes for Contributors 315

EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, ekonometri, iktisat, işletme, kamu yönetimi, maliye ve uluslararası ilişkiler alanlarında, ağırlıklı olarak özgün araştırma makaleleri yayınlayan hakemli bilimsel bir dergidir. Bugüne kadar 45 sayı yayınlamış olan Dergimizin bu özel sayısı; teması "Yeşil Kalkınma" olarak belirlenen ve 4-5 Temmuz 2022 tarihleri arasında çevrimiçi olarak düzenlenen "Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı II"ye ayrılmıştır. Geniş bir katılımla düzenlenen Konferans'ta, başta yeşil kalkınma olmak üzere, dünyada sosyal bilimlerin inceleme konusu yaptığı alanlarda yaşanan değişimler ve bu değişimlerin yarattığı etkiler tartışılmış, politika ve strateji belirleyicileri için öneriler sunulmuştur.

Yayın ilkelerimize bağlı kalarak hazırladığımız bu özel sayımızda, farklı alanlardan çok sayıda çalışma değerlendirilmiş, hakemlerin ve editör kurulunun değerlendirmeleri sonucu olumlu rapor alan makaleler yayımlanmıştır. Belirlenen takvime uyabilmek için son derece sınırlı bir sürede hazırlanan özel sayımızda; başta yazı işlerinde çalışan arkadaşlarımız olmak üzere emeği geçen tüm alan editörlerine, hakemlere ve yazarlara teşekkür ederiz.

İçten saygılarımızla,
Editörler
Prof. Dr. Selçuk İPEK
Dr. Öğr. Üyesi Serkan IŞIK

EDITOR'S NOTE

Journal of Administrative Sciences is a peer-reviewed scientific journal that mainly publishes original research articles in the fields of labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations. This special issue of our Journal, which has published 45 issues to date; The theme was "Green Development" and was reserved for the "Çanakkale Onsekiz Mart University International Social Sciences Conference II" held online between 4-5 July 2022. At the Conference, which was held with the wide participation of members, the changes in the fields of social sciences in the world, especially green development, and the effects of these changes were discussed, and suggestions for policy and strategy makers were presented.

In this special issue, which we prepared by adhering to our publishing principles, many studies from different fields were reviewed, and articles that received positive reports as a result of the reviewing of the reader and the editorial board were published. In our special issue, which was prepared in a very limited time in order to comply with the deadline; We would like to thank all the field editors, reader and authors who contributed, especially our colleagues working in the editorial business.

Best Regards,
Editors
Prof. Dr. Selçuk İPEK
Asst. Prof. Dr. Serkan IŞIK

Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences
Sayı/No:, Özel ss.pp.: 26-52
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.1151998

- ARAŞTIRMA/ MAKALESİ -

YEŞİL HİZMET İNOVASYONU: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KALİTATİF BİR ARAŞTIRMA*

Minire KIRBAŞLI[1] & Zehra Binnur AVUNDUK[2]

Öz

Küresel ısınmayla birlikte ortaya çıkan iklim değişikliğinin dünyadaki doğal kaynakları tehdit etmesini önlemek amacıyla yeşil inovasyon son dönemde işletmeler için önemli bir araç haline gelmiştir. Kaynakların bilinçsiz tüketimi ve kirletilmesi ekonomik ve endüstriyel gelişme tarafından tetiklenmektedir. Finansal kurumların da nicelik ve nitelik açısından ekonomik kalkınma ve büyümeyi etkilemesi nedeniyle bankacılık sektörü sürdürülebilir bir ortamın belirlenmesinde önemli bir role sahiptir.

Modern ekonomilerde, hizmet işletmeleri, yaratılan değerin çoğunu oluşturmaktadır ancak inovasyon araştırmalarında daha çok imalat sektörüne yönelik ar-ge, fikri mülkiyet, çığır açan teknolojilerin icadı gibi konulara ağırlık verilmektedir. Ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik açısından önem arz eden hizmet işletmelerinin yeni fikirler üretip uygulayarak nasıl geliştiği akademik yayınlarda genellikle gözden kaçırılmaktadır. Bu nedenle literatürde hizmet sektöründe inovasyon alanında boşluk bulunmaktadır. Özellikle yeşil hizmet inovasyonu yeni gelişen bir alan olduğundan mevcut çalışma niş bir alana hitap eden yenilikçi ve özgün değere sahiptir.

Bu çalışmada, yeşil hizmet inovasyonu bankacılık sektöründe kalitatif araştırma yöntemiyle incelenmektedir. Garanti BBVA, dünya genelinde kurumsal firmaların sürdürülebilirlik performansının değerlendirildiği en prestijli platformlardan biri olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'ne 7 yıl üst üste Türkiye'den dâhil olan tek şirkettir. Bu nedenle çalışmada, vaka analizine örnek olarak, Garanti BBVA seçilmiştir. Araştırmada derinlemesine mülakat tekniği ve kamuya açık raporlardan yararlanılmıştır. Mevcut kalitatif çalışma, Türkiye'de yeşil yenilikçi bankacılık alanında boşluğu doldurarak bilgi birikimine katkıda bulunmakta ve sürdürülebilir kalkınma için gelecekteki araştırmalara öncülük etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yeşil İnovasyon, Bankacılık Sektörü, Kalitatif Araştırma.*

JEL Kodları: *G21, O30, Q50.*

Başvuru: 01.08.2022 **Kabul:**08.09.2022

---

* Bu çalışmanın özeti, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi tarafından 4-5 Temmuz 2022 tarihinde düzenlenen Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı II'de sunulan tebliğin gözden geçirilmiş tam metnidir.

[1] Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa, mkirbasli@istanbul.edu.tr, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-9544-4023

[2] Arş. Gör. Dr., İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa, avundukz@istanbul.edu.tr, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-6627-6454

GREEN SERVICE INNOVATION: A QUALITATIVE RESEARCH IN THE BANKING INDUSTRY[3]

Abstract

Green innovation has recently become an essential tool for businesses to prevent climate change, which arises with global warming, from threatening natural resources in the world. The unconscious consumption and pollution of environmental resources are triggered by rapid economic and industrial development. The current banking sector has an essential role in determining a sustainable environment since financial institutions also impact economic development and growth in terms of quantity and quality.

In modern economies, service businesses account for most of the value created, but innovation research focuses more on manufacturing industry-oriented R&D, intellectual property, and the invention of groundbreaking technologies. Academic publications often overlook how service businesses, which are essential for economic growth and sustainability, constantly develop and implement new ideas. For this reason, there is a gap in the field of innovation in the service sector in the literature. In particular, green service innovation is an emerging field. Therefore, the present study has an innovative and original value as it addresses a niche area in the literature.

This study examines green service innovation in the banking sector with a qualitative research method. Garanti BBVA is the merely company in Turkey that has been included in the Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index, one of the most prestigious platforms for evaluating the sustainability performance of corporate firms worldwide, for seven consecutive years. For this reason, Garanti BBVA was chosen as an example of case analysis in this study. In-depth interview techniques and publicly available reports were used in the research. To fill this research lacuna in Turkey's innovative green banking field, the present qualitative study contributes to the body of knowledge. In addition, it paves the way for future research in green innovative banking for sustainable development.

Keywords: *Green Innovation, Banking Sector, Qualitative Research.*

JEL CODES: *G21, O30, Q50.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

[3] The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Küresel ısınmayla birlikte ortaya çıkan iklim değişikliği, önde gelen ekonomistler tarafından, sosyal refah, ekonomik kalkınma, mevcut ve gelecek nesillerin finansal istikrarı üzerinde potansiyel olarak yıkıcı etkileri olan, insanlık tarihindeki en büyük piyasa başarısızlığı olarak anılmaktadır. Tahminlere göre iklim değişikliğinin, her yıl, küresel gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYİH) %5 ila %20'sini kaybetmeye eşdeğer küresel maliyetlere yol açan azalmayan etkisi öngörülmektedir. Bu sebeple dünya çapındaki kamu ve özel sektör karar vericileri, iki zorunlulukla karşı karşıyadır. Bunlardan ilki, ortalama küresel sıcaklık artışının tehlikeli seviyelere ulaşmasını önlemek için küresel ekonomiyi karbondan arındırarak dünya çapında sera gazı emisyonlarını önemli ölçüde ve hızla azaltmak, ikincisi ise; küresel tüketim ve üretim kalıplarını, yaşam tarzlarını ve tedarik zincirlerini iklim değişikliğinin artık kaçınılmaz olan fiziksel, meteorolojik, hidrolojik etkilerine uyarlamaktır (İklim Değişikliği – Birleşmiş Milletler Çevre – Finans Girişimi).

İklim değişikliğinin dünyadaki doğal kaynakları tehdit etmesini önlemek amacıyla yeşil inovasyon son dönemde işletmeler için önemli bir araç haline gelmiştir. Modern ekonomilerde yaratılan değerin çoğunu hizmet işletmeleri oluşturmakla birlikte inovasyon araştırmalarındaki eğilimin daha ziyade imalat sektörüne yönelik ar-ge, fikri mülkiyet ve çığır açan teknolojilerin icadı gibi konulara odaklandığı dikkat çekmektedir. Bunun temel sebebi imalat sanayiinde faaliyet gösteren firmaların somut ürünler üzerinde yaptıkları yeniliğin daha görünür olması olabilir. Ayrıca imalat firmaları küresel ısınma ve çevre kirliliğinin büyük oranda sorumlusu olarak tutulduğundan yeşil inovasyona yönelik çalışmaların da bu sektörde faaliyet gösteren işletmelere yöneldiği söylenebilir. Hizmet sektörünün endüstriyel üretimleri ve kirleticileri olmadığı için çevre üzerindeki etkisinin de çok az düzeyde olduğu düşünülmektedir. Bu ise tam bir değer zinciri perspektifinden doğru değildir (Guo, 2014: 70).

Ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik açısından önem arz eden hizmet işletmelerinin sürekli bir şekilde yeni fikirler üretip uygulayarak nasıl geliştiğinin incelenmesi hususu akademik yayınlarda genellikle gözden kaçırılmaktadır. Finansal kurumların ise nicelik ve nitelik açısından ekonomik kalkınma ve büyümeyi etkilemesi sebebiyle mevcut bankacılık sektörü sürdürülebilir bir ortamın belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Esasında, finans kuruluşları, özellikle de bankaların; sanayi işletmeleri, inşaat firmaları, hizmet işletmeleri gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlara kredi kullandırma işlevinde bulunması bankaların çevre üzerinde büyük bir belirleyici gücü olduğuna işaret etmektedir. Çevreye duyarlı faaliyet göstermeyen şirketlere verilen krediler nihayetinde kirlilik yaratmaktadır. Bankalar kredi verirken seçici davranarak doğal kaynakların sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir. Buna bankaların yaptığı "dolaylı çevresel etki" denir. Bankaların bakış açısından, kirletenlere ödünç para vermek daha fazla finansal riskle sonuçlanabilir. Bunun nedeni, sürdürülebilirliğin birçok ülkede sosyal ve politik gündemin önemli bir parçası haline geldiği bu aşamada kirleticilerin artan düzenleyici risklerle karşı karşıya kalmasıdır. En kötü senaryoda

kirletici bir şirket düzenleyici tarafından zorunlu olarak kapatılırsa, bankalar herhangi bir geri ödeme alamayacak ve kredi geri ödenmeyecektir (Guo, 2014: 70).

Özetle, literatür incelendiğinde inovasyon alanında hizmet sektörünü ele alan çalışmalarda boşluk olduğu görülmektedir. Türkiye'de alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde yeşil inovasyonla ilgili içerik analizi ve bibliyometrik analiz (Avunduk, 2021; Seyhan, 2021), yeşil finans ve bankacılık (Ak Bingül & Türk, 2019; Güler & Tufan, 2015), yeşil otel (Çavuşoğlu & Durmaz, 2019) ve yeşil hastanelerle (Yıldız, 2016) ilgili az sayıda çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Özellikle, yeşil hizmet inovasyonu yeni gelişen bir alan olması sebebiyle mevcut çalışma literatürdeki niş bir alana hitap eden, yenilikçi ve özgün bir değere sahiptir. Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörü içerisinde yer alan finans kuruluşlarının en temel yapısı olan bankacılık sektöründe yeşil inovasyon faaliyetlerini vaka analizi yöntemiyle incelemektedir. Bu kapsamda örnek olayın inceleme birimi olarak, dünya çapında kurumsal firmaların sürdürülebilirlik performansının değerlendirildiği en prestijli platformlardan biri olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi kategorisinde Türkiye'den yedi yıl üst üste yer alan tek şirket olma özelliğine sahip Garanti BBVA seçilmiştir. Çalışmanın giriş bölümü yeşil hizmet inovasyonu ve bankacılık sektöründe yeşil uygulamalarla devam etmekte, takip eden kısımlarda araştırmanın yöntemi, bulgular, tartışma ve sonuca yer verilmektedir.

1.1. Yeşil Hizmet İnovasyonu

Yeşil inovasyon, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak için önemli bir yaklaşımdır. Geleneksel inovasyon, rekabet avantajı kazanmak için yeni ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin, malzemelerin ve örgüt yapılarının geliştirilmesiyle ilgiliyken yeşil inovasyon ise çevre kaynaklı sorunlara çözüm bulmak için kullanılabilecek yeniliklerin geliştirilmesini ifade etmektedir (Li et al., 2017: 41; Saunila et al., 2018: 632). Yeşil inovasyon; yeşil ürün tasarımı, atık geri dönüşümü, kirlilik önleme, su, enerji ve kaynak tasarrufu veya kurumsal çevre yönetimiyle ilgili teknolojik yenilikler de dâhil olmak üzere yeşil ürün veya süreçlerle ilgili yazılım veya donanım inovasyonu olarak tanımlanabilir (Avunduk, 2021: 190; Chen et al., 2006: 332).

Yeşil inovasyon, sera gazı emisyonlarını azaltmak işletmeler tarafından için uygulanır ve bir işletmenin operasyonel süreçleri boyunca kirliliği azaltma yeteneğini ifade eder (Zhang et al., 2019: 1702). Yeşil inovasyon stratejileri, her zaman geliri ve kârlılığı arttırmanın, maliyetleri düşürmenin ve çevresel etkileri azaltmanın kilit bir yoludur (Ma et al., 2019:2). Bir başka tanıma göre, "inovasyon yapma disiplini, yeni fikirlerin yeni çevre dostu ürünlere veya hizmetlere dönüştürülmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir (Lin & Chen, 2017: 1666)." Yeşil inovasyon sadece mevcut yeteneklerden yararlanmaya değil, aynı zamanda yenilerini yaratmaya da dayanır ve genellikle firmaların operasyonlarını uyarlamalarını, değiştirmelerini, yeni yapılar ve sistemler inşa etmelerini gerektirir (Zhang & Zhu, 2019: 1013).

Hizmetler ve hizmetlerde inovasyon uzun süredir göz ardı edilmiştir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde hizmetlerin GSYİH içindeki payı arttıkça hizmet inovasyonunun önemi dikkat çekmeye başlamıştır (Hanif & Asgher, 2018: 672). Hizmet sektörünün büyümesi ve bilgi teknolojisi kullanımının yanı sıra, bilgi teknolojileri aracılığıyla hizmet inovasyonunu geliştirmek için etkili yöntemlere olan ihtiyaçlarda artış söz konusudur. Geleneksel ürün inovasyonu, somut ve nispeten statik ürünlerin tasarımını vurgularken, hizmetler genellikle soyuttur ve müşteriler hizmet sunum sürecine dâhil olur (Bitner et al., 2008; Oliveira & von Hippel, 2011). Yeşil hizmet inovasyonu, katma değerli ürün ve hizmetlerin üretilmesinde önemli bir rol üstlenebilir ve yüksek rekabet gücü ve yüksek yaratıcılık sağlayarak yeşil rekabet üstünlüğü arttırabilir.

1.2. Bankacılık Sektöründe Yeşil İnovasyon

Bankacılık sektörü, küresel ekonomide önemli bir yere sahiptir. Geniş bir kesime temel finansal hizmetler sunar; ticari girişimi finanse eder ve piyasaya kredi ve likidite sağlar. Sermayeye erişimin genellikle iş başarısı için en önemli öncüllerden biri olduğu göz önüne alındığında, finans sektörünün dolaylı etkisi açıktır. Bankacılık sektörü ayrıca bir ülkenin iklim değişikliğine uyumunu desteklemede ve iklim risklerine karşı finansal dayanıklılığını arttırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bankalar, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlikle ilişkili risklerin azaltılmasına, bu risklerin etkisinin hafifletilmesine, iklim değişikliğine uyum sağlanmasına ve iklim değişikliğine duyarlı sektörlere yeniden finansman tahsis edilerek toparlanmaya destek verilmesine yardımcı olabilir (Park & Kim, 2020: 2).

Sürdürülebilir bankacılık, yatırım kararları alınırken çevresel, sosyal ve yönetişimle ilgili hususların dikkate alınması sürecini kapsar ve sürdürülebilir ekonomik faaliyetlere ve projelere daha uzun vadeli yatırım imkânı sağlar. Çevresel hususlar, iklim değişikliğinin etkilerinin asgari seviyeye indirgenmesi ve yeni koşullara uyum sağlamanın yanı sıra, biyoçeşitliliğin korunması, kirliliğin önlenmesi ve döngüsel ekonomi gibi daha geniş bir çerçeveyi içerebilir. Sosyal konular, eşitsizlik, çalışma ilişkileri, kapsayıcılık, insan sermayesine ve topluluklara yatırımın yanı sıra insan hakları konularına atıfta bulunabilir. Yönetim yapıları, yönetici ücretleri ve çalışan ilişkileri dâhil olmak üzere kamu ve özel kurumların yönetişimi, sosyal ve çevresel hususların karar verme sürecine dâhil edilmesinde temel bir misyona sahiptir (Overview of Sustainable Finance | European Commission).

Aralık 2015'te imzalanan Paris Anlaşması, "finans akışlarını düşük sera gazı emisyonlarına ve iklime dayanıklı kalkınmaya yönelik bir patika ile uyumlu hale getirme" ihtiyacını açıkça kabul eden ilk kapsamlı iklim anlaşmasını temsil etmektedir. Bankacılık sektörü, büyük bir kredi sağlayıcısı olarak, bu çabalarda kilit bir oyuncu misyonuna sahiptir. Aynı zamanda, bu yeşil inisiyatifler, bankaların kendilerinin yeni risklerle karşı karşıya kaldıkları bir dönemde gerçekleşmektedir, bazıları fiziksel ve geçiş riskleri de dahil olmak üzere iklim değişikliğiyle de bağlantılıdır. Sonuç olarak, bankaların kirletici firmalara borç vermesi çok maliyetli olabilir (Reghezza et al., 2021: 2).

İklim değişikliğinden kaynaklanan risk faktörleri bankalar için piyasa ve operasyonel riskleri arttırabilir. Piyasa riskleri, karbon yoğun sektörler nedeniyle enerji ve emtia fiyatlarındaki önemli dalgalanmalardan kaynaklanabilir. Bu piyasa riskleri, enflasyon gibi zayıflamış makroekonomik koşullarla birleştiğinde bankaların işlem maliyetlerini arttırabilir. Bankalar ayrıca iklim değişikliğine karşı hassas olan kendi varlıkları için daha yüksek sigorta risk primleri ödemek zorunda kalabilirler. İş sürekliliğiyle ilişkili operasyonel riskler, iklim değişikliği ve olağanüstü hava olaylarının sıklığı ve derinliği nedeniyle de artabilir. Örneğin, bankalar genel müdürlük ve veri merkezlerini yeniden konumlandırmak zorunda kalabilirler. Bankaların itibar riskleri ise karbon yoğun varlıklara ve borçlulara yatırım yapmaktan da kaynaklanabilir (Park & Kim, 2020: 6).

Tablo 1. Bankacılık Sektöründe İklimle ilgili Finansal Riskler

Risk	Kredi	Piyasa	Operasyonel
Geçiş	• Varlıkların ve teminatların daha düşük değerlemesi • Terkedilen varlıklar* sebebiyle tahsili şüpheli krediler • Karbon yoğun sektörler tarafından daha yüksek beklenen temerrüt	• Daha yüksek enerji ve emtia fiyatları • Zayıf makroekonomik koşullar nedeniyle daha yüksek işlem maliyetleri	• Karbon yoğun sektöre yatırım yaparak daha yüksek itibar riskleri
Fiziksel	• Tarım ve turizm gibi iklime duyarlı sektörler tarafından daha yüksek beklenen temerrüt • Kıyı erozyonu ve kıyı sel riskinin artması nedeniyle kıyı bölgelerindeki mülklerin daha düşük değerlemesi	• Aşırı hava olayları nedeniyle devletler de dahil olmak üzere borçluların kredi notlarının düşürülmesi	• Genel merkez ve veri merkezlerinin taşınması
Yükümlülük	• Tedarik zinciri kesintileri, artan hasarlar, mülk ve varlıklara yönelik kayıplardan kaynaklanabilir.	• Sigorta primlerinden kaynaklanan artan maliyetler	• Mütevelli görevinin ihlali nedeniyle daha yüksek itibar riskleri

Kaynak:(Park & Kim, 2020: 7).

Yeşil bankacılık, doğada ve toplumda sürdürülebilirliği de inşa eden uzun vadeli bir iş stratejisi haline gelmektedir. Bankacılık sektörü, projeler, kredi alanlar ve yatırım yapılan kurumlar gibi müşterilerinin çevresel ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini etkileyebilmektedir (Baranes, 2009; Lay Hong et al., 2016: 53). Bu, bankacılık sektörünün sürdürülebilirlik üzerindeki "dolaylı etkisi" olarak ifade edilebilir. Bankaların çevresel etkisi, fiziksel olarak bankacılık faaliyetleriyle değil, müşterilerin faaliyetleriyle ilgilidir. Çevreye duyarlı yatırımları ve ihtiyatlı kredileri teşvik etmek bankacılık sektörünün sorumluluklarından biri olmalıdır (Biswas, 2011: 33). Bankanın operasyonel süreçlerinde kullandığı kaynakların yön(e)timi ise "doğrudan etki" yaratmaktadır. Bunlar ise bankaların genel müdürlükleri ve şubelerinde süreçlerde enerji, su, kâğıt gibi kaynak kullanımından kaynaklanmaktadır. Temel olarak "ürün" ve "süreç" olarak ikili bir yapıda incelenen

inovasyon kavramı baz alınarak hizmet sektörünün içinde yer alan bankacılık sektöründe yeşil inovasyon, "yeşil ürün" ve "yeşil süreç" inovasyonu olarak sınıflandırılabilir. Yeşil ürün inovasyonlarıyla bankalar sundukları yenilikçi ürünler ve kredi verirken izledikleri politakalarla sürdürülebilirliğin sağlanmasına dolaylı etki sağlayabilirler. Yeşil süreç inovasyonlarıyla ise kurum içi operasyonlarda verimliliği arttıran uygulamalar geliştirerek doğrudan etkide bulunabilirler. Damanpour ve Gopalakrishnan (2001: 46) ürün ve süreç inovasyonu ikililiğini bankacılık sektöründe araştırmış ve bankaların genellikle ürün inovasyonlarını süreç inovasyonlarından daha hızlı benimsediğini, buna ek olarak, ürün ve süreç inovasyonlarının uyumlu bir şekilde benimsenmesinin banka performansıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucunu bulmuştur. OECD Oslo Kılavuzu'nda (2005) tanımlanan ürün ve süreç inovasyonlarına ek olarak bir başka inovasyon türü ise pazarlama inovasyonudur. Pazarlama inovasyonu bankacılık hizmetinin müşterilere sunulması açısından ele alındığında ürünün tanıtımı ve daha ziyade dağıtım kanallarında yenilik yapılması olarak düşünülebilir. Fiziksel şubelere alternatif olarak müşterilere internet şubesinden işlem yapma imkânının sunulması, dijital platformlarda yeni ürünlerin tanıtılması gibi faaliyetler örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte Oslo Kılavuzu'nun güncel basımında (2018) önceki baskıda kullanılan inovasyon türlerinin, ürün inovasyonu kapsamında yer alan ürün tasarımındaki inovasyonlar dışında, çoğunlukla iş süreci inovasyonu kapsamında olduğu belirtilmiştir.

2. YÖNTEM

Bu çalışmada, yeşil hizmet inovasyonu bankacılık sektöründe kalitatif araştırma yöntemlerinden vaka analizi metoduyla incelenmektedir. Vaka analizi yaklaşımı, "tek bir ortamda mevcut dinamikleri anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisidir" ve "vaka çalışmaları tipik olarak arşivler, görüşmeler, soru formları ve gözlemler gibi veri toplama yöntemlerini birleştirir" (Eisenhardt, 1989: 534). Nitel araştırma, derinlemesine görüşmeleri açısından, temel konuları ve onların motivasyon ve niyetlerinin anlaşılmasını sağlar (Arda et al., 2017: 10). Betimsel bir araştırma türü olan vaka incelemesi, olgunun birçok boyutu hakkında, sayısal tanımlamalı veya tanımlamasız ve daha özel bir tarzda bilgi toplar, sonuçları incelenen olaya özgü olduğu için genelleştirilemese de kendisi için önemli bilimsel değere sahip olabilir. Vaka çalışması, açıkça tanımlanmış bir dizi bağımlı ve bağımsız değişkene sahip olmaması itibariyle betimleyici araştırmayı diğer araştırma türlerinden ayırır (Simon & Katz, 2017: 44–49).

Vaka çalışmaları, tek bir kurum, kuruluş, işletme veya birimin yoğun bir şekilde incelenmesiyle karakterize edilir ve bir yönetim veya organizasyon ortamı gibi gerçek bir durumun zengin bir tanımını sağlar. Vaka çalışması verileri genellikle birden fazla yolla toplanır. Bunlar; kişisel görüşmeler, kişisel gözlemler ve bir şirketin, pazarlarının, ürünlerinin, rakiplerinin, teknolojisinin, sistemlerinin vb. nitel tanımları gibi kalitatif yöntemleri içerir (Kaplan, 1986: 442). Kalitatif yaklaşım genellikle (a) ne?, (b) nasıl?, (c) ne zaman?, (d) nerede? ve (e) niçin? gibi araştırma sorularına yanıt verir ve kelime tabanlı bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlanır

(Basias & Pollalis, 2018: 94; Miles & Huberman, 1994: 24; Yin, 1994: 10). Nitel araştırma, yapısı itibariyle elde edilen yanıtların soru-cevap çerçevesiyle (kapalı uçlu sorular vb.) sınırlı olmaması nedeniyle için özellikle yeni konuları incelemek için yararlı bir yöntemdir (Matyas, 2020: 3).

Kurumsal işletmelerin dünya genelinde sürdürülebilirlik performansını değerlendiren en itibarlı platformlardan biri olan "Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi"; uluslararası yatırımcıların baz aldıkları önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır. Söz konusu Endeksin detaylı analiz sürecinde şirketler; yönetişim, iş etiği, finansman faaliyetleri ve banka içerisinde çevresel ve sosyal performans, iklim değişikliği önlemleri, tedarik zinciri, risk yönetimi, şeffaflık, insan ve çalışan hakları gibi konularda puanlanmaktadır (*Banka Dünyası*, n.d.). Garanti BBVA, dünya genelinde kurumsal firmaların sürdürülebilirlik performansının değerlendirildiği en prestijli platformlardan biri olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'nde 7 yıl üst üste Türkiye'den dâhil olan tek şirkettir (TR | Garanti Bankası). Bu nedenle çalışmada, vaka analizine örnek olarak, Garanti BBVA seçilmiştir.

Araştırmada birincil ve ikincil verilerden faydalanılmıştır. Birincil veriler, Garanti BBVA'nın Sürdürülebilir Finans Yöneticisi ve Sürdürülebilir Finans Kıdemli Yönetmeni ile yapılan derinlemesine mülakat tekniğiyle elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak açık uçlu soru formu kullanılmıştır. Araştırma soruları yazarlar tarafından ilgili literatür ve konuyla ilgili güncel bilgiler araştırılarak oluşturulmuştur. Daha sonra yöneticilerle iletişim kurulmuş ve araştırmanın amacı ve kapsamı açıklanarak, mülakat soruları listesi gönderilmiştir. Yöneticilerin mülakata katılmayı kabul etmesiyle araştırma gerçekleştirilmiştir. İkincil veri kaynağı olarak ise bankanın internet sitesi, kamuya açık raporlar ve haberlerden yararlanılmıştır.

2.1. Garanti BBVA hakkında Genel Bilgiler

1946 yılında Ankara'da kurulan Garanti Bankası, 31 Mart 2019 tarihi itibarıyla 423 milyar TL'yi aşan konsolide aktif büyüklüğüyle Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumuna sahiptir. Garanti Bankası, 2010 yılından itibaren ana hissedarı BBVA ile yaratılan sinerjiyle Türkiye ekonomisine değer katmaya etmektedir. Banka, Haziran 2019'dan itibaren faaliyetlerini "Garanti BBVA" markasıyla sürdürmektedir (Tarihçe | Garanti BBVA). Garanti BBVA, Türkiye'deki faaliyetlerinin yanı sıra Hollanda ve Romanya'daki uluslararası iştirakleri, Kıbrıs ve Malta'daki yurt dışı şubeleri, Şangay'da bulunan birer uluslararası temsilciliği bulunmakta olup, Global BBVA Grubu'nun bir parçasıdır (Kişisel görüşme). Kurumsal, ticari, KOBİ, bireysel, özel ve yatırım bankacılığı, ödeme sistemleri dâhil olmak üzere bankacılık sektörünün tüm iş kollarında faaliyet gösteren Garanti BBVA, bireysel emeklilik ve hayat sigortası, faktoring, finansal kiralama, yatırım ve portföy yönetimi alanlarındaki finansal iştirakleriyle bütünleşmiş bir finansal hizmetler grubudur. 31 Mart 2019 itibariyle yurt içinde 922 şube, Kıbrıs'ta 7, Malta'da 1 olmak üzere yurt dışında 8 şube, Düsseldorf ve Şangay'da birer temsilcilikten oluşan yaygın bir dağıtım ağı ve 18.295 çalışanıyla 16.7 milyon

müşterisi bulunmaktadır. Güncel teknolojik altyapıya sahip 5.197 ATM, ödüllü Çağrı Merkezi, internet, mobil ve sosyal bankacılık platformlarıyla tüm kanallarda kesintisiz bir deneyim ve bütünleşik kanal kolaylığı sunmaktadır. Paydaşlarına değer yaratarak sürdürülebilir büyüme sağlamak amacıyla ilerleyen Garanti BBVA, stratejisini, "şeffaf", "anlaşılır" ve "sorumlu" bir yaklaşımla müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunarak müşteri deneyimini sürekli iyileştirme ilkeleri üzerine yapılandırmaktadır. Bankanın hâkim ortağı, "hisselerinin %49.85'ine sahip olan Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA)'dır. Hisseleri Türkiye'de, depo sertifikaları İngiltere ve ABD'de işlem gören Garanti BBVA'nın Borsa İstanbul'daki halka açıklık fiili dolaşım oranı 31 Mart 2019 itibarıyla %50.07'tür" (Tarihçe | Garanti BBVA).

2.2. Bankacılıkta Yeşil İnovasyon Uygulamaları: Garanti BBVA Örneği

Garanti BBVA Genel Müdürü Recep Baştuğ'un 2021 yılı Entegre Faaliyet Raporu'nda verdiği bilgilere göre, 2021 yılı hem Türkiye'de hem de küresel düzeyde özellikle sürdürülebilir finansmanın, sektörel eğilimleri domine ettiği bir yıl olmuştur. COP26 Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı sonuçları, Türkiye olarak Paris İklim Anlaşması'na imza atılması, orta vadeli programda "Yeşil Dönüşüm" başlığına yer verilmesi başta olmak üzere yaşanan birçok gelişme sürdürülebilir finansa yönelik ilgi ve farkındalığın arttığının bir göstergesi niteliğindedir. Baştuğ, Glasgow'da düzenlenen COP26'ya katılarak bankacılık sektörünün iklim değişikliğinin neden olduğu etkilerine karşı oynayabileceği rolü anlatan ender bankalardan biri olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak raporda, sürdürülebilir kalkınmanın en büyük oyuncularının şüphesiz küresel finansmanın 2/3'ünü sağlayan bankalar olacağını belirtmiştir. 2020 yılından itibaren operasyonlarına karbon nötr olarak devam eden Garanti BBVA aynı zamanda 2021'de Türkiye'den Birleşmiş Milletler Net Sıfır Bankacılık Birliği'ne taahhüt veren ilk ve tek banka olmuştur. Garanti BBVA, bu taahhütten önce, kömürü ve kömürle ilgili faaliyetleri finanse etmeme kararını ilan eden Türkiye'deki ilk banka olarak yerel finans sektörüne yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. 2021 yılında Dünya'da bankacılıkta yeşil inovasyon ürünleri anlamında bir ilke imza atarak dünyanın ilk Yeşil Halka Arzını gerçekleştirmişlerdir. Türkiye'de başka bir ilk olarak Garanti BBVA İklim Endeksi'ni ve Kurumsal Yeşil Araç Paketi'ni hayata geçirmişlerdir (Garanti BBVA, 2021: 11).

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde kalitatif araştırma kapsamında Garanti BBVA'nın Sürdürülebilir Finans Yöneticisi ve Sürdürülebilir Finans Kıdemli Yönetmeni ile gerçekleştirilen kişisel görüşmelerden elde edilen birincil veriler ve diğer kaynaklardan (internet sitesi, raporlar, haberler vb.) elde edilen ikincil veriler ışığında, sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla sorumlu ve etik bankacılık kapsamında Garanti BBVA tarafından uygulanan yeşil inovasyon uygulamaları incelenmektedir.

Araştırmacı: *Garanti BBVA sürdürülebilirlik çalışmalarına ilk olarak hangi tarihte ne amaçla başladı?*

Katılımcı: *Bizler ülkemizin önde gelen finans kurumlarından biri olarak dünyanın ve toplumun bu değişen ihtiyaçları karşısında sessiz kalamazdık. Hem dünyamızın geleceği hem de işimizin geleceği için öngörüyle davranıp, gelişen piyasalardan sınırlı sayıda kurumun sürdürülebilirliğin üç temel öğesi olan Çevre-Sürdürülebilirlik-Yönetişim (ÇSY)'yi bildiği veya hareket ettiği henüz 2000'li yılların başında Kadın Girişimci Programı'nın hayata geçirilmesiyle başladı. Daha sonrasında dünyanın değişimine bağlı olarak en önemli küresel trendleri kapsayan bir iş stratejisini hemen benimsedik. Garanti BBVA'nın sürdürülebilir kalkınma odaklı iş anlayışı ise 15 yılı aşkın bir süredir sadece kendi iş stratejisini değiştirmenin çok ötesinde bir vizyon ile başladı. WWF gibi kurumlarla zaten 30 yılı aşkın bir iş birliği içindeyiz. Sosyal tarafta da ise Kadın Girişimcileri Destekleme Programımızın temellerini 2006 yılında atmıştık. Garanti BBVA'nın sürdürülebilirlik yolculuğunun başlamasının ardındaki ana motivasyon yeni dünya düzeninin bize getirdiği risklerin ve fırsatların içerisinde bulunduğumuz toplumu nasıl etkilediğini, iş yaptığımız paydaşlarımızı nasıl dönüştürdüğünü gören liderlerimizin öngörüsü olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Biz Garanti BBVA'da iklim krizi, sosyal eşitsizlikler, göç krizi, su krizi gibi konuları göz ardı ederek iş yapış şeklimizi sürdüremeyeceğimizi fark ettik. Artık bu küresel trendlerin çerçevesinde geçmişimizden ders çıkararak, risklerini etkin bir şekilde yöneterek bize sunduğu fırsatları "İşimiz ve toplumumuz yararına nasıl dönüştürebiliriz?" sorusuna yanıt bulmak için hem ülkemizde hem dünyamızda birçok ilke imza attık. Cinsiyet eşitliğinden, finansal okur yazarlığın artmasına kadar birçok farklı sosyal konuya dokunan ürünlerimizin yanı sıra bugünkü esas konumuz olan iklim değişikliğine yönelik kurum içerisine entegre ettiğimiz onlarca politika ile duruşumuzu sağlamlaştırdık. Bu yolculuğa ÇSY risklerini göz önünde bulundurarak başlamış olsak da finansman faaliyetlerimizde risklerin yanı sıra iklim değişikliği fırsatlarının da ortaya çıktığını fark ettik. Bugün, ÇSY fırsatlarını içeren dengeli bir yönetişim etrafında yeni finansal ürünler yaratıyoruz.*

Garanti BBVA'nın sürdürülebilirlik yolculuğundaki kilometre taşları Şekil 1'de gösterilmektedir.

Araştırmacı: *Sürdürülebilirlik kapsamında benimsediğiniz politikalar nelerdir? Yenilikçi uygulamalarınızdan bahseder misiniz? Dünyaya örnek olan öncü yeşil girişimleriniz, projeleriz nelerdir?*

Katılımcı: *Garanti BBVA, stratejik hedeflerinden biri olan sürdürülebilirliğin desteklenmesi için 15 yıldır iklim kriziyle mücadele ve kapsayıcı büyümeye odaklanarak çalışmalarını sürdürülebilir kalkınma yönünde sürdürmektedir. Sektöre yön veren bilgi birikimi ve tecrübesiyle, iklim değişikliği kaynaklı risk yönetiminin yanında sürdürülebilir kalkınmanın fırsatlarını da kucaklayan iş modeliyle piyasadaki sürdürülebilir büyümeye öncülük ediyor.*

Şekil 1. Garanti BBVA Sürdürülebilirlik Kilometre Taşları



Kaynak: (Garanti BBVA, 2022: 4).

Bu kapsamda, yeni fırsatları tespit etmek, en iyi uygulamalarla ürün örneklerini belirlemek ve Türkiye'de sürdürülebilir finans ve kalkınma konularında liderliğini sürdürmek için emsalleriyle ve iş dünyasıyla küresel seviyede iş birliği yapmaktadır.

Garanti BBVA'nın, düşük karbonlu ekonomi ve kapsayıcı büyüme için sunduğu örnek yeşil ürünleri:

- *Türkiye'nin İlk Yeşil Kredisi*
- *Dünyanın ilk Cinsiyet Eşitliği Kredisi*
- *Türkiye'nin ilk İklim Endeksi: Garanti BBVA İklim Endeksi*
- *Dünya'nın İlk Yeşil Halka Arz İşlemi*

Araştırmacı: *Operasyonlarınızda kullandığınız temiz teknolojiler konusunda bilgi verebilir misiniz?*

Katılımcı: "*Garanti BBVA 2021 yılında da faaliyetlerinden kaynaklanan emisyonlar için karbon kredisi satın alarak ikinci kez karbon nötr banka oldu. Karbon nötr duruşunu bir adım öteye taşıyarak karbon kredisini küresel karbon piyasasında öne çıkan ormansızlaşmayı engelleme projesinden sağladı. Aynı zamanda tüketilen enerjinin yenilenebilir enerji kaynaklarından üretildiğini kanıtlayan IREC sertifikası alarak karbon nötr duruşunu pekiştirdi. 2021'de, 870 Garanti BBVA şubesi ve 56 binada, 87 GWh'lık elektrik ihtiyacının tamamı için yenilenebilir enerji sertifikası sağlandı. Böylece yaklaşık 2,5 milyon ağacın azaltabileceği sera gazı miktarına denk gelen 39.832 tCO2e karbon emisyonu engellenmiş oldu. Garanti BBVA Mayıs 2021'de 100 adet lokasyonda uyguladığı altyapı izlenmesi ve kontrolü sayesinde elektrik tüketimlerinin sınırlandırılması için Uzak Göz Sistemi'ni kurdu. Bu sayede banka lokasyonlarının elektrik tüketimlerinde 2020 yılı eş aylarına kıyasla %15 tasarruf sağladı. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin hayata geçirildiği 2012 yılından bu yana Banka'nın karbon yoğunluğu %96 azaldı. Banka, 2021-2025 yılları arasında her yıl enerji tüketiminin en az %80'ini yenilenebilir enerjiden karşılamayı ve m^2 başına su tüketimini azaltmayı hedefliyor. 2019 yılında, Amerikan Yeşil Binalar Konseyi (USGBC) tarafından geliştirilen, yeşil bina derecelendirme sistemlerinden biri olan LEED tarafından, Zincirlikuyu Genel Müdürlük binası kapsamında Platinum Sertifika almaya hak kazanan Garanti BBVA, LEED Platinum Sertifikası'na sahip Türkiye'den tek banka oldu. Kızılay Hizmet Binası, Yeni Binalar kategorisinde Platin sertifikaya sahip tek banka binası. Ayrıca, Pendik Teknoloji Kampüsü, Sivas Müşteri İletişim Merkezi ve Karşıyaka İzmir Binası ise LEED Gold Sertifikalı olma özelliği taşıyor. Garanti BBVA 2019 yılında imzacısı olduğu İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Global Compact Türkiye ve TÜSİAD öncülüğünde kurulan İş Dünyası Plastik Girişimi kapsamında somut taahhüdünü 2021 yılında açıkladı. 2023 yılına kadar 318,6 ton plastik azaltımı ve kullanım önleme beyanıyla Banka, iş dünyasının plastik kirliliği ile mücadelesine desteğini somut bir şekilde taahhüt etti"* (Faaliyetlerimizin Çevresel Etkileri | Garanti Bankası).

Araştırmacı: *Yeşil bankacılık kapsamında çalışanlarınıza eğitim veriliyor mu? Eğitimlerden sonra operasyonel maliyetlerde azalma meydana geldi mi? Bunun ölçümü nasıl yapılıyor?*

Katılımcı: *2015 yılı itibariyle tüm şube ve binalarımızda ISO14000 Çevre Yönetim Sistemi uygulanmaya başlandı. Bankamız Alman Dusk sertifikasyonuna da sahip. Avrupa'da geçerliliği daha etkin olan ve denetimleri daha kapsamlı olan bir entegrasyon sistemi. TÜRSÜD tarafından her yıl örneklem yapılan şubelerle dış denetime giriyoruz. Her yıl sertifikamız yenileniyor. 3. yılda yeniden belgelendirme denetimine giriyoruz. Bu süreçte şubelerimizde sürdürülebilirlik temsilcilerimiz mevcut, süreçleri temsilcilerimizle yönetiyoruz. Bina ve bölgelerimizde de aynı şekilde temsilcilerimiz var ve süreçleri onlar aracılığı ile yürütüyoruz. Eğitim programlarımız var. ISO14000 Çevre Yönetimi Sistemi, Sıfır Atık ve Sürdürülebilirlik Eğitimlerimiz var. Her yıl çalışanlarımıza atanan ve tamamlanması zorunlu olan eğitimler. Eğitimlerimizin etkinliği de ilgili dış denetimler tarafından ölçülüyor.*

Araştırmacı: *Bankanızda çevresel (yeşil) performans değerlendirme uygulamaları (çevresel sürdürülebilirlik önlemleri, enerji tasarrufu önlemleri ve karbon ayak izi hesaplaması) nasıl yapılıyor? Enerji verimli ekipman, sistem çözümleri ve uygulamalarınız (ATM'ler, LED aydınlatma, SWIFT transfer vb.) nelerdir? Genel müdürlük ve şube binalarınız yeşil bina teknolojisine göre yeniden mi tasarlandı?*

Katılımcı: *Genel müdürlük binasında elektrikli led aydınlatma değişimi yapıldı. Yaklaşık 10.000 adet ışıklandırma lede döndü. Cephe aydınlatma projektörleri değişimi sağlandı, bu şekilde çok fazla enerji tasarrufu sağlanmış oldu. Gün ışığı simülasyonu yapıldı hangi saat dilimlerinde ışıklandırmanın açılıp kapanacağı süreçleri güncellendi. Mekanik tarafta soğutma grupları değişim yapıldı. Enerji verimli ürünlere geçildi. Kullanım sıcak su sistemi değiştirildi. Katlarda karbon monoksit ve nem sansürleri ilavesi ile hava kalitesi izlenmeye ve arttırılmaya başlandı. Mutfak davlumbazlarında karbon filtreli sistemlere geçildi. Bu şekilde karbon ayak izi düşürülmeye çalışıldı. Tüm havalandırma sistemlerinde elektro mekanik ölçümlerin yapılmasına başlandı. Atık suyu uygunluğuna dair uygunluk raporu alınmaya başlandı. Aynı zamanda binamızda yağmur suları depolanarak peyzaj sulamasında kullanılıyor. Leed'ten önce yaklaşık 25 yıldır devam eden bir süreç. Peyzaj çalışmalarımız oldu. Yaklaşık 2000 m^2'lik bir artış oldu peyzajda. Hem binanın kullanım alanında hem de çevresinde peyzajımızı arttırdık ve bu çalışmalarda yine su sarfiyatını azaltacak bitki seçimleri yapıldı. Aynı zamanda bankamızda trijenerasyon sistemleri kuruldu. Doğalgazdan elektrik üretimi ile hem ısıtma hem de soğutmayı karşılayan bir sistem. Son olarak Sivas Çağrı Merkezimiz bu yılın Mayıs ayında Leed Sertifikasına sahip oldu. Bu da platin sertifikası. Pandemi hava kalitesi konusunda özellikle bizi tetikledi. Outsource aldığımız firmalardan hava kalitesinin geliştirilmesi yönünde çeşitli çalışmalar yapıldı. Bu konu üst yönetim tarafından da özellikle masaya yatırıldı ve hava kalitesi sürekli izlendi. Suda da armatür bataryalarının kullanımı ile günlük su tüketimini kontrol altına almaya çalışıyoruz.*

Doğalgazdan elektrik üretiyoruz, binanın yaklaşık %50 oranında elektriğini bu sistem üzerinden sağlıyoruz. Doğalgazın kullanılması elektrikle kıyaslandığında maliyet ve sera gazı tüketimi açısından avantaj sağlıyor. Geçmiş yıllarda tüm şube ve binalara elektrik aydınlatma konusunda yatırımlar yaptık. Led ışığa dönme konusunda ciddi yatırımlarımız oldu. Ona uygun kıstasları da sağlamış olduk. Büyük oranda hem tasarrufu hem iç aydınlanma kalitesinin iyi olacağı koşulları sağlamış durumdayız. Ekiplerle sürekli ne yapabiliriz? konusu tartışılıyor. Binalarda, şubelerde elektriklerle ilgili ne yapabiliriz, çalışma modellerini nasıl etkiler? gibi sürekli gündem tutulan bir konu var. Herkes burada bunu yapabilir miyiz? diye öneriyle geliyor. Konuyu masaya yatırıp gündeme getiriyoruz. Banka içerisinde bununla ilgili ciddi çalışmalar var. Üç ayda bir verimlilik komiteleri yapılıyor. Tasarrufa ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılıyor. Herkesin bu konuda farkındalığını arttırıcı bir çalışma oluyor. Sürdürülebilirlik temsilcileri olduğu lokasyonun ne kadar su ve doğalgaz tükettiğini takip ediyor. Her sene biz onlara bir hedef veriyoruz. Örneğin su tüketimimizi bu sene %2, elektriği %5 azaltma hedefimiz var diyoruz, tetikleme aracı oluyor. Denetime giren lokasyonlarda sürdürülebilirlik temsilcilerinden bu hedeflerin gerçekleştirilmesini bekliyoruz. Kiralama yöntemi ile araç elde ediliyor. Bununla ilgili çalışma yapıldı. Filo yönetimi de bununla ilgili anlaşmaları yeniledi ve bu yönde araç alımı yaptı. Dizel araçların elektrikli araçlara dönmesi yönünde araç alımı yapıldı. Büyük oranda araçlar değiştirildi. Bu noktada otomatik göz projesini de eklemek gerekir. Otomatik göz, elektrik tasarrufu sağlamak adına sensörler vasıtasıyla ne zaman ofis ışıklarının açılıp kapanacağını belirliyor. Bu şubelerimizde de yaygın, 200 şubede kurulum var. Önümüzdeki sene hedefimiz 300. Verimliliğini ölçüp fayda sağlayacak şekilde ilerliyoruz.

Araştırmacı: *Kırtasiye, ekipman ve diğer kalemlerde araç-gereçleri çevre dostu firmalardan (yazıcı, bilgisayar vb.) satın alma gibi bir politikanız var mı?*

Katılımcı: *Sürdürülebilir ofis materyallerinin kullanılmasıyla ilgili şöyle bir açıklama yapabilirim; Ofis materyallerinin satın alınmasında görevli bir ekip var. O ekip doğrudan sürdürülebilir finans ekibinin görüşlerini alarak bu alışverişleri yapıyor. Biz orada inisiyatif alarak geri dönüştürülebilir kâğıttan banknot alımı gibi yönlendiriyoruz. Doğrudan alım süreci yok ama önümüzdeki dönemde odaklanacağımız alanlardan biri olabilir. Bildiğiniz gibi pandeminin de artmasıyla ofis materyallerinin alımı da azaldı. Önümüzdeki dönemde normale geçtikçe bu alana da yönelebiliriz. Yönetim planı, stratejik plan ve stratejilerimiz ile ilgili olarak gönül rahatlığıyla hepsinde uygulamalarımızın yer aldığını söyleyebiliriz.*

Araştırmacı: *Operasyonel ve yönetimsel süreçlerde, kâğıt kullanımını ve diğer malzeme israfını azaltmaya yönelik girişimleriniz nelerdir? (e-ekstre, ATM'de makbuz vermeme, dijital olarak müşterileri bilgilendirme, çevreye duyarlı bankacılık uygulamaları e-posta, intranet, online onay sistemi vb.)*

Katılımcı:

- *"Lokasyon bağımsız hizmet ve doğal kaynakları korumak amacıyla "kağıtsız hizmet" prensibi ile Üye İşyeri, Kredi Kartı ve Maaş süreçlerine dijital belge onay yapısı eklendi. Ek olarak, fiziki kullanımı devam edecek sözleşmeler için belge dizaynlarını bu bakış açısı ile yeniden gözden geçirerek daha sade ve az kâğıt tüketecek yeni tasarımlı müşteri sözleşmeleri uygulamaya alındı. Ayrıca tüzel müşterilerin dijitaldeki deneyimlerini kolaylaştırmak adına İnternet Bankacılığından mali verilerini kolaylıkla yüklemelerine imkân tanıyan fonksiyonlara yer verdi"* (Garanti BBVA, 2021: 162).
- *"Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve segmentasyondan yenilikçi ürün ve hizmetlere ve kağıtsız bankacılık ortamına kadar uzanan geniş bir yelpazedeki iş yapış şekillerinde yansımasını buluyor. Garanti BBVA'nın müşterilerine sunduğu hizmetleri bütünleşik kanal yaklaşımıyla tasarlaması ve dijitalleşme stratejisinin 2021 yılındaki bir örneği, BDDK'nın "Uzaktan Kimlik Doğrulama" yönetmeliğine uygun şekilde geliştirilerek 1 Mayıs 2021 tarihinde devreye alınan ve görüntülü görüşme, yakın alan iletişimi, optik görüntü okuma ile kimlik tarama ve biyometrik doğrulama gibi teknolojilerin harmanlandığı "Müşteri Ol" akışı ile birlikte kullanıcıların artık şubeye gitme gereksinimi olmadan uçtan uca dijital ortamda Garanti BBVA müşterisi olabiliyor* (Garanti BBVA, 2021: 184).
- *"Nakit Yönetimi ürünlerini sürdürülebilir finans ürünleri vizyonuyla geliştirerek hem müşterilerin finansal sağlıklarına katkıda bulunmayı, hem de sürdürülebilirlik yaklaşımını teşvik etmeyi hedefleyen Garanti BBVA, devam etmekte olan E-Dekont projesi ile önemli bir kâğıt tasarrufu sağlanmasını planlıyor"* (Garanti BBVA, 2021: 117).
- *"Daha az kâğıt kullanımı ile doğanın korunmasına katkı sağlamak amacıyla, Garanti BBVA müşterileri ATM'lerinden işlem yaptıktan sonra sunulan makbuz tercihi özelliği, başka banka müşterileri için de geliştirildi"* (Garanti BBVA, 2021: 185).

Garanti BBVA, bankacılık sektöründe Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek alışverişlerde dijital slip uygulamasını hayata geçirmiştir. Banka veya kredi kartları ile Garanti BBVA poslarında yapılan tüm işlemler BonusFlaş uygulamasından takip edilebilecektir. Kart kullanıcıları uygulama aracılığıyla fiziksel olarak aldıkları kâğıt nüshanın aynısını dijital görüntüleme imkânı bularak basılı slip saklama gereksiniminden kurtularak, Garanti BBVA poslarında yapılan 750 TL altı temassız işlemler için BonusFlaş uygulaması üzerinden "sliplerimi sadece dijital olarak almak istiyorum, basılı almak istemiyorum" tercihi yaparak kâğıt tüketimini ve karbon ayak izlerini azaltma şansı elde edecektir (Dijital POS | Garanti BBVA POS). Garanti BBVA Ödeme Sistemleri Genel Müdürü Süzer, "*aynı zamanda sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadele stratejimiz doğrultusunda hem kendimizin hem de müşterilerimizin çevresel etkisini azaltmak adına her adımımızı titizlikle atıyoruz. Temassız işlemlerin, kartsız mobil ödeme çözümlerinin hayatımızda daha fazla yer almasıyla beraber basılı sliplerin de dijitale dönmesi sektörümüz için çok değerli bir gelişme olacak*." değerlendirmesinde bulunmuştur

(Garanti BBVA'dan Sektörde Türkiye'de Bir Ilk, "Dijital Slip"). Bundan itibaren yapılacak iş yeri entegrasyonlarıyla dijital slip uygulamasının daha da fazla yayılacağını aktaran Süzer şu bilgileri aktarmıştır: *"Yapılan araştırmalara göre tüm sektörlerde 2021 yılında yapılan işlemler göz önüne alındığında, kâğıt sliplerin hayatımızdan çıkmasıyla birlikte 5 bin ton kâğıt tasarrufu ile 86 bin ağacı kurtarılabileceğimizi öngörüyoruz. İçerdiği kimyasal sebebiyle geri dönüşümü de mümkün olmayan kâğıt sliplerin yerine dijital slip uygulaması bu yönüyle de doğaya çok önemli bir katkı sağlayacak. Bu uygulamanın tüm ödeme sistemlerine yayılması için çalışmalar devam ederken, Banka olarak hem müşterilerimizin alışveriş deneyimini kolaylaştıracak hem de çevresel ayak izlerini azaltacak bu ilk adımla sektörümüze örnek olmaktan mutluluk duyuyoruz"* (Garanti BBVA'dan Sektörde Türkiye'de Bir İlk, "Dijital Slip").

Araştırmacı: *Genel müdürlük/şubelerinizde atık yönetimi ve geri dönüşümü nasıl uygulanıyor?*

Katılımcı: *"Garanti BBVA Çevre Yönetim Sistemi öncelikle atıkları yeniden kullanmayı, mümkün değilse geri dönüştürmeyi, geri dönüşüme de uygun değilse bu konuda yetkili firmalar tarafından bertaraf edilmesini öngörmektedir.*

Garanti BBVA'nın atık yönetim yaklaşımı;

- *Yeniden Kullanım: Banka'da kullanım amacını yitiren veya bozulan bilgisayarlar, Garanti BBVA Teknoloji'ye teslim edilmektedir. Onarılan bilgisayarlar kullanılabilir durumdaysa ihtiyaç sahibi okullara bağışlanmaktadır.*
- *Geri Dönüşüm: Banka'da ÇYS kapsamındaki binalardan başlanarak geri dönüştürülebilir atıkların yetkili geri dönüşüm ve bertaraf tesislerine teslim edilmesine başlanmıştır.*
- *Geri dönüştürülebilir kâğıt, plastik, metal ve cam atıkları, hizmet noktalarının bağlı olduğu belediyeye veya lisanslı firmalara verilerek geri dönüştürülmektedir.*
- *Tehlikeli Atık Yönetimi: Garanti BBVA'da ortaya çıkan tehlikeli atıklar belirlenmiş normlar kapsamında toplanmakta ve yetkili geri dönüşüm ve bertaraf tesislerine teslim edilmektedir.*
- *Hafriyat Atıkları: Şube açılışları ve şube yenileme işlemleri sırasında oluşabilecek hafriyat ve moloz atıkları belediyenin belirlediği atık alanlarına gönderilmektedir"* (Atık Yönetimi | Garanti Bankası).

Araştırmacı: *Yeşil ürünleriniz nelerdir? Bunlardan detaylı olarak bahsedebilir ve mevcutsa rakamlarla bilgi verebilir misiniz? (Yeşil tahvil, yeşil halka arz, yeşil kredi, yeşil mortgage vb.)*

Katılımcı: *Sürdürülebilir finans kapsamında yenilikçi çözümlerle Türkiye'nin iklim değişikliğiyle mücadelesine destek olmaya devam eden Garanti BBVA, enerji kimlik belgesine sahip bina yapıp satanlara yönelik olarak Yeşil Ticari Kredi ürününü hayata geçirdi. Üründen A ve B sınıfı enerji kimlik belgesine sahip yapsatçılar, uygun faiz oranlarıyla, masrafsız ve komisyonsuz faydalanabiliyor. Yapsatçılar*

tarafından inşa edilen A veya B sınıfı enerji kimlik belgesine sahip konutları alanlar da 2017'den beri sunulan Yeşil Mortgage kredisini avantajlı şekilde kullanabiliyor". Bunun yanı sıra faaliyetlerinin yeşil olduğu tespit edilen firmalardan bayi ağı olanlara Yeşil DTS (Doğrudan Tahsilat Sistemi) ürünü tanımlanıp, yıllık avantajlı komisyon oranlarıyla sürdürülebilirliğe katkısı olan firmalara finansmanda pozitif katkı sağlanması hedefleniyor (Garanti BBVA, 2021: 129). *Garanti BBVA, yenilenen taahhüdüne uygun olarak, Türkiye'de elektrikli ve hibrit araçların kurumsal işletmelerin filolarında yaygınlaştırılmasını desteklemek amacıyla Kurumsal Yeşil Taşıt Kredisi ürününü 2021 yılında şirketlerin kullanımına sundu. Türkiye'de bir ilk olan Kurumsal Yeşil Taşıt Kredisi ile şirketlerin düşük faiz olanağıyla daha verimli hibrit ve elektrikli araçlara geçişine öncülük ederken, bir yandan da filoların çevreci taşıtlarla faaliyetlerine devam etmelerini teşvik ederek sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlamayı hedefliyor. Bu alanda, 2021 yıl sonu itibarıyla toplam kullandırım 340 milyon TL'ye ulaşmıştır.*

Tablo 2'de Garanti BBVA'nın 2021 yılı iklim finansmanına özgü olarak toptan/kurumsal/yatırım bankacılığı için geliştirdiği yeşil ürün ve hizmetleri yer almaktadır.

Tablo 2. Garanti BBVA Yeşil Ürünleri ve Parasal Değerler (2021)

Ürün Adı/Açıklaması	**Parasal Değer (TL)**
CIB Yenilenebilir Enerji (Güneş, rüzgar, hidro, biyogaz, jeotermal enerji yatırımları için krediler)	26.363.819.581.2
Kurumsal Yeşil Araç (Filo şirketlerinin hibrit veya elektrikli araç edinmeleri için verilen krediler)	263.908.970
Sürdürülebilirlikle Bağlantılı Kredi	1.732.570.092
Yeşil halka arz	811.018.951
ESG Sabit Getirili Ürünler	
ÇSY Bağlantılı Sendikasyon Kredileri	16.464.660.000
Teminatlı Tahviller	3.077.550.000
Sosyal Tahviller	3.374.720.750
Yeşil Tahviller	654.650.000
Yeşil/sürdürülebilir altyapı projeleri	
Sağlık Altyapısı	4.668.988.912
Atıktan Enerjiye (Atıktan enerji üretimi)	392.807,165
Sera gazı emisyonlarını azaltıcı etkisi ile toplu taşıma yatırımı	644.668.551
Yenilenebilir Altyapı (Güneş,rüzgar,hidro ve jeotermal enerji altyapı yatırımı)	25.971.012.416
Bireysel bankacılık müşterilerimize ESG kredi limitleri veya ipotekler	
Yeşil İpotek (A ve B belgeli, enerji verimliliği yüksek binalar için ipotek kredisi)	808.885.949
Yeşil Araç (Hibrit veya elektrikli araçlar için araç kredisi)	47.379.569
Bireysel Çatı Güneş Enerjisi Kredisi (Kişilere özel çatı güneş enerjisi santrali alışveriş kredisi)	186.113
Bina Yalıtım Kredisi (Bireylerin enerji verimliliği yenileme yatırımları için alışveriş kredisi)	124.838

Kaynak: (Etki Yatırımı Yoluyla Herkes İçin Ortak Değer Yaratmak | Garanti Bankası)

Araştırmacı: *Müşterilerinizin yeşil ürünlere olan farkındalığını ölçüyor musunuz? Bu bilinci arttırmak yönünde çalışmalarınız bulunuyor mu?*

Katılımcı: *Biz, ülkemizdeki bu farkındalık gelişimine birebir tanık olduk ve hatta müşterilerimizin beklentileri ile birlikte geliştik, diyebilirim. Tahmin edersiniz ki, sürdürülebilir finansman kadar niş bir konuyu gelişmekte olan bir ülkenin ekonomi piyasasına sunmanın birçok zorlayıcı yanı oldu. Müşterilerimize, yatırımcılarımıza, bankamız içerisindeki tüm iş birimlerine sürdürülebilir finansmanın dönüştürücü gücünü, toplumun ve gezegenimizin ihtiyaçlarına yanıt vermenin önemini özümsemeleri için ciddi eforlar sarf ettik. Bu çabamız aslında bugünkü iş yapış şeklimizin de bir parçası oldu. Bugün hala kurduğumuz tüm finansman yapılarını sürdürülebilirliğe hizmet edecek mekanizmalara çevirmek için devamlı olarak çalışıyoruz. Finansman sağlayıcı kurum kimliğinin ötesinde, bankaların ticari düzenleyici rollerinin de bu farkındalığı arttırmak konusunda çok büyük rolü olduğunu düşünüyorum.*

KOBİ'lerin yeşil dönüşüm konusunda bilinçlendirilmesi konusunda daha çok çabaya ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz. Gerçekçi olmamız gerekirse KOBİ'lerin gündemleri kurumsal firmalardan çok daha farklı. Bilgiye ve uluslararası trendlerin takip edildiği iş dünyasındaki kümelenmelere ulaşımları daha kısıtlı. Tüm bunları gözeterek, biz Garanti BBVA olarak henüz yerel sektörde bu konuya ilişkin know-how yeterli düzeyde olmadığı halde yaklaşan regülasyonlar ve benzeri konularda KOBİ'leri bilgilendirerek banka sıfatımızın yanı sıra bir danışman gibi davranmaya başladık. Organize Sanayi Bölgeleri, Sanayi Odaları ile bir araya gelip onlara eğitimler veriyor ve sürdürülebilir finans ürünlerimizi tanıtıyoruz. Yeşil dönüşüme destek olmak için oluşturduğumuz Çatı GES Kredimiz bunların bir örneği; elektriğini kendisi üretmek isteyen KOBİ'lere destek olduğumuz bu ürünle güneş enerjisi tesis kurulumu, 1 MW ve altında lisanssız elektrik üretimi projeleri için finansman desteği sağlıyoruz.

Garanti BBVA, kurumsal segmentin yanı sıra toplumda yeşil dönüşüm için uyandırılması gereken bilincin farkında olarak her segmentteki müşteriler için sürdürülebilirliğin her yönüne dokunan ürün ve hizmetler geliştirmeye devam ediyor. 2021 yılında Garanti BBVA, bireysel müşteriler için yenilenebilir enerji ve verimli enerji tüketimini yaygınlaştırmak üzere üç yeni alışveriş kredisi hayata geçirdi. "Binalarında güneş enerjisinden faydalanmak isteyen müşteriler için Türkiye'de bir ilk olan Bireysel Çatı Güneş Enerjisi Sistemi (GES) Alışveriş Kredisi; binalarda verimli enerji kullanımını desteklemek ve yalıtım yatırımlarını geliştirmek üzere Çevreci Bina Yalıtım Kredisi; yeşil ulaşım temasını deteklemek üzere sağlanan Elektrikli Bisiklet Özel Alışveriş Kredisi ile müşteriler hızlı bir şekilde avantajlı faiz oranlarıyla kredi kullanabiliyor" (Garanti BBVA, 2021: 70). *Yeşil ve çevre dostu binalarda yaşamı teşvik etmek amacıyla 2017 yılında sunulan Yeşil Konut Kredisi 2021 yılı kullandırım miktarı 552 milyon TL olarak gerçekleşti.*

4. TARTIŞMA

Bireysel ve kurumsal müşterilere finansal hizmetler sunarak, ekonomik piyasaya faaliyetleriyle yön veren bankaların sürdürülebilirlik sürecinde yeşil ürün ve hizmetleriyle sağlayabileceği değerli katkılar bulunmaktadır. Yenilenebilir enerji yatırımlarına ağırlık vermek, kapsayıcı finansman ürünleri sunmak, sürdürülebilirliğini kanıtlamış kurum ve ürünlere destek olmak, dönüşüm için odak sektörlere destek vermek, iklim finansmanını reel ekonomi için de cazip hale getirmek bunların başında gelmektedir. Bilinirliğin artması için diğer önemli atılımın da düzenleyici kurumlar tarafından sunulacak teşvik ve yaptırım mekanizmaları olduğu uluslararası birçok örnekte görülmektedir. Bilindiği gibi, AB Yeşil Mutabakatı ile AB'ye ihracat yapacak tüm aktörlerin üretim mekanizmaları için artık iklime uyumlu bir dönüşüm gerçekleştirmeleri zorunlu hale gelmekte ve yeşil dönüşümü uygulamayan ihracatçı kurumlar için çok ciddi ekonomik riskler söz konusu olabilir. Mutabakat ile gelen Sınırda Karbon Vergisi uygulaması ile AB tarafından ithal edilen ürünlerin, karbon ayak izlerine dayalı bir mali yükümlülükle karşılaşması hedeflenmektedir. Bu sisteme tam olarak 2026 yılından itibaren geçiş sağlanacak ve raporlama gereksinimlerinin yanı sıra yüksek emisyonlu ürünlerin maliyeti, düşük emisyonlu ürünlerin seviyesine taşınarak bir karbon vergisi yükümlülüğü oluşacaktır. Bu da önümüzdeki beş yıl içerisinde ihracatçılar başta olmak üzere bilinirlik, eğitim ve de düşük karbonlu üretime geçiş için yüksek finansman sağlama gibi ihtiyaçlar iş dünyasının gündeminde olacağını işaret etmektedir. Bu değişim boyunca özellikle Türkiye'de çok önemli bir yere sahip KOBİ'lerin desteklenmesi gerekmektedir.

Günümüzde firmaların sürdürülebilir finans imkânlarından yararlanabilmesi için birçok gelişme olmaktadır. Yasal teşvik ve yaptırımlar bu süreci hızlandıracaktır ancak firmaların kurumsal kapasitelerini arttırması bu gelişimin önünü açacak temel husus olarak değerlendirilebilir. Başlangıç noktası olarak sürdürülebilir finansman fırsatlarından yararlanmayı tercih eden firmalara, bağımsız denetim kuruluşlarının da desteğini alarak mevcut sürdürülebilirlik performanslarını ölçmek için çalışmalar yapmaları önerilebilir zira ölçülemeyen bir olgu başarıyla yönetilemez. Kurumlara entegre edilecek bir sürdürülebilirlik stratejisinin, üst yönetimin kararlılığı ve desteğiyle kurum bünyesinde kurularak performans ölçümü yapılması ve performansın artması için hedefler belirlenerek uygulanması önemlidir.

SONUÇ

Bu çalışmada, Garanti BBVA'nın yeşil inovasyon uygulamaları kalitatif araştırma yöntemlerinden vaka analizi metoduyla incelenmiştir. Bu kapsamda, derinlemesine mülakatla elde edilen birincil ve kamuya açık olarak yayınlanan raporlardaki, internet sitelerindeki ve haberlerdeki bilgiler de ikincil veri olarak kullanılmıştır. Garanti BBVA, yeşil ürün, yeşil süreç ve yeşil pazarlama inovasyonlarını başarıyla uygulayan bir bankadır. İlk yeşil halka arz, yeşil kredi, yeşil tahvil ve yeşil mortgage, bankanın geliştirdiği yeşil ürünlerden bazılarıdır. Yeşil süreç yenilikleriyle sürdürülebilirliği desteklemek için operasyonlarda verimliliği arttıran

enerji, su, kâğıt ve işlemlerde tasarruf sağlamak amacıyla yenilikçi teknolojiler kullanılarak sürdürülebilir kaynak yönetimi uygulamaları yapılmaktadır. Banka, öncü yenilikler geliştirmekte ve sektörde proaktif bir strateji izlemektedir. Aynı zamanda çalışanların ve müşterilerin fikirlerini önemseyerek, onları da sürece dâhil ederek açık inovasyon modelini benimsediği ifade edilebilir. Yeşil pazarlama inovasyonu açısından ise, internet ve mobil bankacılık uygulamalarını güncel teknolojiyle uyarlayarak müşterilerine kolay ulaşılabilir, sürdürülebilir hizmet vermesi, ATM, çağrı merkezi gibi farklı dağıtım kanallarından bankacılık hizmeti sunması, müşterilerin kâğıt kullanımı azaltmaya yönelik dijital slip, ATM'de makbuz almama seçeneği ve e-ekstre uygulamalarını başarıyla sürdürmektedir. İklim değişikliğinin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik geliştirdiği yeşil yenilikçi ürünler ve operasyonlarda verimlilik artışı sağlayan süreç yenilikleri, enerji, kâğıt, kaynak tasarrufuna yönelik uygulamalarıyla sürdürülebilirliği desteklemek için başarılı adımlar atmaktadır.

Küresel gelişmeleri, mega eğilimleri, global sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını tüm açılarıyla ele alan bir yönetim anlayışının benimsenmesi geleceğin belirsizliklerine karşı tüm kurumların direncini ve duruşunu sağlamlaştırmak için çok önemlidir. Sürdürülebilirlik yönetimi ve koordinasyonu için spesifik bir ekibin kurulması ve bu hedefin liderliğinde kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ile kurumun iş stratejisine ÇSY odağının alınması ise sürdürülebilir finansman şartlarını oluşturan diğer olgular arasında yer almaktadır. Sürdürülebilir finansman, uzun ve meşakkatli bir yolculuk olmakla birlikte bir o kadar da uygulanabilir, dönüşümü tetikleyen, riskleri azaltan ve beraberinde sadece finansal fırsatları değil, kurumsal itibardan çalışan bağlılığına kadar birçok alanda gelişme sunan bir değerlendirme mekanizmasıdır.

Bankalar, sürdürülebilir dönüşümü gerçekleştirmeyi amaçlayan tüm kurum ve kişilere geliştirdikleri yeşil yenilikçi ürünlerle destek vererek doğal kaynakların sürdürülebilirliğine, karbon emisyonunun azaltılmasına, ekonomik kazançlar elde edilmesine ve refah artışına katkı sağlamaktadır. Türkiye'de ve Dünya'da öncü bankaların başarılı faaliyetlerini örnek alarak uygulayan diğer finans kuruluşlarının da yeşil inovasyonu yakın zamanda benimseyerek müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler piyasaya sunması beklenmektedir. Böylece sürdürülebilir alanlardaki yatırım projelerinin finansmanı kolaylaşacak ve emisyon oranı azalarak karbon nötr hedefine ulaşmak için önemli adımlar atılacaktır. Bu dönüşüm devlet, özel sektör, bireyler, finans kuruluşları, üniversiteler, kâr amacı gütmeyen kurumlar ve devletlerarası organizasyonların sürdürülebilir amaçlar doğrultusunda artan bilinç düzeyi ve iş birliğiyle mümkün olabilir. Gelişmekte olan ülkelerin bakış açılarından yeşil finans konularına ilişkin daha fazla çalışma yapılması, düzenleyiciler ve politika yapıcıların farklı politika hedeflerini uyumlu hale getirmeleri ve net bir şekilde tanımlanmış politikalar geliştirmeleri ve yeşil yatırımların artması teşvikler sunulması sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmak için faydalı olacaktır.

GREEN SERVICE INNOVATION: A QUALITATIVE RESEARCH IN THE BANKING INDUSTRY

1. INTRODUCTION

To prevent climate change from threatening natural resources in the world, green innovation has recently become an important tool for businesses. Although most of the value created in modern economies is created by service enterprises, it is noteworthy that the trend in innovation research focuses on issues such as R&D, intellectual property, and the invention of breakthrough technologies for the manufacturing sector. The issue of examining how service businesses, which are important for economic growth and sustainability, develop by constantly generating and applying new ideas is often overlooked in academic publications. Since financial institutions affect economic development and growth in terms of quantity and quality, the current banking sector has an important role in determining a sustainable environment. Financial institutions, especially banks; The fact that banks have the function of providing loans to institutions and organizations operating in various sectors such as industrial enterprises, construction companies, and service enterprises, which indicates that banks have great determining power over the environment.

2. METHODOLOGY

This study examines green service innovation in the banking sector with the case study method, one of the qualitative research methods. The case study approach is a research strategy that focuses on understanding the dynamics present in a single setting, and case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionnaires, and observations (Eisenhardt, 1989: 534). Case studies are characterized by an intensive examination of a single institution, organization, business, or unit and provide a rich description of a real situation, such as a management or organizational setting. Garanti BBVA is the only company from Turkey to be included in the Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index, one of the most prestigious platforms around the world, where the sustainability performance of corporate companies is evaluated (TR | Garanti Bank). For this reason, Garanti BBVA was chosen as a sample of the case study in this study. Primary and secondary data were used in the research. Primary data was obtained through in-depth interviews with Garanti BBVA's Sustainable Finance Manager and Sustainable Finance Senior Manager. As secondary data sources, the bank's website, public reports, and news were used.

3. RESULTS

Garanti BBVA is a bank that successfully implements green products, green processes, and green marketing innovations. Providing easily accessible and sustainable service to its customers by adapting its internet and mobile banking applications with the latest technology, providing banking services through different

distribution channels such as ATMs and call centers, digital slip and e-statement applications to reduce paper usage, green innovative products developed to minimize the effects of climate change. It takes successful steps to support sustainability with its process innovations; energy, paper, and resource-saving practices that increase efficiency in operations. The Bank follows a proactive strategy in the sector with its pioneering innovations. At the same time, it can be stated that it adopts the open innovation model by giving importance to the ideas of employees and customers and including them in the process. Examples of green products developed by the bank; CIB Renewable Energy-Loans for solar, wind, hydro, biogas, geothermal energy investments, Corporate Green Vehicle-Loans for fleet companies for their acquisition of hybrid or electric vehicle, Sustainability Linked Loan - Loans which incentivize the borrower's achievement of ambitious, predetermined sustainability performance KPIs, Green IPO - Initial public offering of renewable energy companies with ESG assessment and green KPIs such as eliminating operational carbon emissions, ESG Linked Syndication Loans, Covered Bonds, Green Bonds, green/sustainable infrastructure projects, health infrastructure, Waste to Energy - Energy production from waste, Public transportation investment with the effect of decreasing greenhouse gas emissions, Renewable Infrastructure - Infrastructure investments for solar, wind, hydro and geothermal energy, Building Insulation Loan, Individual Rooftop Solar Loan, Green Mortgage, Green Vehicle.

4. DISCUSSION

By providing financial services to individual and corporate customers and shaping the economy with their activities, banks can make valuable contributions to the sustainability process with their green products and services. Focusing on renewable energy investments, offering inclusive financing products, supporting institutions and products that have proven their sustainability, supporting focus sectors for transformation, and making climate finance attractive for the real economy are among these. It is seen in many international examples that another important breakthrough for increasing awareness is the incentive and sanction mechanisms to be offered by regulatory institutions. As it is known, with the EU Green Deal, it is now obligatory for all actors that will export to the EU to carry out a climate-compatible transformation for their production mechanisms. There may be very serious economic risks for exporting institutions that do not implement green transformation.

CONCLUSION

With the green innovative products they develop, banks contribute to the sustainability of natural resources, reduction of carbon emissions, economic gains, and increase in welfare by supporting all institutions and individuals who aim to achieve sustainable transformation. It is expected that other financial institutions, which follow the successful activities of leading banks in Turkey and in the world, will soon adopt green innovation and offer new products to the market that meet the needs of their customers. Thus, financing of investment projects in sustainable areas

will be facilitated and important steps will be taken to reach the carbon neutral target by reducing the emission rate. This transformation can be possible with the increased awareness and cooperation of the government, private sector, individuals, financial institutions, universities, non-profit institutions, and intergovernmental organizations for sustainable purposes. More studies on green finance issues from the perspectives of developing countries, regulators, and policymakers aligning different policy objectives and developing clearly defined policies, and providing incentives for increased green investments would be beneficial to achieving sustainability goals.

KAYNAKÇA

Ak Bingül, B., & Türk, A. (2019). Türkiye'de Yeşil Bankacılık. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, *11*(20), 81–92. https://doi.org/10.14784/marufacd.599191

Arda, O. A., Delen, D., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2017). An analytic approach to assessing organizational citizenship behavior. *Decision Support Systems*, *103*, 9–23. https://doi.org/10.1016/J.DSS.2017.08.004

Atık Yönetimi | Garanti Bankası. (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/garanti-bbva-ve-surdurulebilirlik/cevresel-etkilerimizin-yonetimi/atik-yonetimi/

Avunduk, Z. B. (2021). Üretim Yönetiminde Yeşil İnovasyon: (S)SCI Dergilerinde Yayımlanan Makalelerin İçerik Analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *19*(Özel Sayı), 187–210. https://doi.org/10.35408/comuybd.974854

Banka Dünyası. (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from https://bankadunyasi.com/garanti-bbva-6-kez-dow-jones-surdurulebilirlik-endeksinde/

Baranes, A. (2009). Towards Sustainable and Ethical Finance. *Development*, *52*(3), 416–420. https://doi.org/10.1057/dev.2009.47

Basias, N., & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and Qualitative Research in Business & Technology: Justifying a Suitable Research Methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *7*(Supplementary Issue 1), 91–105. http://buscompress.com/journal-home.html

Biswas, N. (2011). Sustainable green banking approach: The need of the hour. *Business Spectrum*, *1*(1), 32–38.

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, *50*(3), 66–94.

Çavuşoğlu, S., & Durmaz, Y. (2019). Yeşil Davranışlara Karşı Tutumun Ziyaret Niyetine Etkisinde Yeşil İmajın Düzenleyicilik Rolü: Yeşil Oteller Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *29*(2), 303–315. https://doi.org/10.18069/firatsbed.540080

Chen, Y.-S., Lai, S.-B., & Wen, C.-T. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, *67*(4), 331–339. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, *38*(1), 45–65. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227

Dijital POS | Garanti BBVA POS. (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from https://garantibbvapos.com.tr/pos-slipleri-artik-dijital

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.

Etki Yatırımı Yoluyla Herkes İçin Ortak Değer Yaratmak | Garanti Bankası. (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from

https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/garanti-bbva-sustainability-approach/material-issues/sustainability/creating-shared-value-for-all-through-impact-investment/

Faaliyetlerimizin Çevresel Etkileri | Garanti Bankası. (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/odak-alanlarimiz/surdurulebilirlik/faaliyetlerimizin-cevresel-etkileri/

Garanti BBVA. (2021). *Entegre Faaliyet Raporu*.

Garanti BBVA. (2022). *Garanti BBVA'da Sürdürülebilir Finans*. https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/8828/Garanti_BBVA_Iyi_Uygulamalar_Sunumu-08032022.pdf

Garanti BBVA'dan sektörde Türkiye'de bir ilk, "Dijital Slip." (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/finans/garanti-bbva-dan-bankacilik-sektorunde-turkiye-de-bir-ilk-dijital-slip/672855

Güler, O., & Tufan, E. (2015). Yeşil Bankacılık ve Yeşil Krediler: Antalya'daki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, *26*(1), 80–96. https://doi.org/10.17123/atad.vol26iss196140

Guo, P. (2014). Financial policy innovation for social change: a case study of China's green credit policy. *Http://Dx.Doi.Org/10.1080/03906701.2014.894347*, *24*(1), 69–76. https://doi.org/10.1080/03906701.2014.894347

Hanif, M. I., & Asgher, M. U. (2018). Service Innovation and Service Innovation Performance: A Study of Banking Services. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *12*(2), 670–694. http://hdl.handle.net/10419/188363

İklim Değişikliği – Birleşmiş Milletler Çevre – Finans Girişimi. (n.d.). Retrieved July 30, 2022, from https://www.unepfi.org/climate-change/climate-change/

Kaplan, R. S. (1986). The role for empirical research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, *11*(4–5), 429–452. https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90012-7

Lay Hong, T., Boon Cheong, C., & Syaiful Rizal, H. (2016). Service Innovation in Malaysian Banking Industry towards Sustainable Competitive Advantage through Environmentally and Socially Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *224*, 52–59. https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.05.399

Li, D., Zheng, M., Cao, C., Chen, X., Ren, S., & Huang, M. (2017). The impact of legitimacy pressure and corporate profitability on green innovation: Evidence from China top 100. *Journal of Cleaner Production*, *141*, 41–49. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.08.123

Ma, W., Zhang, R., & Chai, S. (2019). What Drives Green Innovation? A Game Theoretic Analysis of Government Subsidy and Cooperation Contract. *Sustainability 2019, Vol. 11, Page 5584*, *11*(20), 5584. https://doi.org/10.3390/SU11205584

Matyas, M. (2020). Opportunities and barriers to multimodal cities: lessons learned from in-depth interviews about attitudes towards mobility as a service.

European Transport Research Review, *12*(7), 1–11. https://doi.org/10.1186/s12544-020-0395-z

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Second ed.). Sage Publications.

OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, The Measurement of Scientific and Technological Activities* (3rd edition). OECD Publishing.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities: Vol. 4th edition*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Oliveira, P., & von Hippel, E. (2011). Users as service innovators: The case of banking services. *Research Policy*, *40*(6), 806–818. https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2011.03.009

Overview of sustainable finance | European Commission. (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en

Park, H., & Kim, J. D. (2020). Transition towards green banking: role of financial regulators and financial institutions. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, *5*(5), 1–25. https://doi.org/10.1186/s41180-020-00034-3

Reghezza, A., Altunbas, Y., Marques-Ibanez, D., Rodriguez d'Acri, C., & Spaggiari, M. (2021). *Do banks fuel climate change?* (ECB Working Paper Series; 2550). https://doi.org/10.2866/825242

Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2018). Sustainability as a driver of green innovation investment and exploitation. *Journal of Cleaner Production*, *179*, 631–641. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.11.211

Seyhan, M. (2021). Yönetsel Bağlamda Yeşil İnovasyonun Evriminin Bibliyometrik Analizi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *20*(2), 611–625. https://doi.org/10.21547/jss.837114

Simon, J. L., & Katz, J. E. (2017). *The art of empirical investigation* (J. L. Simon, Ed.). Routledge.

Tarihçe | Garanti BBVA. (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from https://www.garantibbva.com.tr/tarihce

TR | Garanti Bankası. (n.d.). Retrieved July 31, 2022, from https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series.* (Second ed.). Sage Publications Inc.

Yıldız, H. (2016). Sürdürülebilirlik Bağlamında Sağlık Sektöründe İnovatif Uygulamalar: Yeşil Hastaneler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(13), 323–340. https://doi.org/10.9775/kauiibfd.2016.016

Zhang, F., & Zhu, L. (2019). Enhancing corporate sustainable development: Stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation. *Business Strategy and the Environment*, *28*(6), 1012–1026. https://doi.org/10.1002/BSE.2298

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Zehra Binnur AVUNDUK
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Zehra Binnur AVUNDUK Minire KIRBAŞLI
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Zehra Binnur AVUNDUK Minire KIRBAŞLI
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Zehra Binnur AVUNDUK Minire KIRBAŞLI
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Zehra Binnur AVUNDUK

YAZARLAR HAKKINDA

Sibel YILDIZ ÇANKAYA (Dr. Öğr. Üyesi)
Sibel YILDIZ ÇANKAYA, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapmaktadır. Gebze Teknik Üniversitesi İşletme doktora programını 2015 yılında tamamlamıştır. Araştırma alanları arasında yeşil tedarik zinciri yönetimi, çevik üretim, tedarik zinciri risk yönetimi ve yapısal eşitlik analizi yer almaktadır.

Minire KIRBAŞLI (Dr. Öğr. Üyesi)
Dr. Öğr. Üyesi Minire Kırbaşlı, İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Astronomi ve Uzay Bilimleri Bölümü'nden 1987 yılında mezun olmuştur. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para Banka Anabilim Dalı'ndan yüksek lisans (1992) ve doktora (1999) derecelerini almıştır. Dr. Kırbaşlı, halen, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölüm Başkanlığı görevini sürdürmektedir. Araştırma ilgi alanları arasında Ekonomi, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık konuları yer almaktadır. Yüksekokul Fakülte Sekreteri (2009-2009), Müdür yardımcılığı (2010-2019), Yönetim Kurulu üyeliği (2003-2005, 2009-2019), Sosyal Bilimler dergisinde Yayın Kurulu üyeliği (2007-2009), Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Değerlendirme Kurul Üyeliği (2013-2014), Sosyal Bilimler Dergisi Hakem (2007), İ.Ü. Engelli ve Uygulama Araştırma Merkezi Yönetim Kurulu Üyesi (2014-2018) olarak görevlerde bulunmuştur. Bir kitabı, bölüm yazarlığı, bildiri ve makaleleri bulunmaktadır.

Zehra Binnur AVUNDUK (Dr.)
Dr. Zehra Binnur Avunduk, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi %30 İngilizce İşletme Bölümü'nden 2009 yılında dereceyle mezun olmuştur. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı'ndan yüksek lisans (2012) ve doktora (2017) derecelerini almıştır. Halen, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmakta ve ders vermektedir. Araştırma ilgi alanları arasında inovasyon stratejileri, açık inovasyon, sürdürülebilirlik, teknoloji yönetimi ve üretim yönetimi yer almaktadır. Dr. Avunduk, tanınmış uluslararası yayınevlerinde kitap bölümleri, ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde makaleler yayımlamış, birkaç prestijli dergide hakem olarak görev almış ve bilimsel konferanslarda birçok bildiri sunmuştur. 2018 Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi'nden "En İyi Bildiri Ödülü"nü alan Dr. Avunduk ayrıca Academy of Management'ın yıllık toplantılarında hakem olarak görev yapmıştır. İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) tarafından finanse edilen bir projede araştırmacı olarak rol almaktadır.

Aslı ÖZEN ATABEY (Dr. Öğretim Üyesi)
Dr. Öğr. Üyesi Aslı ÖZEN ATABEY, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 2006 yılında mezun oldu. Yüksek lisans derecesini Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümü'nden 2009 yılında aldı. Doktora derecesini Çanakkale

ABOUT THE AUTHORS

Sibel YILDIZ ÇANKAYA (Asst. Prof. Dr.)
Sibel Yıldız Çankaya is a Dr. Assistance Professor in the Department of Business of Bolu Abant İzzet Baysal University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. She completed her doctorate degree in Business administration from Gebze Technical University in 2015. Her research interests include green supply chain management, agile manufacturing, supply chain risk management, and structural equation analysis.

Minire KIRBAŞLI (Asst. Prof. Dr.)
Asst. Prof. Dr. Minire Kırbaşlı graduated from Istanbul University, Faculty of Science, Department of Astronomy and Space Sciences, in 1987. She received her master's (1992) and doctorate (1999) degrees from Istanbul University, Institute of Social Sciences, Money Banking Department. Dr. Kırbaşlı is still working as the Head of the Finance, Banking, and Insurance Department at Istanbul University-Cerrahpaşa Vocational School of Social Sciences. Her research interests include economics, finance, banking, and insurance. She served as School Faculty Secretariat (2009-2009), Deputy Director (2010-2019), Member of the Board of Directors (2003-2005, 2009-2019), and Member of the Editorial Board in the Journal of Social Sciences (2007-2009), Member of the Evaluation Board of the Journal of the Vocational School of Social Sciences (2013-2014), Reviewer form Journal of Social Sciences (2007), İ.Ü. Member of the Board of the Disability Research Center (2014-2018). She has a book, chapter, papers, and articles.

Zehra Binnur AVUNDUK (Ph.D.)
Dr. Zehra Binnur Avunduk received the B.Sc. (Hons.), M.B.A., and Ph.D. degrees in Business Administration from the Faculty of Economics, Istanbul University, Istanbul, Turkey, in 2009, 2012, and 2017, respectively. She is currently a Lecturer with the Vocational School of Social Sciences, Istanbul University-Cerrahpaşa. Her research interests include innovation strategies, open innovation, sustainability, technology management, and production management. Dr. Avunduk has published book chapters in well-known international publishers and articles in national and international peer-reviewed journals, served as an ad-hoc reviewer in several prestigious journals, and presented many papers at scientific conferences. She has received the "Best Paper Award" from the 2018 International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress. Dr. Avunduk also has served as a reviewer for the Academy of Management annual meetings. She has been a researcher in a project funded by the Istanbul Development Agency (ISTKA).

Aslı ÖZEN ATABEY (Asst. Prof. Dr.)
Asst. Prof. Aslı ÖZEN ATABEY graduated from Kahramanmaraş Sütçü İmam University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics in 2006. She received his master's degree from Kahramanmaraş Sütçü İmam University, Social Sciences Institute, Department of Economics in 2009. She earned her PhD degree in economics at Çanakkale Onsekiz Mart University, Social