

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYAL YAPI SOSYAL DEĞİŞME BİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**TOPLUMSAL YATIRIM ARACI OLARAK
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK:
“İMKB ULUSAL 100” ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

Derya Adin

2501050435

Tez Danışmanı: Yard. Doç Dr. Filiz Baloğlu

İstanbul, 2008

ÖZ

“Toplumsal Yatırım Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk: “İMKB Ulusal 100” Şirketleri Örneği” adlı çalışma kapsamında, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) anlayışının, İMKB 100 listesinde hisseleri işlem gören işletmeler nezdinde nasıl algılandığı, gerçekleştirilen niteliksel bir çalışmayla açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında, İMKB 100 listesindeki şirketlerden 23 tanesiyle yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Şirketlerin KSS’yi kurumsallaştırmadığı ancak filantropik çalışmalarda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), sosyal paydaş, İMKB 100.

ABSTRACT

In this study which title is “Corporate Social Responsibility as Community Investment Tool: “İMKB National 100” Companies Sample” the perception of CSR on the corporations which shares on the transaction at the list of İMKB 100 is tried to identify via a qualitative research. Within the scope of the study face to face depth interviews have been made with 23 corporations from the list of İMKB 100 by semi-structured questionnaires. As a result, CSR is not part of corporate but philanthropic activities are implementing by corporations.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), stakeholder, İMKB 100.

ÖNSÖZ

İşletmelerin günümüzde varlıkları ve eriştikleri güç tartışılmaz bir gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır. Gerçekleştirdiği üretim, yarattığı istihdam ve sonuç itibarıyla en yakın çevresinden dışarıya doğru genişleyen çemberde; ülke, bölge ve dünya ekonomisine sağladığı katma değerle işletmeler, olmazsa olmaz bir konuma erişmişlerdir. İşletmelerin ulaştıkları bu konum sonucunda günümüzde; gazetelerin, dergilerin, televizyonların kısaca tüm medya kanallarının en çok tartıştığı konuların kaynağında yaptıkları ve yapacaklarıyla yine işletmeler yer almaktadır. Sonuç itibarıyla toplum da işletmelerin yaptıklarını ve yapacaklarını merak etmekte çünkü bu faaliyetlerin en büyük etkileneni yine toplum olmaktadır. Toplum üzerindeki etkileri bu kadar açık ve net olan işletmeler aynı zamanda toplum içinde yaşayan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle işletmeler de toplumdaki gelişmelerden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşimin bir ürünü olarak karşımıza çıkan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı işletmelerin yaptıkları toplumsal yatırımlar için bir araç görevi görmektedir.

KSS, Batı'dan çevrilerek dilimize yerleşen ancak içi Türk muhtevayla doldurabildiğimiz bir kavramdır. Tarihsel kökeni Sümerlere kadar götürülebilen KSS anlayışı, özü itibarıyla Türk toplumunun kültür ve değerlerine uygun olmasına karşın işletmeler nezdinde kurumsallaşp kurumsallaşmadığı ortaya atıldığı ilk günden beri tartışılmaktadır. Bu çalışmada da KSS'nin İMKB 100 listesinde yer alan şirketler nezdinde nasıl algılandığı sorgulanmıştır.

Çalışmada öncelikle KSS'nin kavramsal yapısı, tarihsel süreci, gelişmesinde etkili olan faktörler ve sonuçları üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise İMKB 100 listesinde hisse senetleri işlem gören işletmelerin KSS anlayışı niteliksel bir çalışmayla sorgulanmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmayla halka açık işletmelerin KSS'yi nasıl kurumsallaştırdığı ve genel strateji ve politikalarına yansıtıp yansıtmadıkları ortaya konulmaktadır.

KSS konusunda Türkçe yazılmış aktüel formdaki yayımların dışındaki akademik çalışmaların sınırlılığı bu tez için hem bir sınırlılık hem de gerçekleştirilmesi yönünde bir çıkış noktası olmuştur. Bu çalışmada, KSS kavramı iktisadi ve sosyolojik boyutuyla ele alınarak konuya kapsamlı bir açılım getirilmek amaçlanmıştır. İşletmelerin günümüzde, sürdürülebilir kalkınmadaki paylarının artması ve işletmelerin gerçekleştirdikleri her faaliyetin toplumu etkilemesi, toplumsal yatırım aracı olarak nitelendirdiğimiz KSS'nin önemini ortaya koymaktadır. Bu noktada işletmelerin yaptıkları faaliyetlerin de sorgulanması gerekmektedir. Çünkü işletmelerin KSS'yi özümsemeleri hem toplumun ihtiyaçlarının giderilmesi hem de işletmenin gelecekte var olabilmesi için gereklidir. Bu alandaki çalışmaların sınırlılığı, bu çalışmanın daha sonra yapılacak çalışmalar için önemli bir çıkış noktası olmasını sağlayacaktır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ – ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN YAPISI

1.1. Kavramsal Çerçeve ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları	5
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi.....	10
1.2.1. Dünyada Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimine Aracılık Eden Tarihi Faktörler	10
1.2.2. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimine Aracılık Eden Tarihi Faktörler	18
1.3. Toplumsal Bir Kurum Olarak İşletme ve Başlıca Amaçları	27
1.3.1. İşletmenin Başlıca Sorumluluk Alanları	29
1.3.1.1. Ekonomik Sorumluluklar	30
1.3.1.2. Hukuki Sorumluluklar	31
1.3.1.3. Etik Sorumluluklar	33
1.3.1.4. İsteğe Bağlı Sorumluluklar	35
1.3.2. Sosyal Paydaş Kavramı ve İşletmelerin Paydaşlarına Karşı Sorumlulukları	38
1.3.2.1. Kurum İçi Sosyal Paydaşlara Karşı Sorumluluklar	39
1.3.2.1.1. Hissedarlara Karşı Sorumluluklar	39
1.3.2.1.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar	40
1.3.2.2. Kurum Dışı Sosyal Paydaşlara Karşı Sorumluluklar	42
1.3.2.2.1. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar	42
1.3.2.2.2. Rakiplere Karşı Sorumluluklar	44
1.3.2.2.3. Devlete Karşı Sorumluluklar	44

1.3.2.2.4. Doğal Çevreye Karşı Sorumluluklar	45
1.3.2.2.5. Topluma Karşı Sorumluluklar.....	46
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sınırları	47
1.4.1. Yasallaştırma.....	48
1.4.2. Maliyet	48
1.4.3. Etkinlik.....	49
1.4.4. Faaliyet Alanı ve Karmaşıklık	49
1.4.5. İşletmenin Ölçeği	50
1.4.6. Ölçümleme	52
1.4.7. Mülkiyet.....	52

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE TOPLUMSAL ARKA PLANI

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hakkındaki Tartışma ve Yaklaşımlar	56
2.1.1. İşletmeyi Esas Alan ve Sosyal Sorumlulukların Aleyhinde Olan Görüş....	56
2.1.2. Çevreyi Dikkate Alan ve Sosyal Sorumlulukların Lehinde Olan Görüş	59
2.2. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelmesinde Etkili Olan Faktörler..	63
2.2.1. Ekonominin Gerekleri.....	63
2.2.2. Devletin Rolü	69
2.2.3. Toplumsal Yapıda Yaşanan Değişimler.....	71
2.2.4. Kültür ve Kurum Kültürü.....	76
2.2.5. Dinin Etkisi	83
2.2.6. Yöneticilerin Rolü.....	86
2.2.7. Yasaların Etkisi	89
2.2.8. Sivil Toplumun Rolü.....	91
2.2.9. Medyanın Rolü.....	93
2.2.10. Davranış Kodlarının Rolü	95
2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları	100
2.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Kazandırdıkları.....	100
2.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Topluma Kazandırdıkları.....	103

3. İMKB ULUSAL 100 ENDEKSİNDE İŞLEM GÖREN İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi	105
3.1.1. Araştırmanın Amacı	105
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	105
3.1.3. Araştırmanın Önemi	106
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri	106
3.2.1. Araştırmanın Varsayımları	106
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	107
3.3. Araştırmanın Yöntemi	108
3.3.1. Araştırma Modeli	108
3.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	108
3.3.3. Katılımcılar Hakkında Bilgi	109
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	109
3.5. İMKB 100 Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler	110
3.6. Bulunan Sonuçlar ve Değerlendirme	111
3.6.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Profili	111
3.6.2. İMKB Ulusal 100 Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı ...	114
3.6.2.1. İMKB Ulusal 100 Şirketlerinin Gözüyle Kavram Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk	114
3.6.2.2. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	121
3.6.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşletmenin Ölçeği Arasındaki İlişki	129
3.6.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İşletmenin Ekonomik Amaçları Arasındaki İlişki	132
3.6.2.5. İşletmelerin Sorumlulukları	133
3.6.2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin İşletmenin Faaliyet Alanıyla İlişki	135
3.6.2.7. İşletmelerin Gözüyle Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Toplumdaki Algısı	137

3.6.2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansmanı.....	140
3.6.2.9. Kurumsal Sosyal Sorumlulukların Yönetimi.....	141
3.6.2.10. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İlişkisi.....	142
3.6.2.11. Vakıf Kültürü ve Toplumsal Değerler.....	144
3.6.2.12. Çalışan Gönüllülüğü.....	146
3.6.2.13. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Olmazsa Olmazı: Sosyal Paydaşlar.....	146
3.6.2.14. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sınırlılığı: Ölçümleme.....	147
3.6.2.15. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Toplumsal Faydası.....	150
3.6.2.16. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi.....	151
3.6.2.17. Kriz Dönemlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Şirkete Katkısı.....	153
3.6.2.18. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	154
3.6.2.19. Küresel Gelişmelere Entegrasyon.....	155
3.6.2.20. İMKB Ulusal 100 Şirketlerinin Gözüyle Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Bugünü.....	155
3.6.2.21. İMKB Ulusal 100 Şirketlerinin Gözüyle Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Geleceği.....	159
3.6.2.22. Türkiye’de İşletmelerin Yönelmesi Gereken Sosyal Alanlar.....	162
3.6.3. Genel Değerlendirme.....	163
SONUÇ.....	167
KAYNAKÇA.....	170
EK.....	178

TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	30
Tablo 1: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Profili	112
Tablo 2: KSS'nin Olmazsa Olmaz Özellikleri	120
Tablo 3: İŞletmeler Tarafından Kurulan Vakıflar	145

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
bk.	: Bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
CRM	: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
CSR	: Corporate social responsibility (Kurumsal sosyal sorumluluk)
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Ed.	: Editör
GSM	: Global System for Mobile Communications (Mobil İletişim İçin Küresel Sistem)
GSMH	: Gayrisafi millî hâsıla
Hz.	: Hazret
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Çalışma Teşkilatı)
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KSS	: Kurumsal sosyal sorumluluk
M.Ö.	: Milâttan Önce
Nak.	: Nakleden
No.	: Number (Numara)
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı)
PR	: Public relations (Halkla ilişkiler)
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
STK	: Sivil toplum kuruluşu
ş.y.	: Basıldığı şehir yok
t.y.	: Basım tarihi yok
vb.	: Ve benzerleri
vd.	: Ve devamı
Vol.	: Volume (Cilt)
vs.	: Ve saire
y.y.	: Basım yeri yok

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan sosyal ve ekonomik gelişmelerle birlikte işletmelerin faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkisi ve toplumun işletmeleri etkileme gücü büyük bir değişim göstermiştir. Bu değişim süreci ile birlikte iş dünyasının işi yalnızca “iş yapmak”tan yani hissedarlar ve yatırımcılar için maksimum kâr elde etmekten çok daha öteye geçerek tüm sosyal paydaşlar için değer yaratma noktasına ulaşmıştır. Bu değişimde işletmelerin toplumdaki aldıklarını topluma geri verme arzusuyla birlikte toplumun da bu yöndeki talepleri etkili olmuştur.

“Ne üretirsem onu satarım” yaklaşımının geride kalmasıyla birlikte işletmeler, içinde yaşadıkları toplumdaki bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürememe noktasına gelmişlerdir. İşletmelerin rekabet yetenekleri dâhi içinde yaşadıkları toplumun koşullarına birebir bağlıdır. Bu bağlamda da işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamanın yolu, içinde buldukları toplumun koşullarını iyileştirmekten yani topluma yatırım yapmaktan geçmektedir. Toplumun da işletmelerden beklentileri sadece ürün ve hizmet üretmek ve iş olanağı sağlamaktan ibaret olmaktan çıkarak toplumsal fayda yaratması noktasında birleşmektedir. Doğal olarak bu değişim kendi kendine gerçekleşmemiş ve bunu etkileyen gelişmeler olmuştur.

Bu gelişmelerin başında, devletin ve özel sektörün ekonomik ve sosyal alandaki rolünde meydana gelen değişim yer almaktadır. Küreselleşme ve onun tamamlayıcısı neo-liberal politikalar, ulus devletin gücünü zayıflatmış ve kalkınma sürecinin merkezine de özel sektörü yerleştirmiştir. Neo-liberal politikalar sonucu özelleştirmeler artmış, kamu harcamalarında kısıtlamalara gidilmiş ve bunun sonucunda “Devlet Baba” anlayışı yıkılmış ve gücü zayıflayan devletler tek başlarına sosyal sorunlara çözüm üretmez hale gelmişlerdir. Devletin gücü gerilerken kalan boşluğu doldurma görevi özel sektöre verilmiştir. Bunun sonucunda da başta çok uluslu işletmeler olmak üzere özel sektör tüm dünyada hâkimiyetini ilan etmiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte orta sınıfın erimesi ve dünyanın zenginler ve yoksullar olmak üzere ikiye bölünmesiyle birlikte eşitsizlik, işsizlik ve çevresel

sorunlarının derinleşmesi, bu konuda bir şeyler yapılmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bu süreç içerisinde toplumlarda dünyanın kaynaklarının işletmeler tarafından sınırsızca tüketilmesine karşı bir duruş gelişmeye başlamıştır. Bunun paralelinde toplumun işletmelerin sosyal konularda duyarlı olmaları için baskı yarattıkları gözlemlenmektedir. Toplumun bu baskıyı yaratmasında da gelişen iletişim teknolojilerinin büyük bir rolü bulunmaktadır. İşletmelerin başta çevreye olan zararları olmak üzere yolsuzluk, rüşvet gibi sonuçları toplumu olumsuz etkileyen faaliyetleri “global bir köy” haline gelen dünyanın her yerinde aynı anda öğrenilebilmekte ve bu nedenle işletmeler sosyal konulara daha duyarlı hale gelmek zorunda kalmaktadır. Neo-liberal politikalarla kendine gelişme alanı bulan sivil toplum kuruluşları da işletmelerin sosyal amaçlı faaliyetlerinde en önemli paydaşlarını oluşturdukları gibi aynı zamanda bu baskının oluşmasında önemli bir aracı olmaktadır.

Bütün bu gelişmelere bağlı olarak tanımı konusunda üzerinde kesin bir uzlaşa sağlanamayan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı doğmuştur. KSS kavramı, toplum ve işletmenin birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğunu göstermekte, bu bakımdan her iki tarafın karşılıklı beklentilerini tanımlarken toplum lehine pozitif ayrımcılık yapan bir kavram olarak karşımızda durmaktadır. KSS, kavram olarak her ne kadar ilk 1953 tarihinde Howard Bowen tarafından kaleme alınan Social Responsibilities of the Businessman kitabında yer alsa da KSS'nin gerçek gelişmesini 20. yüzyılın son 10 yılında gösterdiği görülmektedir.

KSS evrensel boyutuyla birlikte her ülkede o ülkenin sosyal yapısı, sorunları ve yaşanmışlıkları çerçevesinde farklı bir yapı sergilemektedir. Bu yanıyla da KSS yerel özelliklerle bezenmiş evrensel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. KSS özü itibarıyla tarihsel köklerimizde yer almakla birlikte Türk işletmeleri açısından önemini son yıllarda geliştirmiştir. Her ülkede farklı bir anlam ve bu yanıyla da farklı bir boyut kazanan KSS'nin ülkelere özgü yapısı doğrultusunda incelenmesi ve

açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma kapsamında KSS'nin evrensel boyutuyla birlikte Türk toplumunun özellikleri de dikkate alınmıştır.

Bu çalışmada da İMKB 100 endeksinde hisseleri işlem gören işletmelerin KSS yaklaşımları sorgulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde; KSS'nin yapısı incelenmiş ve bu kapsamda KSS'nin kavramsal çerçevesi, tarihsel süreci, toplumsal bir kurum olarak işletmelerin amaçları ve sorumluluk alanları, KSS literatürünün olmazsa olmaz parçası sosyal paydaş kavramı, işletmelerin sosyal paydaşlarına karşı sorumlulukları ve KSS'nin sınırları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, KSS'nin toplumsal arka planına yer verilerek KSS hakkındaki tartışma ve yaklaşımlar, işletmelerin KSS'ye yönelmesinde etkili olan faktörler ve KSS'nin işletmeye ve topluma kazandırdıkları irdelenmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise bir işletmenin yapmakla zorunlu olduğu faaliyetlerinin ötesine geçtiği yerde başlayan ve bu açıdan yapılabilecekler konusunda sınır tanımayan KSS'nin, hisseleri İMKB 100 endeksinde işlem gören halka açık şirketler nezdinde nasıl algılandığına ilişkin niteliksel bir araştırma yer almaktadır.

Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırma ile İMKB 100 listesindeki şirketlerin KSS yaklaşımlarının profili ortaya konulmuştur. Araştırma, yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla şirketlerle yüz yüze görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin KSS politikaları, faaliyetleri, KSS'yi kurum kültürlerinin bir parçası haline getirip getirmediği, KSS'den beklentileri, KSS faaliyetlerinin sonuçlarını ölçüp ölçmedikleri, hangi sosyal paydaş gruplarına yönelik KSS faaliyetleri gerçekleştirdikleri, KSS faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri, sivil toplum kuruluşlarıyla yaptıkları iş birlikleri, KSS konusundaki iletişim faaliyetleri, işletmelerin küresel gelişmelere entegrasyonu ve Türkiye'de KSS'nin geldiği nokta ile gelecek için KSS'nin önemi gibi konular çalışma kapsamında aydınlatılmaya çalışılmıştır.

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN YAPISI

Temelinde topluma yatırım yapma anlayışının yattığı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), günümüz şirketleri için vazgeçilmez bir olgu haline geldi. Şirketler bir yandan ekonomik amaçlarını yerine getirmek için çaba sarf ederken diğer taraftan içinde buldukları çevre, toplum ve dünya için bir şeyler yapma ihtiyacı hissetmeye başladı. İşletmelerin bu amaçlarına ulaşmalarında da KSS önemli bir araç haline geldi.

21. yüzyılla birlikte özel sektör, devlet ve sivil toplum kuruluşları arasındaki görev dağılımı farklı bir boyut kazandı ve birbirleri arasındaki karşılıklı ilişkinin niteliği değişti. Devletin sınırları daralırken, özel sektör ve sivil toplumun gücü arttı. Toplumdaki gelişme ve değişmeyi kenardan izlemek istemeyen şirketler de artık ona yön vermeye çalışmakta ve bu noktada da KSS, şirketlere toplumdaki aldıklarını topluma geri verme şansı tanıyan etkili bir araç haline gelmektedir. KSS sayesinde, ortak bir amaç için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları bir araya gelebilmekte ve bu amaç için birlikte hareket edebilmeyi öğrenebilmektedir. Zaten değişen ve gelişen 21. yüzyılda kuruluşların, ayakta kalabilmek için kendi çıkarları ile içinde buldukları toplumun ve hatta dünyanın çıkarları arasında denge kurmayı başarması gerekmektedir.

İşletmeler, küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında var olabilmek için düşünce ve değerler sisteminde yaşanan değişimlere uyum göstermek zorunda kaldı. Küreselleşen ve gelişen dünyada; hissedarlar, tüketiciler, çalışanlar, devlet, sivil toplum kuruluşları, medya, toplum ve diğer kurumlar, işletmeleri sadece ekonomiye olan katkıları ve ürün veya hizmet kalitesiyle değerlendirmemekte işletmelerin topluma yaptıkları katkıyı da sorgulamaya başlamaktadır. Bunun sonucunda KSS işletmelerin sosyal başarısını değerlendirmede önemli bir ölçüt haline gelmekte ve böylece işletmeler nezdindeki önemini de her geçen gün artırmaktadır.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetleri de onları ekonomik amaçlarından uzaklaştırmadığı gibi, imaj ve saygınlık gibi parayla ölçülmesi ve elde edilmesi çok güç ancak günümüzde kararlarını rasyonellikten daha çok duygularıyla veren tüketicilerin tercihlerinde başat rol oynayan değerler kazandırmakta ve bu yolla işletmenin “sürdürülebilirliğine” aracılık etmektedir.

Son dönemde genelde dünyanın özelde ise Türkiye'nin gündemine oturan ekonomik kriz, enflasyon, işsizlik, devlet ve geleneksel kurumlara güvensizlik gibi bir ülkeyi derinden etkileyen olumsuz kavramların yanında KSS geleceğe umutla bakmanın aracı haline geldi. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, devletin yeterince kaynak ayıramadığı konularda özel sektör kuruluşlarının sorumluluk üstlenerek halka faydalı faaliyetlerde bulunmaları yani topluma yatırım yapmaları son derece önemli olmaktadır. Günün sonunda işletmelerin “bu toprak”tan kazandıklarını “bu toprağa” geri vermeleri hem topluma hem de işletmeye kazanç sağlamaktadır.

1.1. Kavramsal Çerçeve ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

İşletmeler ve toplum arasındaki ilişki geçmişten günümüze, giderek karmaşıklığını ve derecesini artırarak gelişmiştir. İşletmeler ilk dönemlerde odaklarına ekonomik amaçlarını yerleştirmişler ancak daha sonra gerçekleştirdikleri faaliyetlerin insani, sosyal, yasal ve ahlâki boyut ve etkilerini de görmeye başlamışlardır. Bu da KSS kavramının doğmasına yol açmıştır. KSS'nin akademik dünya tarafından yazıya dökülmesi ise 20. yüzyıl içerisinde başlamış özellikle bu yüzyılın son 50 yılında artarak ilerlemiştir¹.

KSS aktif olarak gündemi meşgul ederken, kavram olarak da tanımlanması ve kategorize edilmesi ihtiyacı hissetmiştir. Ancak herkesin KSS'ye bakış açısının ve bu doğrultuda beklentilerinin farklı olması, KSS tanımlarını çeşitlendirmekte ve bir tanımın üzerinde konsensüs oluşmasına engel teşkil etmektedir. İşletmeler, devlet,

¹ Archie B. Carroll, “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, **Business and Society**, 1999, s. 268.

vakıflar, dernekler, üniversiteler ve diğer birçok kurum için KSS farklı anlamlara gelebilmektedir. Hatta bu saydığımız kurumların faaliyet alanlarına göre de KSS'nin anlam ve kapsamı farklılaşabilmektedir. Bu da KSS'nin ülkeden ülkeye, toplumdan topluma, sektörden sektöre, bireyden bireye farklılık gösteren yaşayan bir kavram olduğunu ifade etmektedir.

KSS kavramının tanımında bir uzlaşma olmadığı gibi, KSS yerine veya eş anlamlı şekilde kullanılan birçok kavram da bulunmaktadır. Kurumsal vatandaşlık, kurumsal hayırseverlik, kurumsal bağış, kurumsal ahlâk, kurumsal gönüllülük, kurumun toplumsal katılımı, toplum gelişimi, dünya vatandaşlığı, kurumsal toplumsal pazarlama, kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik gibi kavramlar da KSS'nin yerine kullanılabilir. Bu çalışmada ise bu kavramlar arasında konuyu en iyi tanımladığına ve sınırlandırdığına inandığımız “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı seçilmiştir.

Tanımı konusunda üzerinde bir uzlaşma sağlanamadığı için öncelikle kavramı oluşturan kelimeleri ayrı ayrı tanımlamaya ve bu yolla bütünü görmeye çalışacağız. Bu bağlamda Sosyal Sorumluluk = Sosyal+Sorumluluk formülünden yola çıkarsak, Türk Dil Kurumu'nun yayımladığı Türkçe Sözlük'e göre; “sosyal” kelimesi toplumla ilgili, içtimaî anlamına gelmektedir. “Sorumluluk” kelimesi ise kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarının üstlenilmesi, mesuliyet olarak tanımlanmaktadır.² Bu tanımlar doğrultusunda KSS kavramını; işletmelerin toplumla ilgili kendi davranışlarının ya da kendi yetki alanlarına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmeleri şeklinde ifade edebiliriz. Bu noktada da KSS, öncelikle bir işletmenin kendi yaptıklarının ve bu yaptıklarının etkilerinin olumlu ya da olumsuz sonuçlarının sorumluluğunu almak olarak özetlenebilir. Ancak küreselleşen, her bir işletmenin davranışının sonucunun diğer bir işletmeyi derinden etkilediği günümüz dünyasında, işletmelerin yalnızca kendi faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu olmaları ve diğer sorunlara karşı kayıtsız kalmalarını

² “Sosyal”, “Sorumluluk”, **Türkçe Sözlük**, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1998, s. 2013, 2014.

beklemek doğru değildir. Bu dönüşüm süreci de KSS kavramının kapsamını işletmelerin faaliyetleriyle sınırlamaktan öteye geçmiştir.

KSS kavramı ilk kez 1953'te basılan Howard Bowen imzalı Social Responsibilities of the Businessman (İş Adamının Sosyal Sorumlulukları) adlı kitapta yer almıştır. Sosyal sorumluluk konusunda modern dönemi başlatan Bowen'ın kitabında, sosyal sorumluluk; iş adamlarının kurallara uyma, karar verme, toplumun değerleri ve amaçları doğrultusunda oluşan faaliyetleri gerçekleştirme yükümlülüğü olarak tanımlanmıştır.³

Keith Davis ve Robert Blomstrom ise sosyal sorumluluğu, bir kişinin karar ve faaliyetlerinin etkisinin tüm sosyal sistem içerisinde dikkate alma yükümlülüğüdür şeklinde ifade etmektedir. Yani iş adamları, kurumların faaliyetlerinden etkilenen diğer insanların ihtiyaç ve çıkarlarını dikkate aldıkları noktada KSS'ye başvurabilmektedir. Böylece sahip oldukları dar ekonomik ve teknik yükümlülüklerinin ötesinde bir bakış kazanırlar.⁴ Business for Social Responsibility adlı örgütlenmenin KSS tanımı ise; "toplumun işletmeden beklediği etik, yasal, ticari ve toplumsal beklentileri karşılayan ya da aşan bir şekilde ticaret yapmak" şeklindedir.⁵ Her iki tanım da görüleceği üzere KSS'nin işletmelerin yapması gereken ve beklenen davranışlarının üstüne koydukları tuğlaları vurgulamaktadır. Bu da KSS'nin işletmelerin yapmakla zorunlu oldukları faaliyetlerden ziyade bu zorunlulukların ötesine geçen isteğe bağlı iş uygulamalarını kurumsal kaynaklarıyla birlikte toplum için kullanmalarının gerekliliğini ifade etmektedir. Bu isteğe bağlı iş uygulamaları ise işletmelerin etrafında meydana gelen gelişmeleri gözünü kapamayarak gönüllü olarak iş süreçlerine dahil etmesi anlamına gelmektedir.

KSS, AB tarafından 2001 yılında çıkarılan Yeşil Rapor'da, gönüllülük esasına dayalı olarak işletmelerin ticari faaliyetleri ve paydaşlarıyla olan etkileşimleri ile sosyal ve

³ Carroll, **a.g.m.**, s. 269-270.

⁴ **A.e.**, s. 272.

⁵ Philip Kotler ve Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev. Sibel Kaçamak, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s. 3.

çevreye ilişkin sorunları bütünleştirmesi şeklinde tanımlamaktadır.⁶ Bu tanım da ifade edildiği gibi işletmelerin KSS faaliyetlerinde bulunmaları için ekonomik amaçlarını geride bırakmaları gerekmektedir. Çünkü sosyal yatırımlar ekonomik amaçlarla paralel olarak yürütülebilen ve birbiriyle çakışmayan hatta çarpan etkisi yapan girişimlerdir.

World Business Council for Sustainable Development derneği ise KSS'yi; çalışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğü şeklinde tanımlamaktadır⁷. Bu tanım da son yıllarda artık dilimize pelesenk olmuş sürdürülebilirlik kavramına vurgu yapılmakta ve işletmelerin sosyal paydaşlarının sınırlarının geliştiği belirtilmektedir. İşletme literatüründe KSS'nin gelişme çizgisine paralel olarak; paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, komşular, toplum kavramları daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca eskiden paydaşlar son derece dar bir çerçevede tanımlanırken ilerleyen bölümlerde de yer vereceğimiz üzere işletmelerin var olmaları için birlikte bu yolu yürümek zorunda oldukları paydaşlarının sayısı artmıştır.

Sosyal sorumluluk ile ilgili yapılan sayısız tanımın bir diğerinde ise KSS, bir işletmenin toplumun tümünün refahı için çalışması şeklinde ifade edilmektedir⁸. İşletmelerin her faaliyetlerinde toplumu gözetmesi gerekir ancak bu tanım da ifade edildiği gibi bir işletmenin toplumunun tümünün refahı için çalışması son derece ütöpik bir yaklaşım olacaktır. Ancak işletmelerden beklenen tüm faaliyetlerinde ilgili tüm sosyal paydaşların kazanım veya kayıplarını gözetmesidir.

Yukarıda sıralanan tanımların birleştiği nokta, işletmelerin kâr elde etmek için sadece mal ve hizmet üretmelerinin günümüz koşullarında yeterli olmadığıdır. Dünya, günümüzdeki hızda ve aynı koşullarda üretmeye ve tüketmeye devam ederse çok

⁶ Halis Yunus Ersöz, **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İTO Yayınları, 2007, s. 23.

⁷ Kotler ve Lee, **a.g.e.**, s. 3.

⁸ William G. Nickels, Hames M. McHugh, Susan M. McHugh, **Understanding Business**, 5th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999, s. 101.

kısa bir süre sonra işletmeler üretim için yeterli kaynak ve ürettiklerini satacak pazar bulamama noktasına gelecektir. Bu nedenle de sürdürülebilir büyümeyi sağlamada bireylere ve bireylerin oluşturduğu tüm örgütlere olduğu gibi işletmelere de büyük görevler düşmektedir. Bu görevi yerine getirmek adına da işletmelerin tek sorumluluklarının artık hisse sahiplerine karşı olmadığını fark etmeleri gerekmektedir. Günümüzde işletmeler artık birçok sosyal paydaşla çevrilmiştir ve her bir sosyal paydaşına karşı üstlenmesi gereken sorumlulukları vardır. Bu nedenle de işletmelerin sadece tek amacı kâr olmamalıdır zaten artık kârını uzun vadeli kılabilmek için bile işletmeler çevrelerini gözetmek zorundadır.

KSS'nin tezimizdeki sınırını çizmek adına tanımını yaparsak; KSS, kurumların gönüllülük esasına dayalı olarak tüm sosyal paydaşlarının gelişimi için süreklilik arz eden toplumsal yatırım faaliyetlerinde bulunmayı içselleştirmesidir. Bu bağlamda da işletmeler, KSS'yi toplumsal yatırım aracı olarak görmelidir. Sonuçta topluma yapılan her yatırım, işletme ve ülke ekonomisine artı değer katacak, bunun sonucunda da sosyal ve ekonomik gelişmenin sürdürülebilirliği sağlanmış olacaktır.

KSS ile ilgili yapılan tanımlara kısaca baktıktan sonra konunun içinin nasıl doldurulduğuna da göz atmak istiyoruz. Ülkemizde KSS'nin özellikle iletişimciler tarafından ele alınması ve gündemde tutulması aslında bu konunun çoğunlukla görüntüsel olarak algılandığının ve uygulandığının bir göstergesidir. KSS, özellikle uygulamada şirketlerin imajını yükselten bir uygulama aracı olarak düşünülmekte ve bu yanıyla da halkla ilişkiler ya da reklâm biçimi olarak algılanmaktadır. Bu noktada işletme literatürüne nedensel pazarlama, yeşil pazarlama vb. adı altında giren uygulamalar birer KSS faaliyeti gibi sunulmakta ve bu yolla işletmenin kâr amacına hizmet etmeye devam etmektedir. Oysaki KSS bir halkla ilişkiler ya da reklâm faaliyeti değildir. KSS'yi sadece görüntüde kalacak bir uygulamaya indirgemek kavramın içeriğini boşaltmaktan öteye geçemez. Şirketlerin yaptıkları ve / veya yapacakları kampanyalar, şirketin KSS anlayışının içselleştirmesinin dışı vurumu şeklinde gerçekleşmelidir. Aksi takdirde toplum nezdinde de bu faaliyetlerin inandırıcılığının ve samimiyetinin yiteceği bir gerçektir.

Özetle, ne üretirsem onu satarım anlayışının çok gerilerde kaldığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin başarılı olmak için ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi yeterli olmamaktadır. Toplumdaki meşruluklarını kanıtlamak ve uzun soluklu bir ömür isteyen işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışın gerektirdiklerini de layıkıyla yapmaları gerekmektedir. Avrupa Komisyonu tarafından 2005 yılının tüm Avrupa ülkelerinde “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yılı” olmasına karar verilmesi de konunun dünyada ne derecede önemsendiği bize göstermektedir.

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

İşletmelerin var oldukları ilk yıllardan günümüze kadar gelinen tarihsel sürece baktığımızda gerek dünyada gerekse ülkemizde KSS'nin köklerini bulabileceğimiz birçok olum ve uygulama ile karşılaşırız. KSS'nin tarih sahnesinde yer almasında ve kendi tarihini oluşturmada işletmelerin günümüz dünyasında geldiği konum kadar toplumsal ve ekonomik gelişme ve değişimler de etkili olmuştur. Bu bölümde dünyada ve Türkiye’de KSS'nin gelişmesine aracılık eden faktörleri irdeleyeceğiz.

1.2.1. Dünyada Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimine Aracılık Eden Tarihi Faktörler

KSS kavramı her ne kadar 20. yüzyılın son 10 yılından itibaren asıl kimliğini kazanmış olsa da elbette ki tarihsiz bir olgu değildir. Öncesi ve sonrasıyla toplumların tarihsel süreç içerisinde aldığı yolun bir ürünüdür. Bu nedenle KSS’yi kurumların ilk var oldukları dönemlerde bile görebiliriz. Çünkü yardım ve bağış fikrinin kökleri insanın doğasından kaynaklanan özelliklerle şekillenmiştir. Kendinden zayıf olana yardım, onu koruma, acıma duygusu ve bu konuda hissedilen toplumsal baskı bireylerin sosyal sorumluluğa yönelmesinde etkili olmuştur. Bireylerin kurumların birer üyesi olmasıyla da sosyal sorumluluk kavramının kurumsallaşmaya başladığını görüyoruz.

İlk KSS faaliyetleri “filantropi” de denilen bireysel hayırseverlik faaliyetleriydi. İşletmelerin ilk var oldukları dönemlerde sahipleri ve yöneticileri aynı kişiydi veya aynı aileden gelmekteydi. O dönemlerde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetleri de bu nedenle kurumsal düzeyden ziyade bireysel bazda gerçekleşiyordu. ABD’de 17’inci yüzyıldan 20’inci yüzyılın ilk yarısına kadar iş dünyası liderleri bağış listelerinin ilk sıralarında yer almak için mücadele veriyordu. Ancak bu mücadele şirketleri için değil kendi isimlerini yükseltmek için yapılan bağışlardan ibaretti. Yani bağışta bulunurken bunun işletmenin amaçlarına hitap edeceği düşünülüyordu.⁹ Bu da gösteriyor ki o dönemlerde yapılan bağış düşüncesiyle kurum arasında bir ilişki kurulmamıştır. KSS’ye bireysel hayırseverlik faaliyetleri olarak yaklaşımış ve bu girişimler kurumsallaşmamıştır. Günümüzde de sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsallaştığı şirketler olmakla birlikte hâlâ filantropist işletme sahipleri de bulunmaktadır.

Filantropist yaklaşımının doğmasında ve devam etmesinde, yardım düşüncesi hâkim bir olguyken aynı zamanda bireylerin öldükten sonra adlarının güzel şeylerle anılmasını istemeleri de önemli bir faktör olmuştur. İnsanoğlu tarih boyunca ölümsüz olmayı arzulamış ve özellikle “öteki” dünyaya inananlar bu dünyada hayır işlemeye odaklanmıştır.

KSS ile ilişkilendirilebilecek ilk uygulama ve kavramların tarih öncesi dönemlere kadar uzandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Sümer tabletlerinde, ticaretle uğraşan kişilerin çalışanlarına karşı sorumlulukları çeşitli başlıklar altında tanımlanmıştır. Örneğin bu tabletlerde işçilerin dinlenme hakları güvence altına alınmış ve işçilerin ayda üç gün dinlenme izni olduğundan bahsedilmektedir.¹⁰ Ekonomik yaşamın düzenlenmesine ilişkin kabul edilen en eski yasalar da yine tarih öncesi dönemlerde görülmektedir. Babil’in efsanevi kralı Hammurabi tarafından M.Ö. 1800’lerde halka ilan edilen Hammurabi Kanunu’nda ticaretin taraflarının sorumlulukları tanımlanmaktadır. Kanunda yer alan pek çok ilke insan haklarına

⁹ Craig Smith, “Yeni Şirket Hayırseverliği”, **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 158.

¹⁰ Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007, s. 10.

önem vermesi açısından dikkat çekici olup, bireylere sorumluluklar yüklemektedir. Örneğin bu kanunun 53. maddesinde bir kimsenin su bendini uygun koşullarda tutmaması ve bakımını yapmaması sonucu bu bent yıkılırsa ve tarlalar su altında kalırsa, o zaman bendi yıkılan kişinin para karşılığı satılması ve elde edilen paranın harap olmasına yol açtığı mısırın karşılığı olarak verilmesi kanunlaştırılmıştır.¹¹ Yine bu kanunun 235. maddesine göre; tekne inşa eden bir kişi birisi için bir tekne yaparken gerektiği gibi tekneyi sıkı yapmazsa ve bu tekne aynı yıl içerisinde denize açıldığında hasar görürse tekne yapımcısı tekneyi alır ve kendi imkanlarıyla sağlamlaştırıp, tekne sahibine vermekle yükümlüdür.¹² Görüldüğü gibi o dönemlerde bile bireylerin yaptıkları işlerin sorumluluklarını üstlenmeleri sağlanmaya çalışılmış bunun için oldukça ağır hükümler getirilmiştir. Tabii bu yükümlülüklerinin gönüllü olmaması yani yasalarla getirilmesi KSS faaliyetinin özünden uzak olsa da o dönemin koşulları için doğal bir uygulamadır.

İşletmelerin dünyadaki tarihsel sürecine baktığımızda; insanoğlunun var olduğu günden 12. yüzyıla kadar olan zaman diliminin “işletmecilik öncesi dönem” olarak adlandırıldığını görüyoruz. Bu dönemin en önemli özelliği işletmelerin henüz daha örgütlenmemiş olmasıdır. Bu dönemde üretim büyük ölçüde tarıma dayalı olarak gerçekleşmekte ve üretimin temel amacı bireysel tüketimi yani bireylerin kendi ihtiyaçlarını karşılamaktır. Kendi ürettikleri ürünlerin bireylerin ihtiyaçlarını karşılamadığı durumlarda ise değiş tokuş yoluyla ihtiyaçlar giderilmeye çalışılmaktaydı. Tarım dışı üretim ise toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için en ilkel düzeyde yapılmaktaydı. Bu dönemde sosyal sorumlulukların yerine getirilmesinde yöneticiler kendi kişisel ahlâkı doğrultusunda hareket etmekteydi. Bu dönemde bireylerin ahlâklarının gelişmesinde din kuralları önemli bir belirleyendi. Avrupa’da kilisenin toplum hayatında hâkimiyeti mutlaktı. Kilise toplumu doğru ve yanlışlar konusunda yönlendiren ve ekonomik hayattaki ilişkilerin de düzenleyen konumundaydı. İslam toplumlarında da Kur’an-ı Kerim’in gerektirdikleri sosyal hayatı ve ekonomik yaşamı biçimlendirmekteydi. Bu dönemdeki bireysel çabalara

¹¹ “The Code of Hammurabi”, (Çevrimiçi) <http://www.wsu.edu/~dee/MESO/CODE.HTM>, 1 Eylül 2008.

¹² A.e.

verilebilecek örneklerden biri Roma İmparatoru Augustus'un danışmanı Gaius Clinius Maecenas'ın isminden gelen mesenlik anlayışıdır. Augustus'un, sanatı ve sanatçıları koruması ve himayesi sponsorluğun ve KSS'nin gelişimine tarihsel süreçten verilebilecek önemli örneklerden biridir.¹³

12. yüzyıl ile 18. yüzyıl arasındaki dönemde ise işletmelerin yavaş yavaş örgütlenmeye başladığını görüyoruz. Bu dönemde, üretim küçük ölçekli atölye tipi işletmelerde el emeğine bağlı olarak yapılmakta ve sermaye birikimi ise nakit ve toprak satın alma şeklinde kendini göstermektedir. İlk işletmelere rastladığımız bu dönemde, atölyelerde çalışan işçi sayısının az olması çalışanlar nezdinde bir örgütlenmenin yaşanmasını ise engellemekteydi. Bu dönemde Avrupa'da kilisenin toplum hayatının neredeyse tüm alanlarında hâkimiyet kurduğu ve kendi koyduğu kuralların uygulanıp uygulanmadığını denetlediği görülmektedir. Kilisenin bu mutlak hâkimiyeti ise yüzyıllar içerisinde yavaş yavaş azalmakta ve Rönesans ve Reform hareketleriyle de birlikte etki gücünü büyük ölçüde yitirmektedir. Bu dönemde, bireylerin KSS'ye yaklaşımlarında yine dinin etkisi olduğu belirtilebilir.

Sanayi devriminin gerçekleşmesinden önce özellikle 16. yüzyıl ile 18. yüzyıl arasında Avrupa ülkelerinde merkantilist düşüncenin hâkim olduğu bir dönem yaşanmıştır. Bu dönemin en temel özelliği devletin ekonomik hayata aktif müdahaleleridir. Bu dönemde ithalat yüksek gümrük duvarları ile engellenmeye çalışılmış, ihracat ise teşvik edilmiştir. Merkantilizme göre devlet, tuttuğu altın, gümüş gibi kıymetli madenler oranında güçlüdür bu nedenle en önemli servet kaynağı olarak bu tarz kıymetli madenlerin ülke içindeki varlığı ölçüt kabul edilir. Merkantilist dönemde; sosyal sorumluluk konusunda asıl görev devlete aittir. Bu dönemde işletmelerin daha kurumsal bir yapıya da kavuştuğu görülmekte ve işletmeler için temel amaç iktisadi milliyetçilik anlayışına paralel olarak devletin zenginleşmesini sağlamaktır. Merkantilist dönemde sosyal sorumlulukların çalışanlar nezdinde ihlali söz konusuydu. Şöyle ki bu dönemde işçi ücretleri en düşük düzeyde tutulmuştur. Ayrıca usta işçilerin yurt dışına çıkması engellenmiştir. Ayrıca

¹³ Aydemir Okay, **Televizyonda Program Sponsorluğu ve Uygulamaları**, İstanbul, İÜ İletişim Fakültesi Yayınları, 2002, s. 5, 6.

merkantilizmin ihracat ağırlıklı ekonomi anlayışı sömürgecilik faaliyetlerinin bu dönemde artmasına yol açmıştır.

1760'larda İngiltere'de başlayan ama hızla tüm Avrupa ve Amerika'ya yayılan Sanayi Devrimiyle birlikte de gerek ekonomi gerekse sosyal alanda köklü dönüşümler yaşanmıştır. Buharlı makinenin icat edilip sanayide uygulanması ve diğer teknolojik gelişmelerle birlikte kitle üretimine başlanılmıştır. Ev tipi üretim yapan küçük atölyelerin yerine geçen fabrikalarda başlanan kitle üretimiyle birlikte üretim kişiye özel olmaktan çıkarak pazar için yapılmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler de modern işletmelerin temellerinin atılmasına yol açmıştır. Özellikle 19. yüzyılla birlikte büyük işletmelerin temelleri atılmaya başlanmış ve sanayiciler toplumda hâkim sınıf haline gelmiştir.

Sanayi Devrimi, toplumsal hayatta büyük bir dönüşüme yol açtı, insanların eski yaşam biçimlerini ortadan kaldırarak onları yeni yaşam biçimleri bulmakta ve yaratmakta özgür kıldı. Ancak bunu nasıl yapacaklarına ilişkin yol gösterici olmadı.¹⁴ Batı toplumları bu gelişmelerle birlikte bir sanayi toplumu haline dönüşürken Doğu toplumlarının bu sürece aktif olarak katılamaması ve bu gelişmenin gerisinde kalması nedeniyle o yıllara kadar mutlak bir üstünlüğe sahip Doğu yavaş yavaş bu üstünlüğünü kaybetmeye başlamıştır. Bu da dünyadaki dengelerin değişmesinde önemli bir etken olmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte Batı'da başta kilise ardından devlet gibi kurumlar zayıflamaya ve işletmeler ekonomik hayattaki etkinliklerini arttırmaya ve bunun sonucunda sosyal alanda da söz sahibi olmaya başlamıştır.

İşletmelerin gücünün arttığı bu dönemde, Adam Smith'in "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" yaklaşımı ve piyasayı düzenleyen görünmez el doktrini benimsenmiştir. Bu anlayışa göre işletmelerden sadece azami kâr elde etmeleri beklenmiş, kâr elde edildiği sürece piyasa mekanizmasının görünmez elinin toplumun çıkarları ve ihtiyaçlarını da karşılayacağına inanılmıştır. Bu anlayışın hakim

¹⁴ E. J. Hobsbawm, **Sanayi ve İmparatorluk**, Çev. Yalçın Gülerman ve Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi Yayınları, t.y., s. 64.

olmasıyla da işletmelerin sorumluluklarının maksimum kârı elde etmekten ibaret olduğu düşüncesi yayılmıştır. Bu nedenle işletme ile toplum arasındaki ilişkilerde işletme merkezli bir yaklaşım hâkim olmuştur. Ancak bu dönemde tüketiciler aleyhine artan fiyatlar ve tekelleşme olgusu ve çalışanların parayla emeği satın alınan bir meta gibi görüldüğü düşünülürse bu zaman zarfında sosyal sorumlulukların yerine getirildiği bir dönem olarak ifade etmek pek mümkün olmamaktadır.

Sanayi devrimiyle birlikte toplumsal süreci en çok etkileyen gelişmelerden birini üretim sürecine katılmak isteyen işçilerin sayısında artış olarak ifade edebiliriz. Emek arzındaki bu yüksek talep işverenler tarafından kötüye kullanılmış ve işçiler olumsuz koşullarda düşük ücretlerle istihdam edilmiştir. Makineleşmeyle birlikte sanayinin kol gücüne duyduğu gereksinimin azalması, kadınların hatta çocukların dahi üretime katılmasına yol açmıştır. Kapitalizmin olumsuz koşulları işlemeye başlamış ve herkesin bir alternatifi olduğunu bilen işverenler, işçileri sömürmüşlerdir. Bu nedenle bu dönemde işletmelerin çoğunluğu için sosyal sorumluluktan bahsetmek mümkün değildir. Bununla birlikte yaşanan bu olumsuz gelişmeler, gelecek dönemde sosyal sorumluluğun gelişmesine aracılık etmiştir. İşçilerin kötü koşullarda istihdam edilmesini engellemek için sendikacılık kurumu gelişmeye başlamış ve işçilerin haklarını koruyan uygulamalar gündeme getirilmiştir. Sosyal sorumluluğun gelişmesinde kaldıraç etkisi yapan gelişmelerden biri olan sendikalaşma hareketi 1800'lü yıllara kadar daha dar bir kitleye seslenen küçük birlikler halinde devam ederken 1800'lü yıllar sonrasında işçiler birleşme konusunda önemli adımlar atmışlardır. Bu girişimler bugünkü anlamda sendikalaşma hareketlerinin de ilk adımlarını oluşturmuştur.

Adam Smith'in görünmez el doktrinin hakimiyeti, 1929 ekonomik bunalımına kadar devam etmiş bu geçen sürede işletmelerin sorumluluğunun ağırlıklı olarak ekonomik olduğu düşünülmüştür. Ancak 1929 ekonomik krizi sosyal sorumluluğun daha hızlı gelişmesine aracılık etmiştir. Şöyle ki bu kriz ile birlikte ABD'de borsanın çökmesi sonucu şirketlerin yaptığı yanlış uygulamaların toplumun geneline zarar verebileceği görülmüştür. 1929 krizi başta ABD ve Batı Avrupa'nın sanayileşmiş ülkelerinde kitlesel işsizliğe yol açmış bu da birçok ailenin ekonomik açıdan zor durumda

kalmasına neden olmuştur. Bu dönemle birlikte devletin ekonomideki ağırlığı artmış ve işletmeler yasalarla çerçevelenmiştir. Yaşanan bu olumsuz tablo da görünmez elin ekonomideki dengeyi korumada yetersiz kaldığını gözler önüne sermiştir.

ABD ve Avrupa'da yaşanan bu olumsuz tablo sonrası devletler pasif konumlarından sıyrılarak ekonomik politikalar ve yasalarla işletmelerin bu alandaki sorumluluklarını yerine getirmesi yönünde adımlar atmıştır. Bu bağlamda ücretler, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, ürün güvenliği gibi alanlarda işletmelere sorumluluklar yüklemiştir. Bu dönemlerde işletmelerin sorumluluğu ekonomik ve hukuksal alanlarla sınırlı olup etik ve isteğe bağlı sorumluluklar henüz gelişmemiştir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra dünya ekonomisinin bir kalkınma ve kendini toplama süreci yaşadığı görülmektedir. Özellikle 1960'lı yıllarla birlikte bireylerin gelir düzeyleri artmaya başlamış, ihtiyacın dışında tüketim yapmaya yönelen ya da diğer bir ifadeyle yönlendirilen halkın, makineleşme süreci ile boş zamanı da artınca hayatlarını kazanmanın dışındaki alanları da görmeye ve bu konulara ilgi göstermeye başlamışlardır. Böylece sosyal sorunlar da daha görünür hale gelmiş ve toplumun öncelikleri arasında yerini almaya başlamıştır. Ayrıca II. Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan Birleşmiş Milletler Örgütü'nün oluşturduğu ve ilan ettiği İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde yer alan bireysel hak ve özgürlükler geliştikçe bireyin; toplumsal, siyasal ve örgütsel gücü büyük ölçüde artmıştır. Böylece bireyler kendi güçlerinin ve kendi istek ve taleplerinin önemsenmesi gerektiğinin farkına varmaya başlamıştır. Bu gelişmelere iletişim teknolojilerindeki yenilikler de eklenince bireylerin ilgilendikleri konular yakın çevrelerinden çıkmış dünya ölçeğine kavuşmuştur. Ayrıca II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda özellikle Batı'da işletmelere olan güven artarken 1960'lı yıllara gelindiğinde yaşanan skandallar (Örneğin; Nike, Enron ve Mattel skandalları) iş dünyasının yeniden sorgulanmasına yol açmıştır. 1960 ile 1970 yılları arasında kâr için işçilerin olumsuz koşullarda çalıştırılması, tüketicilere ayıplı ya da sakıncaları olan ürünlerin sunulması ve bunun sonucu olarak tüketici hareketleri, doğanın önemsenmemesi sonucu çevrecilik akımı, kadın hakları, savaş karşıtı eylemler, gibi durumlar işletmelerin sosyal konulara yaklaşımlarının sorgulanmasına yol açmıştır.

Toplumda yaşanan bu gelişmelerle birlikte işletmeler sosyal sorumluluklarını fark etmeye ya da ettirilmeye başlamıştır. 20. yüzyıla birlikte şirketlerin toplumun ayrılmaz bir parçası haline geldiği ve şirketlerin mevcudiyetinin insanların yaşamında güçlü bir etkisi olduğu kabul edilmeye başlandı¹⁵. Bu da KSS'nin giderek daha fazla kullanılır ve uygulanılır bir kavram haline gelmesine yol açtı. Bugün kullandığımız anlamdaki KSS ise ABD'de şirketlerin hızla büyüdüğü ve güçlendiği 1950'lerde ortaya çıktı ve fakirlik, işsizlik, kirlilik, bozuk kentleşme gibi sosyal problemlerin yaşandığı 1960 ve 1970'lerde belirgin bir biçimde tartışılmaya başlandı. Amerikan iş dünyasını değiştirmek isteyen çeşitli grupların sloganı oldu.¹⁶ Sosyal sorumlulukla ilgili literatür de bu dönemde gelişmeye başlamıştır. KSS konusu 1960'lardan sonra dünya konjonktürü ile birlikte kamuoyunun talepleri doğrultusunda şekillenmiştir. İlk gündeme gelen konular aslında işletmelerin yapmakla zorunlu olduğu ancak kâr, rekabet vb. sebeplerden dolayı yönelmedikleri ürün güvenliği, çalışma koşulları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunu çevresel tahribatın yarattığı ve yaratacağı sıkıntıların görülmeye başlamasıyla çevre alanı izlemiştir. Aslında tüm bu alanlar, işletmelerin faaliyet alanlarıyla direkt ilgili olup işletmelerin öncelikle duyarlı yaklaşmak zorunda oldukları alanları kapsamaktadır. Bu olmazsa olmaz duyarlılıkların yanı sıra 1970'lerle birlikte iş etiği işletme çevrelerince ilgi görmüş ve böylece sosyal sorumluluğun içine aldığı önemli alanlardan biri daha gündeme taşınmıştır. İş etiği ve KSS birbirini tamamlayan ve birbirini geliştiren olgular olmuştur. İkinci bölümde bu her iki kavram da tanımlanarak aralarındaki fark da ortaya konulacaktır.

1990'lara gelindiğinde ise işletme içinde her seviyede ve yönde bilgi iletişimine önem verilmeye başlandığı görülmektedir. Tüketici ve personel başta olmak üzere tüm sosyal paydaşlara gösterilen saygı işletmelerin temel felsefesi haline gelmektedir.

¹⁵ Michael B. Goodman, **Corporate Communications for Executives**, New York, State University of New York Press, 1998, s. 126.

¹⁶ John R. Boatright, **Ethics and the Conduct of Business**, New Jersey, Prentice Hall, 2003, s. 372.

2000'li yıllarla ise KSS konusunda çok daha dikkat çekici gelişmeler yaşanmaya başlanmıştır. Bu noktada özellikle projeler bazında bakıldığında tüm dünyada başta küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmeler olmak üzere birçok işletmenin ekonomik, yasal ve etik sorumlulukların ötesine geçerek toplumun eksikliğini hissettiği alanlara da yatırım yaptığı görülmektedir. Bu dönemde uluslararası kurumlar nezdinde de işletmeleri KSS konusunda duyarlı davranmaya iten birtakım gelişmeler yaşanmaya başlanmıştır. Bu noktada tezimizin ikinci bölümünde yer vereceğimiz davranış kodları bu gelişmeler arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Dünyada yaşanan önemli diğer gelişmelere baktığımızda ise İngiltere'de KSS bakanlığının olması, Dow Jones ve Financial Times'ın sosyal sorumluluk alanında daha iyi performans gösteren özel şirketler için ayrı endeksler oluşturmaları (DJSI ve FTSE4Good) KSS'nin önemini ortaya koymaktadır. Özellikle oluşturulan endeksler aracılığıyla yatırımcılar, bu endekslerde farklı yatırım enstrümanları bulabilmekte, örneğin FTSE4Good ile lisans anlaşması yapan şirketlerin ödedikleri aidatlar doğrudan UNICEF'e gönderilmektedir.¹⁷

Dünyada KSS'nin gelişim sürecine yer verdikten sonra Türkiye'de KSS'nin gelişmesine aracılık eden tarihsel faktörlere bakacağız ve böylece resmin bütününe görme şansı yakalamış olacağız.

1.2.2. Türkiye'de Sosyal Sorumluluğun Gelişmesine Aracılık Eden Tarihi Faktörler

KSS, yazılı kuralları olmamasına karşı giderek kurumların kültürlerinin bir parçası haline gelmektedir. KSS'nin belirgin kurallara dayanmayan yapısı konunun evrenselleşmesinde bir engel teşkil etmese de her ülkenin sosyal yapısı, değerleri, kültürü ve özellikleri doğrultusunda farklılaşmasına yol açmaktadır. İşletmelerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetleri de bu nedenle içinde bulunduğu toplumun koşulları çerçevesinde irdelenmelidir. Örneğin ABD'de ırkçılığın önlenmesi yönünde

¹⁷ Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**, İstanbul, MediCat Yayınları, 2007, s. 336.

KSS çalışmaları yapılırken böyle bir çalışmanın ülkemizde rastlanmaması yadırganmamalıdır. Çünkü Türkiye'nin tarihi dikkate alındığında ırkçı tutum ve davranışlara rastlanılmamıştır. Ülkelerin kendilerine has sosyal yapıları nedeniyle Türkiye'de KSS anlayışının temellerinin de bu çalışmada sorgulanması ihtiyacı doğmuştur.

Türkiye'de KSS kavram olarak akademik çevrenin ve iş dünyasının ilgisini 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra çekmeye başlamıştır. Ancak kavram olarak KSS adı altında olmasa da Türkiye'de işletmelerin geçmişten günümüze toplumsal konulara duyarlı oldukları bir gerçektir. KSS olarak ifade edilmediği dönemlerde de ülkemizde işletme sahipleri, hayırseverlik adı altında girişimlerde bulunmaktadır.

Ülkemizde KSS'nin temelini Anadolu'da XIII. yüzyılda ortaya çıkan ve gelişen ve XX. yüzyıla kadar da varlığını sürdürmüş Ahilik Örgütü'nde bulabiliriz. Ahilik, önemli bir sosyo-ekonomik teşkilat olup, özünde bireylerin kendi dışındakilerin de varlığını hissetmeleri ve dayanışma anlayışı yatar. Anadolu'da Türkmenlerin yaşadığı bütün kent, kasaba ve köylerde Ahi zaviyeleri bulunurdu. Anadolu'da bir zanaat dalında çalışmak isteyen herkes o zanaatın Ahi teşkilatına katılmak zorundaydı. Bu teşkilata mensup olanların cömertlik, doğruluk ve tevazudan ayrılmaması esas kabul edilirdi. Hırsızlık, yalan, hile, başkalarının hakkında kötü konuşma gibi davranışlar ise kişinin mesleğinden atılmasına neden olurdu.¹⁸

Ahilik teşkilatı mensupları, kusursuz mal üretmeye özen göstermekte, mal fiyatları konusunda belirlenen standartlara uymakta ve bu konuda denetlenmekteydi. Teşkilat, ekonomik işlevinin yanı sıra pazar, üretim ve çalışma koşullarının tespiti, üyelerinin ve toplumun eğitimi, sosyal hizmet ve sosyal güvenlik fonksiyonlarını da üstlenmişti¹⁹. Bu bağlamda çırakların yetiştirilmesine yönelik mesleki eğitimlerin verildiği zaviyelerde, esnafın müşteriye aldatmayan bir iş ahlâkına sahip olması için ahlâki eğitim de verilmektedir. Zaviyelerin bir diğer işlevi ise fakirlere,

¹⁸ Mustafa E. Erkal, Burhan Baloğlu, Filiz Baloğlu, "Ahilik", **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, İstanbul, Der Yayınları, 1997, s. 27.

¹⁹ Ersöz, **a.g.e.**,s. 66.

kimsesizlere, yolculara yardımcı olmasıydı. Görüldüğü gibi Ahilik teşkilatı, sosyal sorumluluğun Türkiye'deki tarihinin izlerini bulabileceğimiz bir yapılanmadır. Ayrıca Ahilik teşkilatı, günümüzdeki işçi-işveren-devlet ilişkisinin temelini oluşturması ve bu bakımdan devletin yasal yaptırımını olmadan da işveren, çalışan ve toplum arasındaki ilişkinin düzenlenebileceğini göstermesi bakımından önemlidir.

Türkiye'de KSS anlayışının köklerinin yattığı Ahilik teşkilatının yapılanmasına göz attıktan sonra KSS'nin izlerini bulabileceğimiz diğer bir önemli oluşuma yani vakıfların işlevlerine de kısaca yer vereceğiz. Vakıflar, hem Doğu hem de Batı dünyasında çok eski bir geçmişi olan evrensel bir kurum türüdür²⁰. Toplumda sosyal adaletin gelişimine aracılık eden vakıflar; dini, sosyal, ekonomik, hukuki, kültürel ve hatta siyasal hayatta önemli roller üstlenmektedir.

Vakıf, kısaca insanın kendi öz malını, kendi tasarrufundan çıkarıp başkalarının hizmetine sunması olayıdır²¹. Bu nedenle de temelinde diğergam bir düşünce sistemi yatar. Vakıflar, tarihin her devrinde Türk dünyasının her yerinde milli vicdandan birer güzellik, iyilik abidesi şeklinde doğmuş; el birliğinin ve gönül birliğinin en güzel ifade aracı olmuştur²². Bu sistemin var olmasında gönüllülük önemli bir yer teşkil etmektedir.

Vakıflar aracılığıyla medeni hayatın gerektirdikleri sağlanabildiği gibi toplum hayatında istikrarın, devamlılığın korunmasında da vakıfların önemli bir rolü bulunmaktadır.²³ Vakıf anlayışının doğmasında toplumsal hayatta bir arada yaşayan güçlüler ve zayıflar arasında boşluk kalmaması ve böylece sosyal dengenin korunması düşüncesi yatmaktadır. Bu iki tabaka arasında yakınlaşmayı sağlayan en önemli faktör ise karşılıklı yardımlaşmadır.²⁴ Bu yardımlaşmada herhangi bir karşılık

²⁰ Aydın Aybay, "Vakıf", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İstanbul, İletişim Yayınları, Cilt 10, 1983, s. 2778.

²¹ Tuncer Baykara, **Türk Kültürü**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005, s. 348.

²² Halim Baki Kunter, **Türk Vakıfları ve Vakfiyeleri Üzerine Mücmel Bir Etüd**, Vakıflar Dergisi I'den ayrı basım, Ankara, 1938, s. 104.

²³ Ziya Kazıcı, **İslami ve Soysal Açıdan Vakıflar**, İstanbul, Marifet Yayınları, 1985, s. 10.

²⁴ Ahmet Akgündüz, **İslam Hukukunda ve Osmanlı Tatbikatında Vakıf Müessesesi**, Ankara, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları, 1988, s. 1.

beklenmemesi en temel unsuru oluşturmaktadır. Vakıf anlayışında dikkat edilmesi gereken en önemli konuların başında yapılan iyiliğin bir defaya veya muayyen bir zamana münhasır olmamasıdır çünkü esas olan iyilik ve hayır fikrinin ebediyen sürmesidir²⁵. Vakıfların temelinde yatan gönüllük, yapılan iyiliğin karşılığının beklenmemesi ve bu iyilik düşüncesinin içselleştirilerek devamlı kılınması sosyal sorumluluk anlayışının da özünü teşkil etmektedir.

Vakıflar, İslâm toplumlarında halkın devlete olan desteğini hiçbir zorlama olmaksızın yerine getirdiği müesseseler olmakla birlikte aynı zamanda zengin ve hali vakti yerinde olan kimselerin halk içinde kazandıkları mevki ve itibarlarını da korumak düşüncesiyle veya içinde yaşayıp sayesinde zengin oldukları topluma karşı vicdan borçlarını yerine getirmek için kurdukları müesseselerdir.²⁶ Vakıflar, özellikle Osmanlı İmparatorluğu'nun umumi hayatında bir iskân ve imar metodu olarak önemli bir rol üstlenmiştir. O dönemde, devletin yapmak zorunda olduğu birçok kamu hizmeti vakıflar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Vakıfların sayısı bu dönemde o kadar artmıştır ki Osmanlı bir vakıf medeniyeti olarak da anılmaya başlanmıştır. Vakıfların sayısının bu denli artmasında imparatorluğun geniş bir alana yayılması ve bu topraklarda yaşayanların ihtiyaçlarının hepsinin tek bir elden yürütülmesinin zorluğu etkili olmuştur. Günümüzde devletin sorumluluklarının sınırlandırılması sonucu KSS'nin uygulanmasının artması gibi tarihsel süreçte de devletin gücünün yetmediği alanlarda vakıfların devreye girmesi de KSS'nin doğuşuyla vakıf kültürü arasındaki paralelliği yansıtmaktadır. Osmanlı döneminde vakıfların sayısının artmasıyla birlikte neredeyse toplumda ihtiyaç olan her alanda da bir vakıf kurulmuştur. Cami, medrese, okul, kütüphane, yollar, köprüler, çamaşırhaneler, yetim kızlara çeyiz, yaşlılara elbise, kuşlara yem tahsis etmek üzere birçok vakıf faaliyet göstermektedir²⁷. Bu denli çeşitli konulara ağırlık verilmesi sonucu toplumda ihtiyaç sahipleri azalmakta ve toplumsal denge korunmaktadır.

²⁵ Kunter, **a.g.e.**,s. 104.

²⁶ Mehmet Şeker, **İslâmda Sosyal Dayanışma Müesseseleri**, Ankara, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, 2003, s.139.

²⁷ Furuzan Selçuk, "Vakıflar (Başlangıçtan 18. Yüzyılına Kadar) 'Islamic Society and the West'" **Vakıflar Dergisi**, Sayı VI'dan ayrı basım, İstanbul, 1965, s. 22.

Osmanlı Devleti döneminde vakıfların yanı sıra medreseler, lonca teşkilatı, cemiyet ve tarikatlar da sivil unsurlar ve yardımlaşma araçları olarak bulunmaktaydı. Bunlardan lonca teşkilatı da son derece önemli bir yere sahiptir. Özünde ahilik anlayışının yattığı lonca teşkilatı mesleki gruplaşmalardan doğmuş esnaf birlikleri olup, hem kendi üyelerine hem de topluma karşı bir takım sorumlulukları vardı. Loncalar, üyelerinin üretim sürecini, kalitesini denetlemekte yine fiyatların saptanmasında rol oynamaktaydılar. Bu görevlerinin yanı sıra üyeleri arasında ya da müşterilerle üyeler arasında çıkan anlaşmazlıkları da çözümlenmeye çalışıyorlardı. Loncalar mesleki etkinlikleri düzenleyip denetlerken ceza sistemine başvurabilmekteydiler. Loncalar tarafından verilen disiplini sağlayıcı cezalar günümüzdeki tüketici haklarının korunmasına yönelik alınan tedbirlerle paralellik göstermektedir. Örneğin bir esnaf eğer kusurlu mal satarak kâr elde ederse sattığı maldan sağladığı kazancı iade etmenin yanında, ayrıca maddi tazminat ödemekle de yükümlü tutulmuştu. Loncaların diğer bir görevi ise hükümet emirlerini halka aktarmak ve bunlara uyulup uyulmadığını izlemektir. Bu doğrultuda loncalar, ödemekle sorumlu tutuldukları toplam vergi miktarını üyeleri arasında paylaştırıp toplamaktaydı. Görüldüğü gibi lonca teşkilatları iş ahlâkının ve sosyal sorumlulukların geçmişte vücut bulduğu örgütlenmelerden biridir.

Vakıflar, Lonca ve Ahilik teşkilatlarının günümüzdeki sivil toplum kuruluşlarının gelişmesinde de önemli bir etkileyen olduğu bir gerçektir. Sivil oluşumların topluma faydalı olabileceğinin ilk örnekleri vakıflarda, Lonca ve Ahilik teşkilatında bulunabilir. Tabii, burada atlanmaması gereken nokta bu oluşumların doğmasına yol açan niteliklerdir; toplumsal ya da ekonomik gereklilikler kadar Türk kültürü, Türk insanın beşeri yapısı da bu oluşumların gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Türkiye'nin tarihi geçmişine baktığımızda KSS anlayışına paralel birçok davranış ve örgütlenme görülmekle birlikte ülkemizde KSS uygulamalarının iş dünyasında gelişimi dünyadaki örneklerine baktığımızda daha yavaş ve daha sınırlı olmuştur. Yani özümüzde yatan sosyal sorumluluk yaklaşımı kurumsallaşamamıştır. Bunun başlıca nedenleri ise hem ülkemizde marka olma ve kurumsallaşma bilincinin daha geç gelişmesi hem de şirket sahiplerinin yaptıkları yardımları kurumlarının adına

değil kendileri adına yapmalarından kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan Türkiye’de KSS’nin “filantropist” ya da diğer bir ifadeyle “hayırsever” dediğimiz yani zamanını, parasını veya ününü hayır işlerine adayan kişilerin zaman içinde yaptıkları bu hayır faaliyetlerini kurumsallaştırmasıyla başladığını söyleyebiliriz. Türkiye’nin ilk akla gelen filantropistlerinin yani Kadir Has, Vehbi Koç gibi isimlerin Cumhuriyet’in ilk iş adamları kuşağından olmaları da gösteriyor ki kurumsallaşması zamana yayılsa da KSS’nin iş dünyasında da izini sürmek mümkün olmaktadır.

KSS’nin ülkemizdeki tarihsel kökenlerini açıklarken değindiğimiz Ahilik ve Lonca teşkilatları ve vakıflarda görülen anlayış ve yaklaşımın kapitalist sisteme entegre olmuş Türk işletmelerinde birebir görünmesi mümkün değildir ancak günümüz işletmeleri de bu tarihsel köklerden beslendiği için çalışmamız kapsamında yer verilmiştir.

Ülkemizde KSS’nin bilimsel literatüre girişine baktığımızda ise ilk karşımıza çıkan 1967’de Atilla Gönenli tarafından yazılmış makaledir. Sevk ve İdare Dergisi’nde yayımlanan bu makale, “Yöneticinin Amacı Sadece Kâr mıdır?” başlığını taşımaktadır. Yazara göre; gelişmiş ekonomiler çok seneler önce sanayileşme süreçlerinin sonucu olarak kârı iş adamlarının gözettiği tek motif olmaktan çıkaran ve birçok amacı birden kavrayan yönetim prensipleri üzerine düşünmüşler ve soyut modellere dayanan modern bir yönetim teorisi kurmuş ve geliştirmişlerdir. Bu modelde kısa vadede kârlılığı olumsuz etkilese de işletmelerin çalışan ve halkla ilişkilerini göz önüne almak zorunluluğunu getirmektedir.²⁸ Bu makaleden sonra yazılmış başka eserler de bulunmaktadır. Kaleme alınan bu ilk eserlerin çoğunluğunun ise iş ahlâkıyla ilgili olduğu görülmektedir.

Türkiye’de sosyal refahı sağlamak devletin görevi olarak algılanmış ve hâlâ daha böyle algılanmaktadır. Bunda her şeyi devletten bekleyen “devlet baba” anlayışının izleri bulunmaktadır. Oysa bir ülkede KSS sadece bir kuruma verilebilecek bir şey

²⁸Atilla Gönenli, “Yöneticinin Amacı Sadece Kâr Mıdır?” , **Sevk ve İdare Dergisi**, 1967, s. 11, Nak. Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007, s. 170.

değildir; vatandaşlardan, devlete, sivil toplum kuruluşlarına, yerel yönetimlere, yöneticilere ve şirketlere kadar uzanan geniş bir yelpazede herkese sorumluluklar düşmektedir. Ancak bugüne kadar KSS'nin ülkemizde gelişmesinde devlet desteği ya da tüketicilerin baskısı sınırlı düzeyde kalmıştır. Bu noktada kültürel faktörlerle yöneticilerin, şirket sahiplerinin tutumlarının son derece etkili olduğu görülmektedir. KSS'nin her ne kadar doğasında gönüllülük yatsa da bir ülkede gelişmesinde bazı yasal düzenlemelerin de itici bir güç oluşturduğu gerçektir. Türkiye'de sosyal sorumluluk konusunda direkt düzenleyici kanunlar bulunmaktadır. Ancak işletmelerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olmaları beklenen alt alanlarında kanunlarla çerçeveselendikleri görülmektedir. Örneğin 1921 yılında Zonguldak kömür havzasında çalışan işçilerin çalışma yaşamını ve iş saatlerini düzenleyen ve asgari ücret kavramını getiren, mecburi çalıştırmayı kaldıran, hastalık, yaşlılık ve iş kazaları konusunda sigorta sisteminin varlığını getiren bu yasa, çalışanlarla ilgili çıkarılmış ilk yasa olarak kabul edilebilir. Daha sonra ise bu alandaki gelişmeleri 1924 Anayasası ile dernek kurma, 1925 yılında hafta tatillerinin belirlenmesi, 1930'da çalışma şartlarının düzenlenmesi, 1936 yılında İş Kanunu ile çalışma süreleri, asgari ücret, işçi sağlığı ve emniyeti, hastalık ve doğum sırasında ücretsiz izin verilmesi, 1950'de emekli sandığı ile memurların sosyal güvenliğinin sağlanması gibi uygulamalar takip etmektedir. Tabii ki kanunlarla korunan hak ve sorumlulukların KSS olarak adlandırılması mümkün değildir; ancak bunlar KSS'nin işveren nezdinde bilinç oluşturmada itici bir güç olmuştur.

Ülkemizde KSS'nin gelişmesinde baskı unsuru olarak kabul edilebilecek diğer bir gelişme, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilk olarak Temmuz 2003'te yayımlanan daha sonra Şubat 2005'te düzeltilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin açıklanmasıdır. İlkeler halka açık anonim şirketler için hazırlansa da kamu ve diğer özel sektör firmalarının da uyabileceği öngörülmüştür. İşletmeler, ilkeleri benimseme konusunda serbest bırakılmıştır. İlkeler arasında kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler, şirketin insan kaynakları politikası, etik kurallar ve sosyal sorumluluk başlıkları yer almaktadır. İlkelere uymayı kabul eden işletmeler, bu ilkelerde yer alan prensipleri uygulayıp, uygulamadıklarına eğer uygulamadıysalar buna ilişkin açıklamalarını yıllık faaliyet raporlarında yer vermek ve yine kamuoyu

ile paylaşmak zorundadırlar. İlkelerin oluşturulma amaçları arasında küreselleşen ve rekabetin hızla arttığı dünyada büyümek ve büyümeyi sürdürülebilir kılmak için uluslararası boyutta uyum çalışmalarını yapılmasının ve bunların bir düzenleme ile hayata geçirmek zorunda kalındığı belirtilmektedir. Bu da gösteriyor ki dünyanın ve piyasa koşullarının yeniden şekillendiği dünyada KSS'ye de yer ayrılmak zorunda kalınmıştır.

Dünyadaki gelişmeler paralelinde ülkemizde de bazı gelişmeler yaşanmaktadır. Örneğin dünya devlerinin yarıştığı Fortune Dergisi'nin her yıl yaptığı en beğenilen şirketler araştırmasında "sosyal sorumluluk" ana kriterlerden biri haline gelmiştir.²⁹ Ülkemizde de bu konuda, Türkiye'nin ekonomi alanında önemli aylık dergilerinden Capital'in 2005 yılından beri gerçekleştirdiği "Türkiye'nin Sorumluluk Liderleri" çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları her yıl dergi tarafından açıklanmakta ve bu da işletmeler için psikolojik bir baskı unsuru yaratabilmektedir. Çalışma kapsamında Türkiye'nin işletmeler ve liderleri göz önünde bulundurularak toplum ve iş dünyasının algılaması bazında en sorumlu kurum ve kişileri seçilmektedir. Ayrıca temel sosyal sorumluluk kriterleri açısından da şirketler kategorize edilmektedir.

Capital'in gerçekleştirdiği bu çalışmanın dışında KSS faaliyetlerine bir özendirme niteliği taşıyabilecek bir diğer girişimde, 2007 yılında Türkiye'de ilk kez gerçekleştirilen Accountability Rating Türkiye araştırmasıdır. Bu araştırmanın sonuçları da ilk olarak Capital Dergisi'nden duyurulmuştur. Dünyada da gerçekleştirilen Accountability Rating çalışmasının kavramsal çerçevesini AA1000 standardı, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Küresel Raporlama İlkeleri (GRI) oluşturmaktadır. Accountability Rating, KSS uygulamalarını ve bu uygulamaları hangi boyutta faaliyetlerini merkezi hale getirdiğini ölçmek için geliştirilmiş bir araçtır.³⁰ Araştırma sonuçları hakkında Accountability Yönetim Kurulu Başkanı Simon Zadek, Türk şirketlerinin oldukça iyi iş çıkarmış durumda

²⁹ Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Maviyağaç Yayıncılık, 2006, s. 28.

³⁰ "Accountability Rating Türkiye 2007 Sonuçları Açıklandı", (Çevrimiçi) <http://www.sucsr.com/hizmetlerimiz/ar07-sonuclar.php>, 18 Mayıs 2008.

olduğunu bundan sonra sorumluluklarını yönetim merkezine oturtmaya başlamaları gerektiğini belirtmektedir. Zadek ayrıca Türk şirketlerinin paydaş katılımı ve raporlama konusunda çalışmaya henüz başladığını da vurgulamaktadır³¹. Bu da gösteriyor ki işletmeler sosyal sorumluluk konusunda çalışmalar yapmakta ancak bunu yönetim anlayışlarıyla bütünleştirememektedir.

Bunların haricinde baskı unsuru olmamasına karşı KSS faaliyetlerine bir özendirme niteliği taşıyabilecek girişimler olarak kabul edilebilecek bir diğer konu da günümüzde birçok dergide KSS konusunun işlenmesidir. Özellikle KobiEfor gibi hedef kitlesi KOBİ'ler olan bir dergide bile sosyal sorumluluk başlığı altında her ay kurumların gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerine yer verilmektedir. Ayrıca Capital Dergisi'nde de yine her ay kurumların KSS faaliyetlerine sayfa / sayfalar ayrılmaktadır. Ayrıca Türkiye'de 2005 yılında "Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği" adından bir derneğin kurulmuş olması ve iş dünyasının sosyal, ekonomik ve çevresel konularda sorumlu davranışlar benimsemesini desteklemek ve böylece iş dünyasının toplumsal kalkınma sürecine katkıda bulunmasını sağlamak amacıyla faaliyetler yürütmesi son derece önemli gelişmelerdir³².

KSS anlayışının dünyada ve ülkemizde bugün geldiği noktaya baktığımızda gerek iş dünyasında gerekse akademik çevrede nasıl olması gerektiği konusunda hâlâ bir uzlaşma sağlanmış durumda değildir. Bazı çevreler işletmelerin ekonomik amaçlarını yerine getirmesini KSS için yeterli görürken bazı çevreler de işletmelerin ekonomik sorumluluklarının yanı sıra başka sorumlulukları olduğunu da savunmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin başlıca amaçlarını görerek bu amaçların KSS ile nasıl bütünleştirilebileceğini aşağıda göreceğiz.

³¹ "Etik Hesap Verebilmede Devlerin Karnesi", **Capital Dergisi**, Kasım 2007, s. 92.

³² "Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu", (Çevrimiçi), http://www.kssd.org/dl/ssdurum_raporu.pdf, 17 Mayıs 2008.

1.3. Toplumsal Bir Kurum Olarak İşletme ve Başlıca Amaçları

2000’li yıllarla birlikte dünya, 1990’larda yaşanan büyük dönüşümü hazmetme noktasına gelmiştir. Bu durumdan en çok etkilenen ise iş dünyasının temel aktörleri olan işletmeler olmuştur. Küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler derken tüm “uzak”lar yakınlaşmış, tüm dünya “global bir köy” haline gelmiştir. Uzakların yakın olması da uluslararası ticareti ve rekabeti artırdığı gibi tüm dünyanın yaşanan gelişmelerden anında haberdar olabilmesine de yol açmıştır. Bu dönüşüm ile birlikte çevre koruma bilinci gelişmekte, gönüllü kuruluşlar etkinleşmekte, örgütlü toplum güçlenmektedir. Bu nedenle bu dönüşüm işletmelerin aslında her zaman taşıdıkları ya da taşımaları gereken sosyal sorumluluklarını ön plana çıkarmaya başlamıştır.

İşletme, bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçları birlikte gerçekleştirmek isteyenlerin kurmuş olduğu bir topluluktur. İşletmeler, üretimleri için gerekli tüm girdileri çevrelerinden sağladıkları gibi ürettiklerini de yine bu çevreye geri sunarlar. Bu da işletmenin çevresi olmadan ayakta kalamayacağını gösterir. Bu nedenle işletmeler daha kuruldukları gün, sosyal sistemin bir parçası olduklarını ve sosyal alana ilişkin de sorumluluklarının olduğunu kabul etmiş olmaktadır.

İşletmelerin kurulmalarında temel amaç; üretim yapmak, hizmet sağlamaktır. Ancak günümüzde ne üretirsem onu satarım anlayışı ortadan kalktığı için üretilen ürün ve hizmetlerin tüketicinin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebiliyor olması gerekmektedir çünkü işletmeler ürün ve hizmetin değiş-tokuşu aracılığıyla bir kazanç elde etmek istemektedir. İhtiyaçlara hitap etmeyen ürün ve hizmetlere ise talep olmayacaktır. Sonuçta işletmelerin üretim yapmasının en temel nedenlerinden biri kâr sağlamaktır. İşletmeler günümüzde kâr elde etmek istiyorlarsa tüketicileri odaklarına yerleştirmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde işletmenin kuruluş amaçlarından biri olan piyasadan daha fazla pay alma hedefine ulaşabileceklerdir. Pazar paylarını artıran işletmeler daha hızlı büyüyeceklerdir. Bu büyüme de sadece ekonomik göstergelere yansımaz aynı zamanda beşeri faktörler üzerinde de etkisini gösterecektir. İşletmelerin diğer bir amacı ise varlığının devamlılığını sürekli

kılmaktır. Bu da ancak işletmelerin faaliyet gösterdiği toplumun daha sonra ise dünyanın sürdürülebilirliğini sağlamakla mümkün olacaktır.

İşletmelerin tüm bu amaçlarını yerine getirtirken toplumdaki değişimleri ve toplumun yapısını çok iyi takip edebiliyor olması gerekmektedir. İşletmelerin amaçlarını yerine getirirken çevresini göz ardı etmesi mümkün değildir. Sonuçta işletmenin çevresinde yaşanan olumlu ya da olumsuz gelişmeler işletmelere de yansacaktır. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri toplumlara karşı sorumlulukları yoktur düşüncesi, diğer bir deyişle bir boşlukta iş yapıyor ya da faaliyetlerinin dünya üzerinde etkileri yoktur anlayışı en önemli şeyin sürdürülebilirlik olduğu iş dünyası için tezat bir anlayışı simgelemektedir. İşletmeleri yaşadıkları toplumdan bağımsız düşünmek imkânsızdır. Her örgüt gibi işletmelerde bir örgütsel saha içinde faaliyet göstermektedir. Bu örgütsel saha içinde işletme tek ve biricik değildir, başka örgütlenmelerde bulunmaktadır. Bu nedenle de tüm örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler birbirini etkilemektedir.

İşletmeler toplumsal sistemin birer paçası olmaları sebebiyle sosyal sorumluluklarının farkında olmaları ve bu bağlamda üstlerine düşeni ya da daha fazlasını yerine getirmeleri gerekmektedir. Zaten günümüzde bir işletmenin sadece ekonomik performansının başarı ölçütü olarak kabul edilebilmesi mümkün değildir. İşletmelerin ekonomik performanslarının yanı sıra sosyal alanlara da yönelmesi önemli ve gereklidir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmenin sosyal alanda da başarılı kılacak ve işletmenin ekonomik amaçlarını yerine getirebilmede önemli bir itici güç olacaktır. Ancak sosyal sorumluluğu yerine getirilmesi zorunlu bir faaliyet alanı gibi düşünmemeleri gerekmektedir. Ancak bu alana yönelik faaliyetlerini “zorunluymuşçasına” dikkatli ve özenerek yerine getirmelidirler. Gönüllü yerine getirilmeyen faaliyetler işletmeye ve topluma yarardan çok zarar getirecektir. Bu kamuoyu nezdinde de işletmelerin ikiye ayrılmasına yol açmaktadır. Kamuoyu işletmeleri iyi vatandaş rolü oynayan ve iyi vatandaşlar olarak ikiye ayıracaktır. İyi vatandaş rolü oynayan işletmeler “sosyal sorumluymuş” gibi faaliyetlere yaklaşır ki günümüzde gelişen iletişim teknolojileriyle birlikte kamuoyu bu ayrımı çok hızlı fark edebilmektedir. Bu role bürünenlerin yaptıklarını –miş gibi yaptıkları anlaşıldığında

ise işletmenin itibarını kaybedeceği ve itibarını yeniden kazanmasının yıllar alabileceği hatta bazen itibarını bir daha kazanamayacağı da görülmektedir.

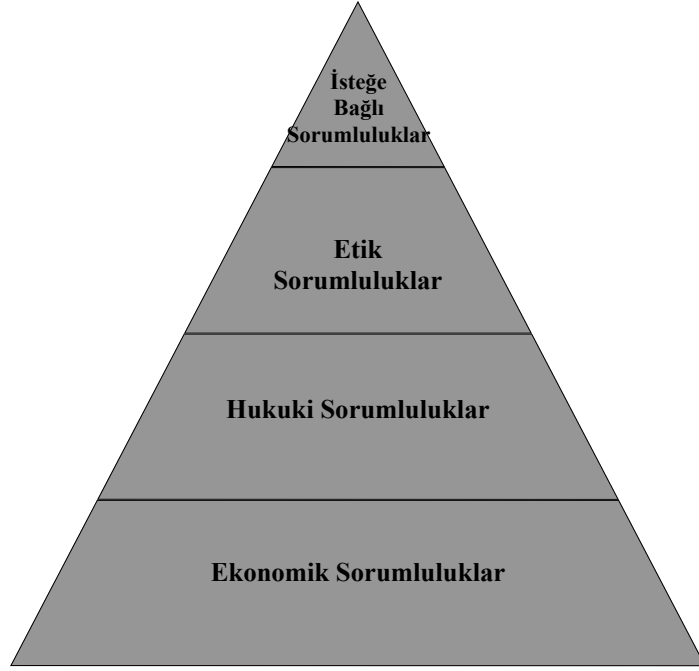
Çağdaş işletmeler, kendi çıkarları ile toplumun genel çıkarlarını bir araya getiren en uygun karışımı sunmak zorundadır. İşletmeler günümüzde ancak böyle toplumu tatmin edebilmektedir.

1.3.1. İşletmelerin Başlıca Sorumluluk Alanları

Archie B Carroll'un, 1979 yılında ortaya attığı sosyal sorumluluk modeli, sosyal sorumluluk tanımlarını bir adım öteye taşımıştır. Model, 1991 yılında yine Carroll tarafından geliştirilerek KSS piramidi haline getirilmiştir. Dört bileşenden oluşan piramit, sosyal sorumluluğun nerede ve nasıl başladığını göstermesi bakımından önemlidir. Piramidin sıralanışında KSS'nin tarihsel gelişimi baz alınmıştır³³.

Kurumların faaliyetlerini devam ettirebilmesi için kâr elde etmeleri gerektiği noktasından hareketle piramidin tabanında ekonomik sorumluluklar yer almaktadır. Ekonomik sorumlulukların hayata geçirirken belli kurallara uyulması gerektiğinden hareketle hukuki sorumluluklar piramidin ikinci basamağında bulunmaktadır. Kuruluşların faaliyetlerini sürdürürken iş yaptıkları ve faaliyetleriyle etkiledikleri toplum tarafından uymaları beklenen kurallar ise etik sorumluluklar olarak tanımlanıp hukuki sorumlulukların üstünde yer almaktadır. Toplumun beklentisinin bulunmadığı yani bir zorlayıcılığının olmadığı tamamen gönüllülük esasına dayanan sorumluluklar ise isteğe bağlı sorumluluklar olarak tanımlanıp piramidin en üstünde yer teşkil etmektedir.

³³ Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizon**, 1991, Cilt. 34, No. 4, s. 40.



Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

1.3.1.1. Ekonomik Sorumluluklar

Tarihte işletmeler, toplum için ürün ve hizmetler üreten ekonomik birimler olarak ortaya çıkmışlardır. Bu nedenle işletmelerin diğer sorumluluklarının başlayabilmesi için öncelikle ekonomik sorumluluklarının hayata geçmesi gerekir. Diğer tüm sorumluluklar bu sorumluluğun üzerine inşa edilmelidir, zira bu sorumluluk gerçekleşmezse işletme var olamayacağından diğer sorumluluklardan bahsetmek mümkün olamayacaktır.

Kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanması beklenen işletmelerin ekonomik sorumlulukları, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmekle başlar. İşletmelerin yeni iş alanları yaratması ve istihdam sağlaması da beklenir. Bu beklentileri karşılayan işletmelerin öncelikli ekonomik başarı ölçütü ise maksimum kâra ulaşmasıdır. Böylece işletmeler rekabetten istedikleri payı alabileceklerdir. Kârın devamlılığı ise günümüzde işletmelerin sürdürülebilirliği için son derece önemlidir. Carroll, işletmelerin

diğer ekonomik amaçlarını; satışlarını artırma, ürettiği ürün ve hizmetleri adil bir fiyattan satma, maliyetleri minimize etme, stratejik kararlar almak şeklinde belirtmektedir³⁴.

Görüldüğü gibi işletmelerin kuruluş amaçlarının temelini ekonomik olanlar oluşturmaktadır. Ancak işletmeler ekonomik güçlerinin paralelinde önemli bir sosyal güç de kazanmaktadırlar. Bu güç de işletmeleri önemli bir etkileyen ve yönlendiren yapmıştır. Toplumda da işletmelerin sahip oldukları güç doğrultusunda toplumu ilgilendiren konularda aktif rol üstlenmesi beklenmektedir. Güçleri doğrultusunda sorumluluk almayan ya da bu gücü kötüye kullanan işletmeler ise eleştirilerin hedefi olmaktadır. Bu nedenle de tüm dünyada işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması beklenmektedir.

İşletmelerden sosyal sorumluluk konusunda bir şeyler beklerken, tabii ki onların bir STK gibi çalışması beklenmemektedir. Yani işletmelerin ekonomik işlevlerini ve amaçlarını bir yana bırakmaları gerekmemektedir. KSS kavramı da zaten işletmelerin ekonomik bir varlık olduğunu kabul eder, işletmenin varlığını devam ettirmesi toplum açısından büyük önem taşır. Aksi halde zaten işletmeler pasif bir konuma ulaşırlar ki bu da zaten ülke ekonomisine zarar verir. İşletmelerin yapmaları gereken kuruluş amaçlarından biri olarak sosyal sorumluluğu görmek ve ikinci plana atmamak yani ekonomik amaçlarının paralelinde KSS çalışmalarında da bulunmaktır. Sosyal sorumluluğa yatırım yapan işletmeler, bu faaliyetlerinden kâr beklememelidir. Ancak yapılan araştırmalar, işletmelerin uzun vadede kâr elde ettiklerini göstermektedir.

1.3.1.2. Hukuki Sorumluluklar

Öncelikle kısaca hukuku tanımlamak gerekirse; hukuk, kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen müeyyideli kurallar bütünüdür. İlişkilerin tarafı olan kişiler, gerçek veya tüzel kişiler olabilir. Müeyyideler ise uyulmaması halinde belli bir kamusal güce

³⁴ Archie B. Carroll, **Business & Society: Ethics & Stakeholder Management**, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1989, s. 30, 31.

tanınmış olan zorlama, cezalandırma ya da giderme aracı olarak ifade edilebilir.³⁵ Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere; hukuki sorumluluklar, toplumun faydası ve düzenli işleyişi için kanun koyucular tarafından yazılı hale getirilen ve kuruluşların uyması beklenen sorumluluklardır.

Toplum olan her yerde hukuk da vardır özdeyişinde de olduğu gibi toplumlar bütünüyle dağılmadığı sürece kendi hukuk düzenlerini ortaya çıkaracaklardır³⁶. Hukuka dayalı bir toplumda işletmelerin faaliyetlerini yasal sınırlar içinde yerine getirmeleri öncelikli görevleridir. Toplum, firmanın sadece kâr elde etme güdüsü ile faaliyet göstermesine izin vermez, aynı zamanda kanunlara ve yasal düzenlemelere de uymasını bekler.

Hukuki sorumluluklar her ne kadar KSS piramidinin bir parçası olsa da yasalara itaat KSS'nin minimum şartıdır³⁷. Zaten hukuki sorumluluklarını yerine getirmeyen bir işletmenin varlığını sürdürmemesi ya da müeyyidelere tâbi tutulması gerekir. Yasalara uymak, işletmelerin asli görevleri arasında yer alır ve bir bakıma da olması gerekeni ifade eder. Yani yasalara uymak aslında sosyal sorumluluktan öte bir görevdir ve günümüz dünyasında işletmeler yasalara uydukları için itibar kazanamazlar çünkü bir şirketin toplumsal itibar kazanabilmesinin ön koşulu sınırdan yer alan faaliyetleri yerine getirmesidir³⁸. Bu doğrultuda cezaya uğrama korkusuyla gerçekleştirilen sorumluluklardan sosyal sorumluluk olarak bahsetmek mümkün değildir; çünkü sosyal sorumluluğun kalbinde gönüllü ve istekli olmak yatar.

Her ne kadar KSS'nin temelinde gönüllülük yatsa da şirketlerin KSS bilinciyle hareket etmesinde güçlü ve zoraki devlet regülasyonları etkili olabilmektedir. Özellikle bu regülasyon ve uygulamalarla geliştirilmiş olan süreç, şirketler, hükümet ve de diğer ilgili hissedarlar arasında yürütülmüş olan müzakere ve alınan ortak kararlara dayandırılmışsa, şirketler daha fazla sosyal sorumluluk bilinciyle hareket

³⁵ Yıldızhan Yayla, "Adalet ve Yargı", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt: 4, İstanbul, İletişim Yayınları, 1983, s.908.

³⁶ Aydın Aybay, Rona Aybay, **Hukuka Giriş**, İstanbul, Aybay Yayınları, 2000, s. 16.

³⁷ Ersöz, **a.g.e.**, s. 27.

³⁸ Roger L. Martin, "Erdem Matrisi", **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 99.

etmeyi benimseyecektir.³⁹ Bununla birlikte bazen yasaların değişmesi ve hayata adapte olması gecikebilir. Bu gibi durumlarda, işletmelerin mevcut yasanın dışına çıkmadan toplumun beklentileri ve talepleri doğrultusunda yasallaşması beklenen sürece kendilerini önceden adapte etmeleri sosyal sorumlulukları açısından bir adım olarak görülebilir. Bu konuda örnek olarak, ülkemizdeki kapalı alanlardaki sigara yasağı uygulamasını verebiliriz. Bazı kafe ve restoranların yasa tarih açısından kendi işletmelerini kapsamamasına rağmen şimdiden uyum göstermeleri gönüllü gerçekleştirilmiş bir girişime örnektir ve bu noktada bu işletmelerin yasal sorumluluklarını sosyal sorumluluğa dönüştürdüğünden söz edilebilir.

Küreselleşen dünyada işletmelerin hukuki sorumlulukları, kendi ülkeleriyle sınırlı değildir. Çok uluslu işletmelerin merkezlerinin bulunduğu ülkelerde yasalara uyarken aynı koşulları faaliyet gösterdikleri diğer ülkelere taşımamaları ve gelişmemiş ülkelerdeki yasal boşluklardan yararlanmaya çalışmaları halinde bütünde sorumluluklarını yerine getirdiklerinden bahsetmemiz için bir engel teşkil etmektedir. Bu konuda özellikle çok uluslu işletmelerin üretim merkezlerini yasaların daha hafif olduğu ülkelere kaydırmasını örnek verebiliriz.

Kanuni zorunlulukların dışında hükümetlerin sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda zaman zaman etki gücü kanunlar kadar keskin birtakım tedbirler aldığından da bahsedilebilir. Örneğin ABD’de kurulan Çevresel Koruma Bürosu, Tüketici Ürünleri Güvenlik Komisyonu, Eşit İstihdam Fırsatları Komisyonu bunlara bir örnektir.

1.3.1.3. Etik Sorumluluklar

Etik sorumluluklar; henüz kanunlarda yer almayan, ancak toplumdaki bireyler tarafından firmalardan umulan davranış ve uygulamaları kapsar. Bu sorumluluklar; tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun; adil ya da doğru bulduğu ya da

³⁹ John L. Campbell, “Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility”, *American Behavioral Scientist*, Vol. 49, No. 7, Mart 2006, s. 930

paydaşların ahlâki haklarını koruyan ya da bu haklara saygı gösteren standartlar, kurallar ve beklentilerden oluşur. Etik sorumluluklar, çok net olarak tanımlanamadığı için meşruluğu tartışılmakta ve belli kriterlere de dayanmadığından firmalar açısından gerçekleştirilmesi güç sorumluluklardır.

Gerek ekonomik ve gerekse yasal sorumluluklar ahlâki değerleri kapsar. Ancak, bunların dışında yazılı olmayan ama uyulması beklenen davranışlar vardır ve bunlar da etik sorumluluklar başlığı altında irdelenmelidir. Etik sorumluluklar; dinden, kültürden, toplumsal değerlerden ve insan hakları kurallarından beslenir. Etik sorumlulukların yerine getirilmesi, işletmeleri mükemmelliğe ve her alanda kaliteye sevk eden bir süreçtir. Etik sorumluluklarla ekonomik sorumluluklar arasında da bir ilişki vardır. Çünkü etik değerlerin benimsenmesi ve uygulanmasının sağlanması kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağladığı gibi etik ilkelere uyulan ekonomilerde piyasalar ve sistem daha istikrarlı ve güvenli bir biçimde çalışır.⁴⁰ Ayrıca etik ilkeler kurum kültürünün oluşmasında da önemli bir etkileyendir.

Etik sorumluluğa sahip bir işletmenin paydaşlarına ve faaliyet gösterdiği çevreye bilerek zarar vermemesi beklenir. Etik sorumluluklarının bilincinde olan bir işletme, haksız rekabetten ve fırsatçılıktan uzak durur, tüketicilere aldatmaya yönelik reklamlar yapmaz, alacaklarına karşı dürüst davranır, personel seçiminde ve yönetiminde adil davranır, ürün ve hizmetlerini fiyatlandırırken gerçeklik ilkelerinden ayrılmaz.

KSS piramidinin bu basamağı ile yasal sorumluluklar arasında da sıkı bir bağ bulunmaktadır. Bir yandan işletmelerin yasal sorumluluklarının ötesine geçmesi beklenirken zaman içerisinde etik sorumluluklar da yasallaşabilir. Ayrıca etik sorumluluklar zaman zaman hukuki sınırlardan kalan boşluğu kapatabilir ve işletmelerin toplumsal değer ve normlara uygun çalışmasını sağlar.

⁴⁰ “İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar”, **Ekonomi Forumu**, Sonuç Raporunu Hazırlayan: Güler Aras, İstanbul, Friedrich Ebert Stiftung Yayınları, 2001, s. 48, 49.

1.3.1.4. İsteğe Bağlı Sorumluluklar

İsteğe bağlı sorumlulukların yazılı kaynağı olmadığı gibi tamamen kurumların tercihleri ile biçimlenmektedir. Bu sorumlulukların hayata geçmesinde esas olan gönüllülüktür. Toplum işletmelerden iyi birer “vatandaş” olmasını bekler, işletmeler de bu beklentiye sosyal sorumluluklarını yerine getirerek karşılar. Toplumun bu beklentilerini yerine getirmeyen işletmeler toplum tarafından ayıplanmaz ancak beklentileri karşılayanlar ödüllendirilir.

Sosyal sorumluluğun dört bileşeni içinde isteğe bağlı sorumluluklar meşrutiyeti en tartışmalı olandır. Bunda da en önemli etken, bu dört bileşen içinde en görece olanın isteğe bağlı sorumluluklar olmasıdır.

İşletmelerin kendileri için fayda sağlarken aynı zamanda topluma da değer ve fayda yaratmalarına aracılık eden isteğe bağlı sorumluluk alanlarını keskin çizgilerle belirlemek mümkün değildir. Bununla birlikte geçmişten günümüze kadar gelen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yoğunlaştığı belirli alanlar bulunmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunabilecekleri alanları; çevre, sağlık, eğitim, kentsel kalkınma, yerel kalkınma, yoksulluğun azaltılması, çalışanlar vb. olarak sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırma, tabii ki genel bir sınır çizmek adına yapılmış olup bu genellemeler içinde birçok özel alanı barındırabilir.

İşletmelerin bu alanları belirlemesinde bir takım faktörler rol oynar bunların arasında içinde buldukları sektörün özellikleri önem taşımaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün birincil, ikincil, üçüncül sektörler olup olmaması önemlidir. Birincil sektör dediğimiz yani ham madde çıkarma, tarım, enerji ve ilgili faaliyetlerde bulunan işletmelerin yer aldığı sektörde, işletmelerin en önemli sosyal paydaşlarını çalışanları, hissedarları ve doğal çevre oluşturur. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, faaliyetlerinin sonuçlarından etkilenen son kullanıcılarla direkt temas halinde olmaması nedeniyle geliştirilen KSS faaliyetleri toplumu direkt ilgilendiren faaliyetler olmaktan genel itibarıyla uzaktır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler iş güvenliği ve çevresel konulara ağırlık vermektedir. Direkt

toplumu ilgilendiren faaliyetlerini ise üretim tesislerinin yakınındaki civar halka yönelik olarak gerçekleştirmektedirler.

İkincil sektör işletmeleri ise ham maddeyi işleyip nihai mallara veya yarı mamullere dönüştüren işletmelerdir. Bu noktada en önemli sosyal paydaşları çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, toplum, çevre, medya, tedarikçiler gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. İkincil sektör işletmeleri, sanayi işletmeleri oldukları için başta çevreye verdikleri zarar nedeniyle toplumun çok sık olumsuz tepkisiyle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle de bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerden topluma inen çalışmalar gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

Hizmet sektörünü kapsayan üçüncül sektör işletmeleri ise toplumla çok yakın ilişkiler içerisindedir. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin en öncelikli sosyal paydaşlarını çalışanları, müşterileri ve hissedarları oluşturmaktadır. Bu sektörde elle tutulur bir şeyler üretilmediği ve yine elle tutulur şeyler için ödeme yapılmadığı için beklentiler son derece farklılaşmakta ve beklentileri karşılamak da bir o kadar zorlaşmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler bu nedenle farklılaşma adına sosyal sorumluluk konularına yönelmektedir.

İşletmelerin kaynaklarını ve çabalarını harcayacağı sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda alanlarını belirlerken, bir öncelik sırası yapması gerekir. Bu sıralamayı yaparken, hem toplumun önceliklerini hem de işletmenin kendi önceliklerini gözetmesi gerekir. Günümüzde ihtiyaçlar sınırsız kaynaklar ise sınırlıdır; işletmelerin de geldikleri konum itibarıyla toplumun bu sınırsız ihtiyaçlarını karşılamada rol üstlenmeleri beklenmektedir. Ancak işletmelerin yönelecekleri alanları belirlerken gerçekleştirebilecekleri ya da diğer bir ifadeyle “altından kalkabilecekleri” faaliyetlere öncelik vermeleri gerekmektedir. İşletmelerin toplumdaki tüm sorunlar için çözüm yaratması beklenemez. Zaten işletmelerin tüm sosyal konulara cevap verecek nitelikte ve yetenekte olması da mümkün değildir. Bununla birlikte işletme kendi için bu öncelikleri belirlerken aynı zamanda toplumun da önceliklerini de dikkate almalıdır. Toplumda bir sorun alanı oluşturan ve sonuçları itibarıyla da toplumu derinden etkileyen bir konu öncelikler listesine alınabilir. Konuya ilişkin

toplumdaki ihtiyacın şiddeti, işletmenin bu alandaki faaliyetlerinin başarılı olmasını da etkileyecektir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ve iş kolu da sosyal sorumluluk alanlarının seçilmesinde önemli bir etkileyici güçtür. İşletmenin çevresi, işletmeden öncelikle kendisinin yarattığı sorunlara odaklanmasını bekler. Ancak işletme bu sorunlara odaklanırken kendi ekonomik performansına zarar vermemelidir. Bununla birlikte günümüzde işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunabileceği alanlar o kadar genişlemiştir ki işletmelerin yalnızca kendi iş kollarına bağlı alanları seçmesi yeterli görülmemektedir. Ayrıca işletmelerin kendilerinden kaynaklanan sorunları çözmesi sosyal sorumluluğun minimum şartıdır. İşletmelerin kendilerinin yol açtığı sosyal sorunların yanında toplumda başka nedenlerden kaynaklı sosyal konulara da eğilmeleri gerekmektedir.

Yukarıda yer verdiğimiz ekonomik, hukuki, etik ve isteğe bağlı sorumluluklar, bir işletmenin aslında sosyal sorumluluk adına hareket edebileceği tüm alanları oluşturmaktadır. Bu dörtlü sosyal sorumluluk modeli toplumun işletmelerden beklediklerini tanımlamaktadır⁴¹. Carroll'un ortaya attığı bu model, işletmelerin sosyal sorumluluğunun sadece ekonomik nitelikli olduğunu savunanlar ile işletmelerin kârdan başka etik ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirebileceği sorumlulukları olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bu dört alan birbirinden bağımsız değildir tam tersi hepsi birbiriyle eş zamanlı olarak hayata geçirilmelidir. Yani bir işletme ekonomik amaçlarını yerine getirirken hukuku dışarıda bırakamaz ve yine üretim aşamasından, ürün ve hizmetlerini müşterisine sunduğu ana ve hatta kullanım sonrasında bile her aşamada sorumluluklarının farkında ve bilincinde olmalıdır. Bunları yaparken de toplumun ihtiyaçlarını gözetmelidir. Yani aslında yöneticiler ve kurumlar KSS'yi yerine getirme konusunda üzerlerinde bir baskı hissetmelidir.

⁴¹ Carroll, a.g.e., s. 30.

Carroll'un modeli dışında da bu modelden yola çıkılarak bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller arasında Wattrick ve Cochran tarafından geliştirilen sosyal sorumluluk modeli⁴², Zenisek'in geliştirdiği sosyal performans modeli⁴³, Wood'un geliştirdiği sosyal sorumluluk modeli⁴⁴, Swanson'un ortaya attığı sosyal performans modeli⁴⁵ de yer almaktadır.

1.3.2. Sosyal Paydaş Kavramı ve İşletmelerin Paydaşlarına Karşı Sorumlulukları

Sosyal paydaş, işletmenin amaçlarına ulaşırken etkilediği veya etkilendiği birey veya gruplardır⁴⁶. İşletmelerin sosyal paydaşlarını; işletme sahipleri, yatırımcılar, çalışanlar, devlet, hükümet, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, tüketiciler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kurumları, sendikalar, meslek birlikleri, medya, uluslararası kuruluşlar, yabancı hükümetler ve toplum şeklinde sıralayabiliriz. Ancak her işletmenin sosyal paydaşları farklı olup, zaman içinde işletmenin geçirdiği dönüşüm ve dünyada yaşanan gelişmeler doğrultusunda paydaşlar listesi değişebilmektedir. İşletmelerin tüm sosyal paydaşlarına karşı sosyal sorumluluklarının bilincinde olması beklenir.

Her işletme için paydaşların listesi, anlamı ve önemi değiştiği gibi paydaşların da işletmelerden beklentileri farklılık göstermektedir. Bazı paydaşların beklentileri ekonomik nitelikliken bazı paydaşların çıkarları sadece sosyal nitelikte olabilmektedir⁴⁷. Zaman zaman da paydaşların beklentileri hem sosyal hem de ekonomik olabilmektedir. Bu noktada işletmelerin herhangi bir sosyal paydaşın

⁴² Ayrıntılı bilgi için bk. Steven L. Wattrick ve Philip L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", **Academy of Management Review**, Vol. 10, No: 4, 1985, s. 758-769.

⁴³ Ayrıntılı bilgi için bk. Thomas J. Zenisek, "Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizationla Literature", **Academy of Management Review**, 1979, Vol. 4 No: 3, s. 359-368.

⁴⁴ Ayrıntılı bilgi için bk. Dona J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", **Academy of Management Review**, 1991, Vol 16, No: 4, s. 691-718.

⁴⁵ Ayrıntılı bilgi için bk. Diane L. Swanson, "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model", **Academy of Management Review**, 1995, Vol 20, Bo: 1, s. 43-64.

⁴⁶ Donna J. Wood, **Business and Society**, yy, Harper Collins Publishing, 1990, s. 77.

⁴⁷ **A.e.**, s. 96.

çıkarlarını öne almaksızın hepsine eşit mesafede durabilmesi gerekmektedir. Ancak dönem dönem işletmenin iç ve dış dengelerindeki değişimler sonucu bazı sosyal paydaşlara ilişkin daha aktif faaliyetler yürütülebilmektedir. Bu gibi durumlarda işletmenin yapması gereken herhangi bir paydaşına yönelirken diğer paydaşının beklentilerini tamamen yok saymamak yani aradaki dengeyi kurmaktır.

1.3.2.1. Kurum İçi Paydaşlara Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin faaliyetlerinden etkilenen ya da bu faaliyetleri etkileyen kişi veya gruplar kurum içinde veya kurum dışında olabilir. Kurum içi sosyal paydaşlar işletmenin faaliyetlerinden etkilenme ve bu faaliyetleri etkileme konusunda daha direkt ilgili olup, işletmelerin öncelikli sorumluluklarını yerine getirecekleri kişi veya gruplardan oluşmaktadır.

1.3.2.1.1. Hissedarlara Karşı Sorumluluklar

Her işletmenin kurulabilmesi için bir sermaye gerekir, işletme gelişimini sürdürdükçe sermayesini de artırması ihtiyacı doğacaktır. Eskiden işletmelerin sermayeleri girişimciler tarafından sağlanmaktaydı. Ancak günümüzde bir girişimcinin sermayesiyle bir işletme kurmak veya bunu devam ettirebilmek oldukça zorlaşmıştır. Bu nedenle hissedar ve sermayedar kavramları literatürdeki yerlerini almıştır. Bir kişinin parasını başka alanlarda değerlendirmek varken bir işletmeye yatırmada elbette bir beklenti söz konusudur ve bu beklenti öncelikli olarak ekonomiktir. Bu nedenle de işletmenin sermayedarları veya hissedarlarına karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklar ekonomiktir. Ekonomik amaçlar silsilesinin ilk basamağını da kâr oluşturur⁴⁸. İşletmeye yatırım yapan kişi ve kurumlar da öncelikle kâr artırımını ve bu artırımdan kendilerine kâr payı verilmesini beklemektedir.

Yatırımcılar işletmeden kârı maksimize etmelerini ve bu amaç doğrultusunda yatırımlar yapmasını beklerken sermayesini ve kaynaklarını akılcı bir şekilde

⁴⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994, s. 71.

kullanmasını ister. İşletme yöneticileri sermaye ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanırken adil olmayan kâr elde etme yöntemlerinden uzak durmalıdır.

İşletmelerin hissedarlarına ve sermayedarlarına kâr payı dağıtırken de adalet ve hakkaniyet ilkesine dikkat etmeleri önemlidir. Ayrıca hissedar ve sermayedarların bilgi edinme, denetleme, yönetim, ortaklıktan çıkma ve hisselerinin oranları itibarıyla oy kullanma gibi hakları bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin bu konulara dikkat etmeleri gerekir. Çünkü eğer bir işletme hissedarlarının ve yatırımcılarının beklentilerini karşılayamazsa ileride sermayeden yoksun kalacaktır. Ancak işletme yönetiminin sermayedar ve hissedarların ekonomik beklentilerini karşılamaya çok fazla odaklanarak başta toplum olmak üzere diğer sosyal paydaşlarının beklentilerini ikinci plana atmaması gerekmektedir.

1.3.2.1.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar

Geçmişte çalışanlar, maliyetleri diğer üretim faktörleri gibi sadece rasyonel bir şekilde yönetilmesi gereken unsurlar olarak kabul edilirdi. Bu anlayışın hüküm sürdüğü dönemlerde, çalışanlar şirketin mülkü gibi görülür ve kayıtlara varlık olarak değil maliyet olarak geçerdi. Bu anlayış endüstrinin ilk dönemleri için geçerli kabul edilebilirken, günümüz işletmelerin anlayışını yansıtamamaktadır. Çünkü günümüzde iyi bir işletme demek amaçlı bir topluluk demektir ve bir topluluğa sahip olunmaz.⁴⁹ Yaşadığımız zamanda bir işletmenin en önemli kaynağını çalışanların oluşturduğu anlaşılmıştır. İşletmeler için bu denli değerli olan insan kaynağının yönetilmesi de bu nedenle ayrı bir önem taşımaktadır. İşletmelere önemli bir rekabet gücü kazandıran çalışanların bireysel gereksinimleri ile işletmenin amaçları arasında ortak bir felsefe yaratılması ve ekonomik beklentileri ile birlikte sosyal beklentilerinin de karşılanması halinde daha verimli çalışacakları ve işletme için daha fazla değer yaratacaklardır.

⁴⁹ Charles Handy, "İşletme Ne İçin Vardır?", **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 71, 79.

Bir işletmenin çalışanlarına karşı taşıdığı sosyal sorumluluklar, yalnızca maaşlarını ödemek ve sigortalarını yatırmaktan ibaret değildir. Bunlar zaten işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarının olmazsa olmazlarıdır. Bir işletmenin çalışanlarına ve aynı zamanda bir bakıma topluma karşı borçlu olduğu sosyal sorumlulukların başında çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak gelmektedir. Çünkü kötü çalışma koşulları çalışan hayatını ve sağlığını tehlikeye soktuğu gibi çalışanda tatminsizliğe ve verimsizliğe de yol açmaktadır. Bir işletmenin çalışanlarına karşı diğer sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz; çalışanlarına görüşlerini özgürce açıklayabilme fırsatı tanıma, çalışanlarının dinsel inançlara göre ayırım yapmamak, ırk ve milliyet ayırımı yapmamak, cinsiyet ayırımı yapmamak, benzer işe benzer ücret prensiplerini uygulamak, terfi sisteminin her çalışan için eşit koşullarda oluşması, çocuk işçi çalıştırmamak, çalışanlarının aileleriyle birlikte yaşam kalitelerinin yükselmesine yardımcı olmak, çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek.

Tarihsel süreçte işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarının gelişmesinde çalışanların talepleri de etkili olmuştur. Sanayi Devrimi'nin ilk yıllarında, insana kolay bulunabilen ve tükenmeyen bir mal gözüyle bakıldığı zamanlarda, çalışanların işverenlerce sömürülmeleri sonucu toplum yapısının olumsuz etkilenmesi toplumu ve çalışanların bilinçlenmesinde etkili olmuştur. Bilinçlenen işçiler de taleplerde bulunmaya başladı. Bu doğrultuda zaman içinde yaşanan konjonktürel ekonomik dalgalanmaların haricinde işletmeler çalışanlara insani açıdan yaklaşılmaya başlamıştır. Şirketleri sahipleri yerine profesyonel yöneticilerin yönetmeye başlamasıyla da çalışanlara çok daha fazla değer verilmeye başlandı. Çalışanların sadece maddi değil manevi istekleri de dikkat alınmasının gerekliliği ortaya çıktı. Çünkü çalışanların işletme yöneticilerini ulaşmak istedikleri hedeflere yakınlaştıran yani aynı yolda aynı amaç için yürüdükleri bireyler olduğu düşüncesi yerleşmeye başladı.

Çalışanları tek başına bir birey olarak düşünmek ve onları yaptıkları işleri severek yapmaları için güdülenmelerine ihtiyaç vardır. Eski dönemlerde güdüleme aracı olarak para kullanılırken günümüzde farklı motivasyon araçları gelişmiştir.

Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden faydalanılabilir. Bu noktada, çalışanlar işletmelerin sağladığı maddi imkânlarla fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını yerine getirebilirken, ait olma ve sevgi, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gerçekleştirmelerinde dış çevre unsurlarını yok varsayarsak işletmenin çalışanına sunduğu manevi koşullar aracılığıyla ulaşabileceklerdir. İşletmelerin sosyal sorumluluk adına yaptıkları çalışmalar çalışanların saygı görme ihtiyacını karşılayabildiği gibi çalışanlarının iş sürelerinin bir parçası olarak gönüllü faaliyetlerde bulunmaları çalışanların kendilerini gerçekleştirme ihtiyacına bir aracılık sebebi olabilmektedir. İhtiyaçlar ve beklentiler sınırsız olsa da işletmelerin bunları optimum düzeyde gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

1.3.2.2. Kurum Dışı Sosyal Paydaşlara Karşı Sorumluluklar

Bir yöneticinin veya işletmenin para kazanmak ve kazandırmak haricinde insanlar için anlamlı şeyler de yapması gerekmektedir. Bu, çalışanlarının yaşam koşullarını iyileştirmek olabileceği gibi içinde yaşadığı girdi - çıktı ilişkisinde bulunduğu çevreye karşı da duyarlı olması anlamına gelmektedir⁵⁰. Bu nedenle işletmenin sosyal sorumlulukları sadece kurum içi sosyal paydaşlara yönelik değil, kurum dışındakileri de kapsamaktadır. Bu bölümde işletmelerin kurum dışı sosyal paydaşlarını göreceğiz.

1.3.2.2.1. Tüketicilere Karşı Sosyal Sorumluluklar

Tüketici, ihtiyaç duyduğu bir mal veya hizmeti nihai olarak kullanan veya diğer bir ifadeyle tüketen gerçek veya tüzel kişidir. Bu doğrultuda işletmelerin müşterilerine ve tüketicilerine karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Günümüzde işletmeler, çok büyük kitleler için üretim yapmak zorundadır; üretim konusundaki arzı da talepler belirlemektedir. Talep eden de tüketiciler olduğundan işletmeler için tüketiciler son

⁵⁰ Muharrem Varol, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993, s. 197.

derece önemlidir. Sonuçta işletmeler tüketicileri rakip olarak değil onları amaçlarına ulaştıracak sosyal paydaşları olarak görmelidir.

Bir işletmenin tüketicilere yönelik en temel sorumluluğu, müşterinin beklentilerini karşılayan malları üretmektir. Bir işletmenin ürettiği ürünün veya sunduğu hizmetin son haline gelinceye kadar ve hatta tüketiciyle buluşmasından sonra dahi sorumlulukları devam etmektedir. Bir işletmenin piyasaya sunduğu ürün / hizmetler hakkında müşterisini gerek fiyat gerekse kalite konusunda aldatmaması gerekir. Ayrıca sosyal sorumluluk sahibi işletmeler, fiyatlandırma politikalarını da kâra göre değil tüketicilerin alım gücünü baz alarak yapmalıdır.

Bir işletmenin üretim sürecinden daha sonraki tüm aşamalara kadar tüketici sağlığını tehdit edecek her türlü faaliyetten uzak durması gerekmektedir. Ayrıca işletmeler, ürün ve hizmete ilişkin detaylı bilgileri müşterilerin görebilecekleri veya ulaşabilecekleri noktalara iliştiirmeleri beklenmektedir. Müşteriler, ürünlerin hangi ham maddelerden yapıldığını, nasıl kullanılacağını ürünle birlikte zahmet çekmeden bulabilmeli, kullanma kılavuzları mutlaka ürünün ambalajında yer almalıdır. Bu saydıklarımız aslında bir işletmenin müşterisine karşı sorumluluklarını oluşturmaktadır, sosyal sorumluluklardan bahsetmek için işletmenin bunların daha ötesine geçmesi gerekir. Ayrıca işletmeler müşterilerine sosyal konularda duyarlı faaliyetlerde bulunmalarına olanak tanıyacak faaliyetler de gerçekleştirmelidir.

Tüketicileri ürün ya da hizmeti deneyimlemeye ikna etme amacı taşıyan reklâmlar da sosyal sorumluluk konusunda önemli bir noktadır. İşletmeler tüketiciyi aldatmaya yönelik reklâmlardan da uzak durmalıdır. Aşırı mübalağa, yanlış bilgilendirme, rakipleri karalayan reklâm filmleri işletmenin sorumluluklarını ihlal ettiğinin göstergesidir.

Tüketiciler bir işletmenin ürün ve hizmetlerine istedikleri zamanda, istedikleri miktarda, arzuladıkları kalitede ve ödemek isteyecekleri fiyatta ulaşmak ister, satın aldıkları ürün veya hizmetin sağlayıcısı kurum hakkında da istedikleri zamanda bilgi edinebilmeleri gerekmektedir. Aksi durumda rekabetin sınırsız bir boyuta geldiği

günümüzde tüketiciler tercihlerini başka işletmelere yöneltebilir; bu nedenle işletmeler sürdürülebilir olmak için tüketicilerinin ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır.

1.3.2.2.2. Rakiplere Karşı Sosyal Sorumluluklar

Günümüzde ticaret ulusal sınırları aşmış, uluslararası arenaya taşınmıştır. Bu nedenle rekabet geçmişte hiç ulaşmadığı kadar yoğun bir noktaya gelmiştir. Piyasa ekonomisinin hüküm sürdüğü yerlerde de serbest rekabet hüküm sürmektedir. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği çevrede yer alan ve benzer ürün veya hizmeti piyasaya sunan işletmelerle yani rakiplerine karşı da sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Bu noktada işletmenin kaçınması gereken en önemli davranış haksız rekabete neden olacak uygulamalardan kaçınmaktır. Bir işletme kendi çıkarı için rakip işletmeyi veya onun ürün ve hizmetlerini karalayacak her türlü faaliyetten uzak durmalıdır. Kamuoyu ile temasa geçtiği her yerde gerek röportajlar gerek reklamlar gerekse diğer tüm alanlarda haksız rekabete yol açabilecek her türlü oluşumdan uzak durmalıdır. Bu hususlar, bir işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü sektörde rakiplerine karşı temel sorumluluklarını ifade etmektedir. Ayrıca işletmelerin rakipleriyle birlikte içinde buldukları sektörü geliştirecek girişimlerde bulunması da beklenmektedir.

1.3.2.2.3. Devlete Karşı Sosyal Sorumluluklar

Bir işletmenin devlete karşı yerine getirmesi beklenen en önemli sosyal sorumluluklarının başında, vergilerini zamanında ve dürüst bir şekilde ödemek gelmektedir. İşletmelerin ülke ekonomisi için değer yaratacak girişimlerde bulunmaları da önemli sorumlulukları arasındadır. Bu sorumluluklar arasında; ülkenin ihtiyaçları doğrultusunda üretim yapmak, ihracatla ülke ekonomisi için değer yaratmak, katma değeri yüksek ürünler üretmek, Ar-Ge ve Ür-Ge çalışmalarına kaynak ayırmak, istihdam sağlamak gibi konuları sıralayabiliriz. İşletmelerin bu faaliyetlerde bulunurken hukuki ve etik kurallara bağlı kalması beklenmektedir. Örneğin yüksek oranda istihdam sağlayan bir şirketin yanında sigortasız işçi

çalıştırmaması ya da kayıt dışı üretim gerçekleştirmemesi devlete karşı sorumlulukları arasında yer almaktadır.

1.3.2.2.4. Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar

Doğanın insanoğlu üzerindeki egemenliği günümüzde insanın doğa üzerindeki egemenliğine dönüşmüştür. Yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu insanoğlunun hâkim olduğu bir doğa karşımızda durmaktadır ancak insanoğlunun doğaya hakim olma süreci başarılı olmamış ve bu nedenle doğa eski dönemlerdeki gibi insanoğlunun varlığını tehdit etmektedir. Küresel ısınma, seller, depremler, erozyon, kuş gribi, kene saldırısı derken görüyoruz ki doğa, insanoğlunun yeterli duyarlılığı göstermemesi sonucu insanoğlunu tehdit etmektedir.

İşletmenin sorumsuz üretim süreçlerinin etkisinin öncelikli olarak yaşandığı ve etkilerini somut olarak görebildiğimiz alan doğal çevredir. Bireylerin ve bireylerin belli bir amaca ulaşmak için bir araya geldiği işletmelerin, doğal çevreye karşı yerine getirmek zorunda olduğu bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bunların en başında da çevreyi kirletmemek gelmektedir. İşletmelerin üretim ve hizmetlerini sunum sırasında çevreye en az zararı veren koşulları yaratması gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin ürünlerinin son kullanıcıya ulaştıktan sonraki süreci de takip edebiliyor olması ve ürettikleri ürünlerin gerek ambalaj gerekse salt ürün olarak doğaya zarar vermemesine dikkat etmelidir. Bir işletme gerekli önlemlerini çevre kirlendikten sonra değil kirlenmeden almalıdır.

Birçok işletme özellikle de sanayi şirketleri üretimleri sırasında çevreye zarar vermekle sürekli itham edilmektedirler. Bu nedenle gerekli tedbirleri almalı ve çevreye olan etkilerini minimumda tutmalılar. Bu noktada yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmaktan, filtre takmaya, üretim için gerekli makinelerin seçimine kadar üretim öncesi, sırası ve sonrasındaki tüm süreçlerde çevreye gözetin politikalar izlenmelidir. İşletmelerin, doğaya en az zararı vermek için çaba göstermesi ve bunu sorumluluklarının bir parçası olarak yerine getirmesi beklenirken diğer taraftan da bir şekilde tahrip olmuş doğanın doğal güzelliklerine kavuşması için de çaba

göstermeleri istenmektedir. Çünkü işletmeler de aynı ekolojik çevrede yaşanan gelişmelerin bir parçasıdır ve dolayısıyla doğada yaşanan her olumsuz gelişme kısa veya uzun vadede işletmelere de yansımayaacaktır. Bu nedenle bir işletmeden öncelikle beklenen kendi yarattığı zararı minimize etmesi ve kendisinden kaynaklanmasa da doğadaki olumsuz durumları gidermeye çalışmasıdır.

Toplumların eğitim seviyesi yükseldikçe çevre konusundaki bilinç de artmıştır. Bu durum da hem toplumun bazı beklentiler içine girmesine hem de işletmelerin doğal kaynakların sınırsız olmadığını kavrayıp birtakım çalışmalar yapmalarına yol açmıştır.

1.3.2.2.5. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar

İşletmenin başta yakın çevresine olmak üzere tüm topluma karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu noktada öncelikle faaliyet gösterdiği ülkede yaşayan nüfus için iş olanakları sunması beklenmektedir. İşsizlik birçok ülke için hâlâ en büyük problemlerden biridir. Bu nedenle işletmelerin cinsiyet, etnik grup, milliyet kısıncası hiçbir ayırım gözetmeden istihdam yaratması istenmektedir. İşletmelerin özellikle eski mahkûmlar ve özürli vatandaşları da istihdam etme konusunda duyarlı olması beklenmektedir. Ayrıca işletmeler, öğrenciler için staj olanakları yaratmalı, çocuk işçi çalıştırmamalıdır.

İşletmelerin topluma karşı sorumluluklarında en önemli kısmı dört boyutlu KSS modelinde yer alan isteğe bağlı sorumluluklar almaktadır. Bu bağlamda işletmelerin başta yakın çevreleri olmak üzere tüm toplum için eğitim, sağlık, kültür, sanat, spor, çevre vb. alanlarda faaliyet göstermesi beklenmektedir. Bu faaliyetlerin tamamıyla gönüllü olup, isteğe bağlı şekillenmesi gerekmektedir.

İşletmelerin teknolojiye yatırım yapması da kendi ürünlerinin kalitesini artıracak gibi aynı zamanda toplumun da yararına sonuçlar doğuracaktır. Sonuçta insan hayatını kolaylaştırma ve güzelleştirmenin yolu teknolojiden geçmektedir.

İşletmelerin bunun dışında özellikle savaş ve kriz zamanlarda stokçuluk yapmaması ve bu yolla toplumu mağdur etmemesi gerekmektedir.

Günümüzde küreselleşme ile tüm uzakların yakın olduğu düşünülürse, işletmenin sorumluluğunun sadece kendi faaliyet gösterdiği topluma karşı değil dünyadaki tüm bireylere de karşı olduğu belirtilebilir. Bu noktada işletmelerin nasıl ki toplumda yardım gerektiren alanlara destek olması bekleniyorsa güçleri yettiği sürece az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere de yardımcı olmaları arzulanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin yapabilecekleri, parasal yardımlar olabileceği gibi teknoloji ve belki know-how transferi şeklinde de olabilir. Ayrıca işletmeler bazen bazı ürünlerin üretimini ve satışını yapmayarak da insanlığa hizmet edebilmektedir. Örneğin uyuşturucu üretimi yapımı veya satışı yapmamak işletmelerin insanlığa gösterebilecekleri en önemli sorumlulukları arasındadır.

Yukarıda sıralanan sorumluluk konularıyla birlikte unutmamak gerekir ki işletmenin tüm diğer sosyal paydaşları zaten toplumun bir parçasıdır. Bu nedenle bir işletmenin diğer sosyal paydaşlarına karşı yerine getirdiği tüm sorumluluklar bir bakıma toplum için yerine getirilmiş sorumluluklardır.

1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sınırları

KSS faaliyetleri, işletmelere birçok avantaj sunmakla birlikte, her işletme tarafından gerçekleştirilmemektedir. İşletmelerin gönüllü olarak gerçekleştirdiği bu faaliyetlerin hayata geçmesinde bazı sınırlar bulunmaktadır. Post, Lawrence, Frederick ve Weber bu sınırları; yasallaştırma, maliyet, etkinlik, faaliyet alanı ve karmaşıklık olarak belirlemiştir⁵¹. Biz bu sınırların içine sosyal sorumluluğun sonuçlarının dolayısıyla işletmeye katkısının ölçülmesinin zorluğunu, işletmenin ölçeğini ve mülkiyetin kimde olduğunu da ekliyoruz. Bu sınırlar işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kapsamını, içeriğini, alanlarını, yoğunluğunu ya da en genel ifadeyle çerçevesini daraltmaktadır.

⁵¹ Anne T. Lawrence ve diğerleri, **Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy**, New York, McGraw-Hill Inc., 1996, s. 46 – 49.

1.4.1.Yasallaştırma

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işletmelerde, “Bu iş bizim sorumluluğumuzda mı?” ya da “Neden bu sorumluluğu ben üstleneyim?” soruları sorgulanabilir. Özellikle yukarıda değindiğimiz Carroll’un dörtlü KSS modelinde isteğe bağlı sorumluluklar bölümüne dâhil olan faaliyetlerin şirketler nezdinde yasallaştırılması yani yönetim ve hissedarların bu alanda yapılan sosyal harcamaları işletmenin çıkarlarına uygun bulması zor olabilmektedir. İşletme yöneticileri bu alanda karar verirken konunun gerçekten işletmenin kısa veya uzun vadede hedeflerine hizmet ediyor olmasına dikkat etmektedirler. Örneğin eğer çalışanların alkol kullanımı bir fabrikada ciddi güvenlik sorunlarına yol açıyorsa, işletmenin eğitim ve davranış merkezi kurulması yönünde harcama yapması kurum içi ve kurum dışı otoritelerce uygun bulunacaktır⁵².

1.4.2. Maliyet

İşletme için her faaliyet bir maliyet taşımaktadır. Bu doğrultuda, sosyal sorumluluk faaliyetleri de belirli maliyetler içermektedir ve bu maliyetler işletmenin zorunlu olarak katlanması gereken harcama kalemi değil tamamıyla işletmenin kendi rızasıyla katlandığı harcamalardır. Bununla birlikte işletmelerin de kaynakları sınırlıdır. Ayrıca işletmelerin devamlılığı için belirli giderlerini karşılamaları ve kâr elde etmeleri gerekir. Sosyal sorumluluk için yapılan harcamaların bu durumda işletmeyi zora sokacak ve devamlılığını yitirmesine neden olacak nitelikte olmaması gerekir. İşletme sahipleri de bir sosyal sorumluluk faaliyetini yerine getirmeden önce bu faaliyetin işletmenin gider hanesindeki yerini ve işletmenin kısa ve uzun vadedeki çıkarlarını etkileyip etkilemeyeceğini düşünerek karar verirler. Bu noktada gerçekleştirilecek KSS faaliyetinin maliyeti olumlu ya da olumsuz karar almada etkili olmaktadır. Bu da maliyetin KSS için bir sınırlama aracı olduğunu göstermektedir.

⁵² A.e., s. 48.

Maliyetin bir sınırlama aracı olarak karşımıza çıkmasında bir diğer önemli etken ise işletme yöneticilerinin bu alanda yapılmış harcamaları haklılaştırmada yaşadığı sıkıntıda kendini göstermektedir. Şöyle ki klasik işletme yönetimi anlayışı çerçevesinde işletmeler kâr elde etmek için kurulmuştur ve bu nedenle topluma yönelik yatırımlar hissedarlar tarafından hoş karşılanmayacağı düşünülür. Çünkü klasik anlayışa göre işletmelerin öncelikli amacı hissedarlarını memnun etmektir; bu memnuniyet de artan kâr ve iyi bir yıl sonu mali tablosu ile ifade edilmektedir. Ancak modern işletme anlayışında işletmeler var oldukları toplum var oldukça hayatta kalabilirler, bu nedenle toplumsal konulara yapılan harcamalar ek bir maliyet unsuru olarak görülmemelidir.

1.4.3. Etkinlik

İşletmelerin KSS alanına yaptıkları harcamalar, işletmenin etkinliğini ve pazar payını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Yapılan araştırmaların çoğunluğu KSS'nin işletmelerin uzun dönem kârlarına olumlu etki yaptığı göstermektedir. Ancak kısa vadede yapılacak büyük harcamalar, işletmenin pazar payına da olumsuz yansiyabilir. Bu nedenle işletmelerin toplumsal ve ekonomik amaçlarını paralel bir biçimde yürütmeleri ve aradaki dengeyi gözetmeleri gerekmektedir.

1.4.4. Faaliyet Alanı ve Karmaşıklık

Hangi konuların bir işletmenin KSS kapsamına girip girmediği önemli bir noktadır. İşletmeler dünyadaki tüm sorunların çözülmesine aracılık edemezler. Bazı sorunlar çok boyutlu, derin ve karmaşıktır ve bu nedenle bir işletmenin tek başına çözmesine olanak tanımaz. Zaten işletmenin kaynakları ve beşeri sermayesi de bu sorunların üstesinden gelmeye yetmez. Bu sorunlara örnek olarak, büyük çaplı çevre sorunları (ozon tabakasındaki tahribat, asit yağmurları vb.), genel sağlık problemleri (AIDS vb.), cinsiyet ayrımı, etnik ve dinsel düşmanlıklar verilebilir⁵³. İşletmelerin bu konularda yapacakları okyanustaki bir damlaya benzeyecektir; bu nedenle bu gibi

⁵³ Figen Dalyan, "Sosyal Sorumluluğun Temelleri", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 52.

konularda STK, yerel yönetimler, devlet ve uluslararası organizasyonlarla çalışmaları faaliyetin etkinliğini artıracak ve işletmenin kaynaklarını boşa kullanmasını engelleyecektir.

İşletmelerin faaliyet alanları da KSS konusunda adım atmada önemlidir. Bazı düşünürler, işletmelerin gerçekleştirecekleri KSS projelerinin işletmenin faaliyet alanıyla yakından ilgili olması gerektiğini savunurken bazı düşünürler de bir işletmenin gerçekten sosyal sorumluluğunun bilincinde davrandığını göstermesi için iş kolundan farklı bir alana yönelmesi gerektiğini savunmaktadır. Burada önemli olan eğer işletme faaliyet alanıyla ilgili bir konu seçerse kendisinin reklamını ve PR'ını yapmaktan uzak durmalı, ilgisini sosyal konuya yoğunlaştırmalıdır.

Şirketlerin dâhil oldukları sektör de KSS konusunda önemli bir belirleyen ya da sınırlayan olabilmektedir. Örneğin petrokimya, GSM operatörleri vb. bazı sektörler sürekli olarak çevreye ve insanlara verdikleri zararlarla anılmaktadır. Bu nedenle de kamuoyu, bu sektörde faaliyet gösteren şirketlerin öncelikle kendi faaliyetlerinin yarattığı sıkıntıları gidermesi noktasında beklentiler içine girebilmektedir. Bu da işletmeleri kendi faaliyet alanları içinde KSS konusuna eğilmesine neden olabilmektedir.

1.4.5. İşletmenin Ölçeği

İşletmelerin büyüklüklerinin sosyal sorumlulukla ilgisi olup olmadığı çoğu zaman sorgulanmaktadır. Ekonomik ve beşeri büyüklük işletmelerin faaliyet alanlarını etkilemektedir. Bu nedenle KSS faaliyetlerinin gerçekleşmesinde de işletmenin büyüklükleri önemli bir rol teşkil etmektedir. Küçük işletmelerin gerek insan gücü gerekse maddi kaynaklarının büyük işletmelere kıyasla sınırlı olması KSS'ye yönelmelerinde olmasa da kapsamını genişletmekte yetersiz kalmalarına yol açmaktadır. İşletmelerin büyüdükçe faaliyet gösterdikleri bölgeleri genişlettiği de bir gerçektir. Bu açıdan gerçekleştirecekleri gerek ekonomik gerekse sosyal alandaki KSS faaliyetleri toplumun daha geniş bir kısmını etkisi altına alacaktır. Küçük

işletmeler ise daha yerel kalabilmekte, ürün ve hizmetleri ile gerçekleştirdikleri KSS faaliyetleri daha sınırlı kitlelere hitap edebilmektedir.

Faaliyetleri daha dar bir grubu ilgilendiren küçük ölçekli işletmelerin toplumu, hükümeti, medyayı ve diğer toplumsal kurumları etkileme gücü de büyük işletmelerle kıyaslandığında daha sınırlıdır. Ayrıca küçük işletmelerin KSS'lerini yerine getirme konusunda toplum, medya ve diğer kurumlar tarafından çoğunlukla baskı görmediklerini de bir gerçektir. Ancak her ne kadar işletme ölçeği KSS konusunda nicel bir sınırlılık getirirse de KSS niteliksel olarak tüm kurumlarda geliştirilmesi gereken bir felsefe, bir yaklaşımdır.

Ülkemizin ve gelişmekte olan birçok ülkenin bir diğer en büyük eksikliği olan kayıt dışı üretimin önüne geçilememesidir. Kayıt dışı üretimin en çok yaşandığı ve maalesef ki göz yumulduğu alan da küçük ve orta boy işletmelerdir. Ülkelerin gelişmelerine aracılık edebilmek için kanun koyucuların zaman zaman göz yummalarıyla bu işletmelerin en temel sorumluluklarını bile göz ardı ettikleri, insan sağlığı ve çevre için bir tehdit oluşturdukları görülmektedir. Ülkemiz ekonomisinin bel kemiğini KOBİ'lerin oluşturduğunu ve kısa vadede de bu yapılanmanın değişmeyeceğini düşünürsek KOBİ'lerin kendi ölçekleri doğrultusunda gerçekleştireceği KSS faaliyetlerinin önemi daha net anlaşılacaktır. Avrupa Birliği de Avrupa'daki ticaret birlikleri, sendikalar, sivil toplum örgütleri ve KSS ile ilgilenen diğer kesimlerle yürüttüğü görüşmeler sonucu KOBİ'lerde KSS bilincini artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmasını tavsiye etmiştir⁵⁴. Bunun topluma, ülkeye ve dünyaya en önemli getirisi ise zor şartlar altında ekonomik amaçlarını odaklanarak faaliyetlerini yürüten ve ayakta kalabilmek adına kaynakları çoğu zaman sınırsızca tüketen KOBİ'lerin çevrelerine daha duyarlı hale gelmesi olacaktır.

⁵⁴ Adnan Çelik, "Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 80.

1.4.6. Ölçümleme

KSS faaliyetlerinin en önemli sınırlılıklarından biri de ölçülenmesindeki zorluktur. Aslında bu konu tartışmaya da son derece açık bir noktadır çünkü özü itibarıyla KSS faaliyetlerinin şirkete katkısının ölçülmemesi gerekir. Bununla birlikte iş dünyasında faaliyetler için “ölçmüyorsan/ölçemiyorsan yapma” anlayışı bir iş yapış şekli olarak benimsenmiştir. İşletme yöneticileri gerçekleştirdikleri her faaliyeti ve bu faaliyete ayrılan gideri şirket sahiplerine ve/veya yatırımcılara haklı göstermek zorundadır. Bu nedenle de yapılan işlerin sonuçlarının ölçülmesi yani öncesi ve sonrasıyla fotoğrafının çekilmesi gerekmektedir. Ancak KSS faaliyetlerinin işletmeye olan katkısını ölçmek son derece zordur. Ayrıca KSS faaliyetlerinin özü itibarıyla işletmeye değil topluma faydalı olması beklenmektedir. Bu nedenle de ölçülerek KSS’ye niteliksel değil niceliksel anlamlar yüklenilmesi kavramın içini boşaltmaktadır. Ayrıca araştırmaların ölçümleme kriterleri de tartışılmaktadır. Bu tartışmaların olmasındaki en temel nedenlerinden biri de KSS konusunda üzerinde uzlaşmış bir tanımın olmamasıdır. Bu nedenden dolayı işletmeler hangi konuların KSS kapsamına girip girmediği hususunda çoğu zaman net ifadelerde bulunamamaktadırlar.

Ancak günümüzde işletmeler sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerine ilişkin raporlar hazırlamaktadır. Birçok şirket de bağımsız şirketlerin yaptıkları ölçümlere dâhil olmaya çalışmaktadır. Özellikle bağımsız kurumların konuyla ilgili yaptıkları araştırmalar şirketlere benchmark fırsatı sunmaktadır. Ancak yapılan bu çalışmalar işletmelerin topluma sağladıkları katkı yerine toplum adına yapılan faaliyetlerin işletmeye katkılarına odaklanmaktadır. Şirketler gerek kendi yaptıkları araştırmaları gerekse bağımsız kurumların yaptıkları araştırmaları web sitelerinde, kurumsal tanıtım dosyalarında vb. yer vermekte ve bunu bir prestij aracı olarak görmektedirler.

1.4.7. Mülkiyet

Şirketin mülkiyetinin kime ait olduğu KSS konusundaki faaliyetleri etkilemektedir. Mülkiyet konusunda temel belirleyenlerden biri; özel sektör, kamu sektörü ayrımıdır.

Kamu şirketlerinin daha sıkı kurallarla çerçevenmiş olması bu şirketlerin özellikle yasal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken özel sektöre göre daha zorunlu görev aldığı belirtilebilir. Ancak bu işletmelerde özellikle nicelik bakımından KSS'nin daha sınırlı geliştiği gözlemlenmektedir. Nitelik bakımından ise bu işletmelerin zaten toplum için kurulmuş olduğu inancının yeterli bir sosyal sorumluluk olduğunun düşünülmesi, bu işletmelerde KSS anlayışının tam anlamıyla yerleşmesinin önünde engel oluşturmaktadır. Ayrıca bu kurumlarda çalışanların iş ve görev tanımlarının yönetmeliklerce belirlenmiş olması ve gönüllü girişimlere karar verecek olan kişilerin birim yöneticilerinden ziyade bu işletmelerin en üst düzey yetkilileri olması ve bürokratik prosedürler de KSS konusunda önemli sınırlayanlar olabilmektedir.

Özel sektörün elindeki firmalar ise ekonomik pastadan daha fazla pay kapma yarışında, KSS uygulamalarıyla farklılaşmaya çalışmakta ve bu bakımdan da KSS konusunda kamu kurumlarına nazaran daha önde bulunmaktadır. Ancak özellikle yasal sorumlulukların yerine getirilmesi noktasında denetimin de yetersizliği nedeniyle işletmelerin bazı boşlukları kendi çıkarları doğrultusunda kullandıkları gerçeğiyle gerek medya da gerekse günlük hayatta sık sık karşılaşabiliyoruz ancak tabii burada bir genelleme yapmakta doğru değildir. İşletmelerin kâr yarışında KSS bazen bir farklılaşma aracı olarak görülürken diğer taraftan maliyet unsuru olarak da görülebilmektedir.

Çokuluslu işletmelere baktığımızda ise özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler olarak tabir edilen ülkelerde sosyal sorumluluğun gelişmesinde önemli bir aracı rol üstlendikleri görülmektedir. Bu noktada merkezlerinin bulunduğu ülkelerdeki etik standartları ve iş yapış şekillerini bu ülkelere de transfer etmeleri ayrıca gerçekleştirdikleri sosyal faaliyetlerle diğer işletmelere örnek olabilmektedirler. Bu açıdan bu işletmelerin kaynaklarının daha geniş olduğu toplum nezdinde de düşünülmekte ve bu noktada beklentiler de artmaktadır. Görüldüğü gibi sosyal sorumluluk anlayışının kurumsallaşmasında ve yaygınlaşmasında mülkiyetin önemli bir sınırlayıcıdır.

Yukarıda sıralanan sınırlılıklar, işletmelerin sosyal sorumluluğuna farklı yaklaşımları savunanların görüş ayrılıklarının da temelini oluşturmaktadır. KSS konusunda literatürde iki farklı yaklaşım öne çıkmıştır. Bunlardan ilki işletmeyi esas alan ve KSS'nin aleyhinde olan görüştür; diğeri ise odağına işletmeyi işletmenin iş yaptığı çevreyi koyan KSS'nin lehinde olan görüştür. İkinci bölümde bu iki anlayışa da yer vererek tezimiz kapsamında hangi görüşün kabul gördüğü belirtilecektir.

Buraya kadar anlattıklarımızla KSS'nin yapısını ortaya koymayı amaçladık. Bu yapıyı açıklamak için tarihsel süreçte KSS'yi besleyen faktörlere, kavramın işletmeler ve aynı zamanda sosyal paydaşlar için ne anlam ifade ettiğine ve uygulama konusunda KSS'yi sınırlandıran özelliklere yer verdik. İkinci bölümde ise KSS'nin toplumsal arka planına bakarak KSS'nin işletmeye ve topluma kazandırdıklarını irdedeleyeceğiz.

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE TOPLUMSAL ARKA PLANI

Küreselleşen ekonomi ve zorlaşan rekabet ortamında önem kazanan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin toplumla olan ilişkilerinin yoğunlaşmasının hem sonucu hem de nedeni olmaktadır. Kavram, öneminin artmasıyla gerek teoride gerekse pratikte kendisine daha fazla yer bulmaktadır. Günümüzde, BM, AB, OECD, Dünya Bankası gibi uluslar üstü kuruluşlar da KSS kavramına önem vermektedir. Çünkü sürdürülebilir ekonomik gelişme için şirketlerin içinde yaşadıkları ve faaliyetlerini devam ettirdikleri topluma ilişkin bilgi ve ilgilerini geliştirmeleri gerekmekte ve KSS de işletmelere bu yolda aracılık etmektedir.

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve pazarların birbirlerine yaklaşması ile birçok ürünün eşdeğer hale gelmesi rekabetin fiziksel faydadan çok duygusal fayda temelinde yaşanmasına yol açmaktadır. Bunun kaynağında ise tüketicilerin alacakları ürün ve hizmetin fonksiyonel faydalarının yanı sıra değer yaratmasına yönelik beklentileri bulunmaktadır. Bu değer beklentisi de çoğunlukla işletmelerin toplumsal yatırım faaliyetleri konusunda kendisini göstermektedir. İnsanların nereye giderlerse gitsinler kaçamayacakları bir şekilde enformasyon bombardımanına tutulduğu çağımızda, toplumsal alanlarda yapılan katkılar tüketicilerle kurulan ilişkinin derinliğini, yoğunluğunu ve yakınlığını artırmaktadır. Bu da işletmelere sonuç itibarıyla ekonomik katkı sağlamaktadır. Bu noktada işletme ile toplum arasında bir kazan kazan ilişkisinden söz edebileceğimiz gibi bu ilişki KSS kavramının toplumsal boyutunu da sorgulamayı gerektirmiştir. Birinci bölümde, KSS'nin ne anlama geldiğini, nasıl uygulanması gerektiğini kısaca KSS'nin yapısını tarihsel boyutuyla birlikte inceledikten sonra çalışmanın bu bölümünde KSS'nin özellikle toplumsal arka planı aydınlatılmaya çalışılacaktır.

2. 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hakkındaki Tartışma ve Yaklaşımlar

KSS, iş dünyasında sahne arkasından hızlıca çıkarak sahnenin ortasına gelip başrolü kapmıştır. Böylece günümüzde iş dünyasının yok saymadığı bir sonuç haline gelmiştir.¹ Bu durumda toplumdaki beklentilerin değişmesinin de önemli etkisi bulunmaktadır. Ancak sosyal sorumluluğun, özellikle işletmeye olan katkısının mı yoksa topluma olan katkısının mı daha önemli olduğu konusu hâlâ tartışılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin sosyal sorumluluğa yönelip yönelmemesi noktasında iki farklı görüşü artı ve eksileri ile doğru analiz etmek gerekmektedir.

2.1.1. İşletmeyi Esas Alan ve Sosyal Sorumlulukların Aleyhinde Olan Görüş

KSS işletmenin amaçlarından bağımsız olarak düşünülemez ancak sosyal sorumlulukların aleyhinde olan görüşleri ifade ederken işletmenin temel alındığının vurgulanması aslında daha baştan sosyal sorumluluğu işletmenin özünden aykırı bir olgu gibi göstermektedir.

İşletmeyi esas alan ve bu bağlamda sosyal sorumluluğun karşısında olan düşünürlere göre; işletme yöneticisi hissedarların temsilcisidir ve işletmenin faaliyetlerinde hissedarların çıkarları birincil önceliktedir. İşletmelerin sorumlulukları arasında sosyal konuların çözümü yer almamaktadır. Eğer yöneticiler sosyal konularla uğraşırlarsa odaklarını yani kâr elde etmeyi kaybedeceklerdir. Yöneticilerin asli sorumluluğu işletmenin kârını maksimum seviyeye ulaştırmaktır. Bu görüşü savunanlara göre sosyal sorumluluk sadece işletmeleri değil, tüm toplumu ilgilendirmektedir. Bu nedenle de bu sorunların çözümü sadece işletmelerden beklenmemeli; devlet, kamu kuruluşları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları (STK) gibi asli görevleri toplumsal faaliyetleri yürütmek olan kurumlar sorumlu olmalıdır.

¹ Vicky Pryce, “CSR – Should It Be The Preserve Of The Usual Suspects?”, **Business Ethics: A European Review**, Vol. 11, Num. 2, Nisan 2002, s. 140.

Bu görüşü savunanlar tezlerini şu şekilde savunmaktadırlar; işletmelerin kuruluş ve örgüt yapısı, çalışma sistemleri ve personel kadrosu sosyal sorunlara çözüm getirmeye müsait değildir. İşletme çalışanlarının uzmanlık alanları da sosyal konuların çözümü için yeterli değildir. Ayrıca işletmeler gerçekleştirmeleri gereken görevlerinin dışında toplumsal konulara odaklanırlarsa konsantrasyonlarını kaybedecekler ve asıl amaçları olan ekonomik sorumluluklarından da uzaklaşacaklardır. Bu tezi savunanlara göre toplumda ortaya çıkan problemlerin pek çoğu yeteri kadar kâr edemeyen işletmelerden kaynaklanmaktadır. İşletmeler için sosyal sorumluluk; ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek ve bunu yaparken de kanunlara uymaktan ibarettir.

Bir diğer öne sürülen görüş ise; eğer bir işletme sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirirse bu alanda yapacağı harcamaları, ürün ve hizmet maliyetlerine yansıtacak ve bunun sonucunda ise fiyatlar yükselecektir. Bu durum da başta tüketiciler olmak üzere bütün toplumun aleyhine olacak ve aynı zamanda da uluslararası piyasalarda işletmenin rekabet gücünün azalmasına ve pazar kaybetmesine neden olacaktır. Bu nedenle de işletmeler sosyal konularla uğraşmamalıdır.

KSS'ye ilişkin faaliyetler yürüten bir şirket, bundan kaynaklanan maliyetlerini ürün ve hizmet fiyatlarına yansıtamazsa bu maliyetleri kendi içinde eritmeye çalışacak yani finansal kârlılığını azaltacaktır. Bu da sermayenin zamanla sosyal sorumluluğa sahip şirketlerden finansal kârlılığı yüksek şirketlere kayması sonucunu doğuracaktır. Bu görüşü savunanlara göre sosyal sorumluluk kavramının bir sektörde veya bir ülkenin tüm şirketlerinde göz önünde tutulmaya başlanmasıyla makro seviyede bu ülkenin tüm ekonomisinin diğer yabancı ülkelerin ekonomilerinin tehdidi altına girebilir.

Kapitalist sistemin temelini oluşturan Adam Smith'e göre her insan bencildir ve bencillik evrenseldir. Bütün insanlar bencil olduklarından yalnız kendi çıkarları peşinde koşar ve herkes kendi çıkarı peşinde koşarken toplumun çıkarını da bir

biçimde gözetmiş olur.² Smith'in kapitalist düzeninde bir çeşit görünmez el, bireylerin çıkarı ile toplumun çıkarlarını uyum içinde yürütür. Bu bağlamda eğer bir işletme kendi kârı ve ekonomik amaçlarını yerine getirmeye odaklanırsa zaten aynı zamanda toplumun çıkarlarını da gözetmiş olacaktır.

Bu görüşün en önemli temsilcisi Nobel Ödüllü iktisatçı Milton Friedman'dır. Friedman'a göre iş dünyasının işi, iş yapmaktır. Bu görüş uzun yıllar boyunca işletme çevreleri ve hatta toplum tarafından kabul görmüş ve bunun paralelinde işletme yöneticilerinin direkt çıkar sağlayamayacakları alanlara para yatırmaları eleştirilmelerine neden olmuştur. Friedman'a göre serbest teşebbüs ve özel mülkiyet sisteminde işletme yöneticisi, işletme sahiplerinin bir çalışanıdır. İşletmenin tek sorumluluğu kaynakları etkin bir biçimde kullanarak, serbest ve açık rekabet koşulları altında hile yapmaksızın kâr elde etmektir.³

Friedman'a göre sosyal sorumluluğun kurumsallaşmasını kabul etmek hissedarların daha fazla para kazanmasını engellemek demektir ki bu tamamıyla öldürücü bir fikir olabilmektedir.⁴ Bu nedenle hayır amaçlı faaliyetler kurumlar tarafından değil kişiler tarafından yapılmalıdır. İş dünyası sosyal sorunlara çözüm bulmakta yetkin olmadığı gibi firmaların işi toplumsal fayda değildir, kişisel kârı maksimize etmektir.

Sosyal sorumluluk çalışmalarının sonuçları sadece toplum için değil ekonomik bağlamda şirketler için de önemlidir. Bu nedenle Friedman'ın savunduğu gibi iş dünyasının işi yalnızca işini yapmaktan ibaret değildir. İşletmeler, işlerini yaparken hem topluma yatırım yapabilir hem de kâr elde edebilir. Yani bu iki durum birbirini olumlu bir şekilde etkiler ve çarpan etkisi yapar; dolayısıyla toplum geliştikçe işletme de gelişir. Ancak tabii bu sosyal sorumluluk faaliyetlerinden işletmenin kâr bekleme anlamına gelmemektedir. Buna rağmen bu faaliyetlerin işletmelere ekonomik olarak geri döndüğü de bir gerçektir. Tabii bu geri dönüş kısa vadede değil uzun vadede olabilmektedir.

² Sencer Divitçioğlu, **Mikro İktisat**, İÜ İktisat Fakültesi Yayınları No: 398, İstanbul, 1977, s. 1.

³ Halis Yunus Ersöz, **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İTO Yayınları, 2007, s. 30.

⁴ John R. Boatright, **Ethics and the Conduct of Business**, New Jersey, Prentice Hall, 2003, s. 372.

KSS odağına işletmeyi değil toplumu koymayı gerektiren bir yaklaşımdır. Bu nedenle işletmenin sadece ekonomik amaçları olduğunu iddia eden bir yaklaşım günümüz işletme dünyasında geçerli olmadığı gibi doğru da değildir. Bu açıdan işletmelerin odağına çevreyi koyan yaklaşımı aşağıda inceleyeceğiz.

2.1.2. Çevreyi Dikkate Alan ve Sosyal Sorumlulukların Lehinde Olan Görüşler

İşletmeler bir çevre içinde var olabilirler. İşletmeleri hem var eden hem de faaliyetlerinden öncelikli olarak etkilenen çevre; tüketiciler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, rakipler, devlet, hükümet, medya ve toplumun bütünü olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan bir işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevreye karşı sosyal sorumluluklarının olmadığını iddia etmek, işletmenin içinde bulunduğu çevreden etkilenmediğini ve bu çevreyi faaliyetleriyle etkilemediğini varsaymaktır. Bu varsayım da işletmeyi çevresiyle çatışmalı kabul etmekte oysa işletmeler çevreleriyle uyumlu ilişkiler sürdürdükleri sürece varlıklarını sürdürebilirler.

İşletmenin çevresini ve çevreden bağımsız olamayan işletmeyi de dikkate alan sosyal sorumlulukların lehinde olan görüş modern işletmecilik anlayışında da kabul görmektedir. Bu görüşü savunanlara göre; işletmeler toplumun bir parçasını oluştururlar ve bu nedenle de toplumun her üyesi gibi toplumun sorunlarına eğilmeleri gerekir. İşletmeler, ürün ve hizmetlerini bir yandan çevreye satarken diğer taraftan onlara karşı hiçbir sorumlulukları yokmuş gibi davranmamalıdır. İşletmelerin sadece kendi çıkarlarını maksimize etmeye odaklanmaları kabul edilebilir bir durum değildir; çünkü işletmelerin üretimden dağıtım ve hatta dağıtım sonrası da dâhil tüm adımları çevreyi etkiler. Bu nedenle de çevrelerine karşı sorumluluklarının bilincinde olmaları ve bunun gerektirdiklerini yapmaları gerekir.

Sosyal sorumlulukların devletin görevi olması gerektiği şeklindeki Friedmancı görüş ilk bakışta doğru gibi görünse de günümüzde artık geçerli değildir. Günümüzde işletmelerin yol açtığı birçok sorun vardır; iş yerinde ayrımcılık

yapmak, benzer işe benzer ücret ödememek gibi konular buna örnek olarak verilebilir. Bu noktada devletin görevi sadece ilgili kanun ve yönetmeliklerle müdahalede bulunmaktan ibarettir oysaki bu konuların çözümü işletmenin yönetim felsefesiyle ilgili olup sorumluluk tamamıyla işletmeye aittir.

Sosyal sorumlulukların aleyhindeki görüşün en temel dayanak noktası işletmenin hissedarları için kâr etmesi gerekliliğidir. Bu görüşü savunanlara göre şirketler hayır amaçlı bir harcama yaparlarsa hissedarlarının yaratılan fonların nasıl harcanacağı konusunda karar vermesini engellemiş olur. Elbette ki hissedarların işletmeden kâr payı beklmeleri haklarıdır çünkü hissedarlar paralarını başka şekillerde değerlendirme imkânına sahipken onlar işletmeye sermaye olarak koymayı tercih etmişlerdir. Doğal olarak bunun karşılığını almak isteyeceklerdir. Burada yöneticilerin üçüncü şahıs gibi düşünüp işletmesini yönetmesi gerekir çünkü yöneticiler sadece hissedarlara karşı değil işletmenin bütün çıkar gruplarına yani sosyal paydaşlarına karşı sorumludur. Ancak çoğu zaman yöneticiler hayır amaçlı harcamalarını bilanço çıkarları bakımından haklı göstermekte zorlanmaktadır. Bu nedenle de kendilerini şirketin toplumsal sorumluluğu konusunda daha yüksek bir düzey talep eden eleştirmenler ile kısa dönem kârlarını çoğaltmaları için baskı yapan yatırımcılar arasında sıkışmış hissetmektedirler.⁵ Oysa burada yöneticiler bir tercih yapmak zorunda kalmamalı, her iki amaca da hizmet edecek bir denge oluşturmalılardır.

Sonuçta işletmelerin amaçları arasında sosyal nitelikli olanlar ve ekonomik nitelikli olanlar şeklinde çok keskin bir ayırım yapılamaz. İşletmelerin ekonomik amaçlarını geri plana iterek sosyal nitelikli amaçlar edinmesi mümkün olmadığı gibi sosyal amaçlarını da göz ardı edilip yalnızca ekonomik amaçlara da odaklanması doğru değildir. İşletmenin ekonomik ve sosyal amaçlarını birbirinden net çizgilerle ayırmak ve bunlardan ekonomik amaçlarının daha öncelikli olduğunu her zaman için söyleyebilmek mümkün değildir. Burada şu sorular karşımıza çıkar: İşletmeler

⁵ Michael E. Porter ve Mark R. Kramer, “Kurumsal Hayırseverliğin Sağladığı Rekabet Avantajı”, **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 35, 36.

ekonomik amaçlarına ulaştıktan sonra mı sosyal sorumluluklar üstlenirler? Yoksa sosyal sorumluluklarını yerine getirirken ekonomik amaçlarına da ulaşabilirler mi? Ya da sosyal sorumlulukların üstlenilmesi işletmeleri ekonomik amaçlarının uzağına mı atar?

Bu sorulara yanıt olabilecek açıklamalar şöyledir: İşletmeler kuruldukları gün itibarıyla sosyal sorumluluklarını kabul etmiş sayılırlar bu nedenle de ekonomik amaçlarına sosyal sorumluluklarını yerine getirerek ulaşacaklardır. İşletmenin amaçlarını bir piramit gibi düşünürsek en alta ekonomik amaçları koyabiliriz. Piramidin her bir üst basamağına çıkıldığında bu amacın alttaki amaçla uyum içinde olması gerekmektedir. Zaten işletmenin amaçlarına bir bütün olarak bakılmalı birbirinden ayrı düşünülmemelidir.

Maksimum kârlılık tüm işletme faaliyetlerinin temel amacı olsa da sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler maksimum kârlılıktan ziyade optimum kârlılık için hedeflerini belirler⁶. Modern işletmelerin de amacı yalnızca kâr elde etmek değil, kâr yoluyla işletmenin başka ya da daha iyi bir şey yapmasını sağlamak olmalıdır. O “şey” de işletmenin asıl amacını oluşturmalıdır. Burada araç olan kâr amaç haline getirmemek yani diğergam ahlâk anlayışıyla toplumdan kopuk değil onunla iç içe olmak önemlidir. Bu noktada da işletmelerin kendilerini analiz etmeleri ve temel amaçları arasına toplumsal yatırım düşüncesini de almaları gerekmektedir. Sonuçta günümüz bilgi ekonomisinde iyi işletme bir mülk değil amacı olan bir topluluk haline gelmiştir. Böyle bir topluluk da işletmenin amacının yalnızca kâr etmek değil, daha iyi bir şey yapabilmek için kâr etmek olduğuna inanmaktadır⁷.

Günümüz toplumları da işletmelerin çevresini düşünmeksizin sadece kâra odaklanmasını kabul etmemeye başlamıştır. Bu nedenle işletmelerin sosyal sorumluluğu bir gider / masraf olarak görmemesi de gerekmektedir. KSS bir maliyet

⁶ Figen Dalyan ve Serpil A. Gökbel, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB’de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Kârlılıkları Arasındaki İlişki**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005, s. 25.

⁷ Charles Handy, “İşletme Ne İçin Vardır?”, **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 72.

değildir. Hatta günümüzde sosyal amaçlı girişimler rekabet bağlamını geliştirmek için kullanılmaktadır. Böylece toplumsal ve ekonomik amaçlar aynı çizgiye gelebilmekte ve bir şirketin uzun dönemli iş fırsatlarının güçlenmesi, artması söz konusu olabilmektedir. Hayırsever girişimler, rekabet bağlamını geliştirmek için çoğu durumda maliyetler bakımından en verimli – hatta kimi zaman tek – yol olabilmektedir.⁸ Bu da gösteriyor ki işletmelerin KSS faaliyetlerine yönelmeleri onları ekonomik amaçlarından uzaklaştırmayacaktır.

Bu görüşü savunanlara göre KSS faaliyetleri uzun vadede işletmenin çıkarlarına hizmet etmekte ve işletmeler için ayırt edici ve fark yaratıcı bir nitelik haline gelmektedir. KSS adına yapılan tüm girişimler toplum tarafından ödüllendirilmektedir. Bu noktada en önemli katkı, işletmenin itibarına yani toplum nezdindeki algısına yaptığı katkıdır. Bir işletmenin itibarının olumlu bir biçimde oluşması ise birçok ekonomik başarıyı elde etmekten daha zor olduğu gibi, olumlu bir itibar işletmenin geleceğine de yapılan bir yatırımdır.

İşletmelerin KSS anlayışıyla çevrelerine proaktif düşünerek katkı sağlamaları da gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara reaktif çözümler üretmekten çok daha ekonomik olabilmektedir. Örneğin bir işletmenin atıklarını bir dere yatağına atması sonucu derenin kirlenmesi ve bu kirliliğin temizlenmesi konusunda toplumsal baskı hissetmesi halinde bu derenin temizlenmesi konusunda geliştireceği projenin maliyeti, atıklarını bu dereye kontrolsüz salmamasının getireceği maliyetten daha fazla olabilir. Tabii böyle bir konuyla gündeme gelen işletmenin toplumda kaybedeceği itibarın ekonomik yansıması da düşünüldüğünde proaktif yaklaşımın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Petit'e göre; sosyal sorumluluğu destekleyen görüşlerin dikkate alınmasında iki gelişme etkili olmuştur: (1) sanayi toplumu, büyük işletmelerin artması sonucu ciddi insani ve toplumsal sorunlarla karşı karşıya kalmış ve (2) yöneticilerin, işletmenin sebep olduğu bu sorunları çözecek veya en azından zararlarını azaltması yönünde

⁸ Porter ve Kramer, **a.g.m.**, s. 39, 43.

rehberlik edecektir.⁹ Bu nedenle işletmelerden kendilerinden kaynaklanan sorunları öncelikle çözmeleri toplum tarafından beklenmektedir.

Görüldüğü gibi KSS hakkındaki tartışmalar da bir kesim işletmelerin sosyal sorumluluklar üstlenmemesini çünkü asıl amacının kâr elde etmek olduğunu vurgularken diğer kesim ise işletmenin var olduğu günden itibaren KSS'nin bilincinde hareket etmesi gerektiğini ve bu bilinçle hareket eden işletmelerin de ekonomik amaçlarından uzaklaşmayacaklarını belirtmektedir. Biz KSS konusunda işletmelere de görevlerin düştüğünü ve işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken çevreyi de dikkate almaları gerektiği kanaatindeyiz. Bu bağlamda işletmelerin KSS faaliyetlerinde bulunması gerektiği noktasından hareketle işletmelerin neden KSS faaliyetlerine yöneldiklerini sorgulayacağız.

2.2. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelmesinde Etkili Olan Faktörler

KSS faaliyetleri her ne kadar kurumların inisiyatifi dâhilinde gerçekleşse de kurumları da KSS'ye yönelten bazı faktörler bulunmaktadır. Bunun en temel nedeni de işletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumun koşulları ve beklentilerinden bağımsız hareket edemeyeceği gerçeğidir. Bu bağlamda işletmeyi KSS konusuna yönelten bu faktörleri şimdi inceleyeceğiz.

2.2.1. Ekonominin Gereklere

Sosyal sorumluluğunun kurumsallaşmasında işletmelerin yapılanmaları kadar toplumu etkileyen ekonomik değişim ve dönüşüm süreci de etkili olmuştur. Bu noktada 20. yüzyıla kadar etkili olan “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” sloganıyla tanınan liberal düşünce ile birlikte ekonomide sınırsızlık, serbestlik ve müdahalesizlik egemen olmuştur. 1929 yılında yaşanan ekonomik buhranla bu sistem sorgulanmaya ve özel sektör üstünde devletin müdahalesi artmaya başlamıştır.

⁹ Thomas A. Petit, **The Moral Crisis in Management**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1967, s. 58.

1970'lere gelindiğinde ise yaşanan petrol krizi sonrasında Keynesçi devlet müdahaleciliğinin içine girdiği darboğazla birlikte yeni bir ezber olan neo-liberalizm, toplumsal kurumlar ve politik söylemlerde de kendine yer bulmuştur. Neo-liberal yaklaşım liberalizmden farklı bir söylem getirmemekle birlikte tamamlayıcısı küreselleşme ile birlikte 1980'lerden sonra tüm dünyayı sarsmaya başlamıştır. Neo-liberalizmin savunduklarını kısaca ülke ekonomilerinin dış rekabete açılması, gümrük vergilerinin indirilmesi, yabancı sermayenin özendirilmesi, ithalatın serbest olması, ekonomide devlet sektörünün azaltılması, özel sektörün teşvik edilmesi, devlet müdahalelerinin minimuma indirilmesi sonuçta da serbest rekabetin özgürleşmesi olarak ifade edebiliriz. Bu amaçlar sonucunda ülkelerin kalkınmasının merkezine özel sektör yerleşmiştir, devlet küçülmeye başlamış ve daha önce devletler tarafından yerine getirilen görevleri işletmeler üstlenmeye başlamıştır. Devlete biçilen rol ise; iç güvenlik, dış güvenlik, adalet, eğitim, sağlık ve alt yapı hizmetlerinden oluşmaktadır. Devletin küçülmesi ve gücünü kaybetmesiyle işletmelerin dünya çapında yeni ihtiyaçlara cevap vermesi gerekmiştir.

IMF ve Dünya Bankası'nın kurumsal kanallarıyla dünyaya dağılan uzmanlar, neo-liberal reformlar üzerinden yürüyen yapısal uyum politikalarının uygulanmasıyla, yerel iktisat rejimlerini küresel bir piyasa sistemiyle uygun hale getirmek için uğraş vermekte ve piyasa reformları diye adlandırılan bu sürecin amacı, yerel piyasaları serbestleştirerek dünya piyasalarıyla entegrasyonunu sağlamaktır¹⁰. Türkiye de neo-liberalizm sürecine 24 Ocak 1980 kararlarıyla entegre oldu. Serbest piyasa ekonomisi yani rekabetin piyasayı yönetme geleneği, devletin sadece herhangi bir kriz anında acil ve keskin müdahaleler yapmasını, bunun dışında piyasadan tamamen çekilmesini savunan anlayış ülkemizde de yaygınlaştı. Liberal düşünce şekliyle Türkiye'nin gerçek tanışıklığı 1980'lere dayansa da köklerini 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Osmanlı'nın modernleşme sürecinde görebiliriz. Sakızlı Ohannes Paşa'nın eğitim gibi konuların uygar ülkelerde bile sadece devlet değil bireylerin de çabasıyla yürütüldüğü, en önemli değerlerin mülkiyet ve kâr güdüsü olduğu savları bu yaklaşımın

¹⁰ Koray Çalışkan, "Neo-liberal Piyasa Nasıl İşler?: Pamuk, İktidar ve Fiyat", **Toplum ve Bilim Dergisi: Neo-Liberal İktidara Bakışlar**, S. 108, 2007, s. 52.

Osmanlı'daki ilk izlerinin örnekleriydi.¹¹ Prens Sebahattin'in "Türkiye Nasıl Kurtarılabilir?" adlı eserinde de özel teşebbüs taraftarlığı ve adem-i merkeziyetçi yaklaşım ve bireycilik savunulmuştur. O dönemlerde fikirleri iktidara gelme de Turgut Özal'ın iktidara geldiği dönemde görüşleri tekrar gündeme taşınmıştır.

Türkiye'de neo-liberal söyleme en büyük vurgu 1983 yılında başa geçen Turgut Özal hükümeti ile birlikte gerçekleşmiştir. Bu dönemle birlikte devlet araçsallaşmıştır¹². Bu da devletin küçülmesi ve düzenleyici konuma gelmesi anlamına gelmektedir. Devletin ekonomiyle olan bağlantısını koparmak adına özelleştirmeler hız kazanmıştır. 2000'li yıllarla birlikte de Türkiye büyük özelleştirme ihalelerine sahne olmuştur. Devletin küçülmesi ise onun gücünü azaltmakta ve bu nedenle küresel kapitalizmin tehditlerine karşı açık kalmasına neden olmaktadır. Devlet küçülürken küresel güç yani küresel pazara hâkim olan işletmeler büyümektedir. Şirketlerin ve patronların sistemin odak noktasına yerleşmeye başlamakta ve özellikle Soğuk Savaş sonrasında şirketler hızla birleşerek devleşmekte ve devlet ile özdeşleşmeye başlamaktadırlar¹³.

Neo-liberal politikaların getirdikleri sadece devletin küçülmesinden de ibaret değildir. Bu politikalar sonucu orta sınıf yok edilmekte ve toplum aşağıdakiler ve yukarıdakiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu da gelir dağılımında bir adaletsizliğe yol açmaktadır. Gelir dağılımındaki adaletsizlik ise toplumu mutlu azınlık ve mutsuz çoğunluk olarak ikiye bölmüştür. Gelir dağılımındaki eşitsizliğin hızla artması ve dengelerin güçlüden yana olması, tüketim toplumunun gelişmesi, hizmet sektörüne dayalı bir ekonomik canlılığın güçlenmesi ve bireyci değerlerin parti, sendika ve aile gibi geleneksel dayanışma yapılarının yıkılması da bu yeni düzenin hem beslediği hem de beslediği unsurlar olmuştur¹⁴. Toplumsal dayanışma kurumlarının tasfiye edildiği bu süreçle birlikte bireyler de beklentilerini özel sektörden talep etmeye başlamıştır.

¹¹ Murat Koraltürk, Cem Çetin, "Türkiye'de Liberal İktisadi Düşünce", **Liberalizm**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005, s. 323, 324.

¹² Atilla Yayla, "Özal, Özal Reformları ve Liberalizm", **Liberalizm**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005, s. 585.

¹³ Erol Manisalı, **Kapitalizmin Temel İçgüdüğü**, İstanbul, Derin Yayınları, 2004, s. 57.

¹⁴ Ahmet İnsel, "Giriş", **Neo-Liberalizm: Hegemonyanın Yeni Dili**, İstanbul, Birikim Yayınları, 2004, s. 11.

Özel sektörün giderek tüm dünyada hâkimiyetini ilan etmesiyle kökenleri insanın ilk olduğu dönemlere kadar giden sosyal sorumluluk anlayışının kurumsallaşması yönünde çabalar görülmeye başlanmıştır. Modern işletmeler, bir çevre içinde yaşadıklarının ve bir işletmeyi yaşatan faktörlerin bu çevrede bulunduğunu bilmektedir. Sonuçta işletme ve çevre ayrılmaz bir bütündür. İşletme çevreden bir takım girdileri almakta ve bu girdileri mal veya hizmetlerini üretmek ve sunmak için kullanmaktadır. Bu mal ve hizmetleri ise yine çevreye sunarak ve çevreden alacağı tepki sonrası da bu döngü ya en başından başlatmakta ya da tamamen sonlanmaktadır. Bu nedenle işletmenin bu döngüyü tekrar başa döndürmesi kendi devamlılığı için zorunludur; bu da ancak çevresini dikkate alarak mümkün olabilecektir. İşletmeler de bu döngüyü sürekli kılmanın yolunun KSS'den geçtiği görmeye başlamıştır.

Ekonomik sistem içerisinde, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri üreten iktisadi birimler olan işletmelerin oldukça önemli rolleri vardır. Kurulmuş olan her türlü küçük veya büyük özel işletme, kâr amacı gütmektedir (KİT'lerin bir bölümü, belediyelerin kurduğu işletmeler vb. bu tanıma dâhil etmiyoruz.). Kâr işletmeler için gelişme ve büyüme göstergesi olup yatırımcılar ve hissedarlar için son derece önemlidir. Ancak işletmelerin kârın yanı sıra önemli bir sosyal amaçları da bulunur ki bu da topluma hizmettir. Bazı düşünürler, işletmelerin toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreterek topluma olan borcunu ödediğini savunsa da günümüzde işletmelerin çeşitli çıkar grupları arasında bir denge kurması zorunludur. Her faaliyetinin ekonomik etkilerini gözeten işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelmesinde de ekonomik yapı ve koşullar ile ekonomik konjonktür etkili olmaktadır¹⁵.

Sağlıksız bir ekonomik çevrede faaliyet gösteren ve finansal performansı göreceli olarak daha zayıf olan, gelecekte kârlılığını artırma ihtimali sınırlı olan işletmeler,

¹⁵ John L. Campbell, "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility", **Academy of Management Review**, December 2005, s. 12 - 14, (Çevrimiçi) <http://www.dartmouth.edu/~socy/pdfs/Corp%20Social%20Responsibility%20in%20AMR.pdf.pdf>, 1 Mayıs 2008.

sosyal sorumluluklarına daha az bağı olacaktır. Kurumları etkileyen diğeri bir ekonomik faktör de sektördeki rekabet durumudur. Rekabetin çok yoğun ya da çok az olduğu sektörlerde, kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçeleşme oranı düşüktür.¹⁶ Yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda kâr marjları daralacağından işletme yöneticileri gereksiz gördükleri harcamaları kısımaya başlayacaktır. Burada da ilk kısılacak harcama kalemlerinden biri de herhangi bir zorunluluğı olmayan ve yapılmaması halinde herhangi bir yaptırım bulunmayan KSS faaliyetleridir. Ancak iş dünyası bu yoğun rekabet ortamında öne çıkmak için hiç olmadığı kadar baskı altındadır. İşletmelerin her alanda değer yaratmak zorunda kaldığı bu ortamda, kalitede belli standardı tutturmak yeterli olmadığı gibi beklenen kaliteyi sunamayan firmaların da yaşam çizgisi son derece kısalmaktadır. KSS ise bir farklılaşma aracı olarak görülmektedir. Bu noktada yoğun rekabet ortamında kendisine çıkış noktası arayan işletmeler KSS'yi bir farklılaşma unsuru olarak da görüp kullanabilmektedir. Ayrıca işletmeler de insanlar gibi bazı şeyleri taklit ederek öğrenmekte ve hayata geçirmektedir. Bu nedenle sektördeki rakipleri KSS çalışmaları gerçekleştiren işletmeler de bu alana yöneleceklerdir.

İşletmelerin KSS faaliyetlerine yönelmesi hisse senetlerinin değerini artırdığı gibi krizler sırasında da işletmelerin daha az riske maruz kalmalarına yol açmaktadır¹⁷. Özellikle STK'larla yapılan iş birlikleri kriz durumları için tampon ya da izolatör görevi görebilmektedir; çünkü STK'ların toplum nezdinde kâr amacından uzak, olumlu bir algılamaları mevcuttur ve bu da işletmelere pozitif bir şekilde yansımaktadır.

İşletmelerin hayır işlerken bile kâr elde edebiliyor olmaları toplumla işletme arasında bir kazan-kazan ilişkisinin yaşandığını göstermektedir. Ancak burada önemli olan nokta işletmelerin KSS'yi kurum kültürlerinin bir parçası yapıp yapmadıklarıdır. İşçelleştirilmeyen bir KSS anlayışı uzun vadede kazanç değil zarar getirir. İşletmeyi toplum ve iş dünyası nezdinde “ikiyüzlü” durumuna düşürür. Bu nedenle işletmelerin

¹⁶ A.e.

¹⁷ Philip Kotler ve Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev. Sibel Kaçamak, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s. 17, 18.

KSS'yi iş yapış şekillerinin bir parçası olarak konumlandırmaları gerekmektedir. Geçmişte kapitalizmin işletmelere biçtiği sadece kâra odaklanma misyonu günümüzde iş dünyası tarafından olduğu gibi toplum tarafından da sorgulanmaya başlamıştır. Sonuçta da kapitalizm tarih sahnesinde daha önce var olmayan bir geleneği benimsemek zorunda kalmıştır. Bu da topluma ilişkin sorumlulukların işletmeler tarafından da paylaşılması şeklinde özetlenebilir.

İşletmelerin sosyal ve ekonomik gelişmenin sağlanmasındaki rolünün artarak süreceği açıktır. Küreselleşen dünyada, işletmelerin istihdam ve refah yaratmanın ötesinde daha büyük bir rol oynamakta olduğu ve KSS'nin işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya yardım niteliği taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle de işletmelerin amacı sadece hissedarlara gelir, çalışanlara ücret, tüketiciler için ürün ve hizmetler sağlamak olmamalı, işletmeler sosyal ve çevresel sorunlara ve değerlere de sahip çıkmalıdır.¹⁸

İşletmelerin sosyal sorumluluk konusuna yönelmesinde içinde buldukları sektörün profilinin de etkisi bulunmaktadır. Toplum nezdinde tanınan büyük işletmelerin toplumda daha az görünür olan işletmelere oranla daha fazla sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelmeleri beklenmektedir. Zaten KOBİ niteliğindeki işletmeler yaşam kavgası verdiklerinden sosyal sorumluluk ile çok fazla ilgilenmemektedirler. Aslında sosyal sorumluluk işletmelerin sadece büyüdüklerinde gerçekleştirebilecekleri bir olgu değildir. Bir işletmenin kurulduğu andan itibaren sosyal sorumluluklarını yerine getirebiliyor olması gerekir; çünkü sosyal sorumluluk bir felsefedir ve felsefe parayla değil gönüllülikle oluşabilmektedir. Ancak ülkemizde gerek toplumun beklentilerine gerekse şirket sahiplerinin görüşlerine baktığımızda KSS büyük işletmelerin sorumluluk alanına giriyormuş gibi yanlış bir algılama söz konusu olabilmektedir.

Yukarıda da görüldüğü gibi neo-liberal politikalarla zayıflayan devletin bazı görevleri tasfiye edilmiş ve bu görevler özel sektöre devredilmiştir. Bu noktada

¹⁸ Ersöz, a.g.e., s. 19.

sosyal devlet kavramının çökmesiyle ekonominin gerektirdikleri doğrultusunda özel sektör sosyal alanda birçok faaliyeti yürütür hale gelmiştir. Bu noktada da işletmelerin gerçekleştirdikleri bu faaliyetler KSS başlığı altında ifade edilmeye başlanmıştır. Neo-liberal politikalar sonucu ekonomik alandaki dönüşümü inceledikten sonra devletin değişen rolüyle KSS'nin gelişimine nasıl katkı yaptığını irdeleyeceğiz.

2.2.2. Devletin Rolü

Devlet, toplum için en büyük güvencedir. Toplumsal gelişmenin belli bir aşamaya ulaşmasından sonra ortaya çıkan gereksinimler sonucu devlet var olmuş ve devletin temel işlevi de bu gereksinimleri karşılamak olmuştur¹⁹. Bu nedenle de devleti sosyal konulardan hiçbir zaman ayrı ya da bağımsız düşünemeyiz. Anayasamızın ikinci maddesinde de devletin bu sosyal yanı vurgulanmış ve Türkiye Cumhuriyeti; toplumun huzuru, millî dayanışma ve adalet anlayışı içinde, insan haklarına saygılı, demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olarak tanımlanmıştır. Bu tanım da gösteriyor ki devlet hem toplum için var olan hem de topluma rağmen var olan bir kurumdur ve bu yanıyla da toplumsal düzenin merkezinde yer alır. Dolayısıyla devletin “sosyal” olmasının bir gereği olarak sosyal konularla ilgilenmesi beklenmektedir. Ancak günümüzde devletin geldiği konum itibarıyla toplumdaki tüm sosyal sorunlara çözüm üreten olması beklenemez.

İşletmelerin KSS'ye yönelmesinde devletin yeni rolü oldukça önem taşımaktadır. Küreselleşme ve neo-liberal politikalarla görev alanı değişen devletin mevcut rolü de azalmıştır. Küreselleşmeyle birlikte ülkeler birbirlerine hiç olmadıkları kadar yakınlaşmış ve aralarındaki ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel etkileşim artmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve iletişimin hız kazanması ve yaygınlaşması ile toplumlar giderek kapalı kutu olmaktan çıkarak birbirilerine açık olmaktadır²⁰. Ulus devlet de sınırları içindeki fikirlerin akışını ve ekonomik politikaları artık kontrol edememekte

¹⁹ Gencay Şeylan, “Türkiye Cumhuriyeti’nde Devlet Yapısının Evrimi”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt: 2, İstanbul, İletişim Yayınları, 1983, s. 388.

²⁰ Korkut Tuna, **Batılı Bilginin Eleştirisi Üzerine**, İstanbul, İÜ Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1993, s. 92

ve her geçen gün iç politikadaki etkisini yitirmektedir. Bir bakıma ulus devlet; rolünü, sorumluluklarını ve politik ilişkilerini yeniden tanımlamaya zorlanmaktadır.²¹

Devletin güç ve yetkilerinin bununla birlikte fonksiyonlarının sınırlandırılması durumunda bu görev ve rolü üstlenecek başka kurumlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle küreselleşmeyle birlikte ulus devlet yetkilerinin birçoğunu uluslararası kuruluşlar (BM, IMF vb.), yerel otoriteler, özel şirketler ve STK'larla paylaşmaya mahkûm edilmiştir. Bu da her şeye hâkim “devlet baba” yapısının erimesine ve her şeyi uzaktan seyreden bir devlet yapısına geçilmesine yol açmıştır.

Günümüzde devletin zayıflayan bu yapısına karşılık iş dünyasının önemi ve gücü giderek artmaktadır. Dünyanın en büyük şirketleri, dünya ticaretinin çoğunluğunu ellerinde tuttukları gibi bu şirketlerin servetleri birçok ülkenin GSMH'sinden bile daha fazladır. 2000'li yıllarla birlikte de dünyanın zenginleri ile fakirleri arasındaki fark da daha önce hiç olmadığı kadar artmıştır. Bu da sosyal sorunların tek çözüm merkezinin neden tek başına devletin tekelinde olamayacağını bir göstergesidir. Büyük güçlere sahip olan şirketlerden bu gücün gerektirdiği sorumlulukları da yerine getirmesi beklenmektedir.

Dünyada KSS'nin gelişmesinde toplumsal beklentiler ve baskılar önem taşımaktadır. Bu bakımdan ülkemizde gelişiminin gecikmesinin nedenlerinden birinin toplumdan şirketlere yönelik baskının olmamasından kaynaklandığını belirtebiliriz. Bunun nedeni ise her şeyi “Devlet Baba”dan bekleyen bir zihniyetle yetişmiş halkın varlığıdır. Bu anlayışın da kökleri Osmanlı İmparatorluğu döneminde yatmaktadır. Türkiye’de radikal değişimlerin halktan yukarıya gerçekleşmemiş olması yani hep yukarıdan aşağıya gerçekleşmesi, KSS kavramının da toplumsal baskılar sonucu gelişmemesinin bir nedenidir. Bu nedenle KSS'nin gelişmesinde toplumsal beklentilerden çok dış faktörlerin etkili olduğunu vurgulamak gerekir. Ülkemizde, devletin KSS konusunda bir baskı unsuru olduğunu söylemek güçtür, bu alanda yapılmış yasal düzenlemeler de son derece sınırlıdır. Ayrıca neo-liberal politikalar

²¹ Coşkun Can Aktan, “Globalleşmenin Ortaya Çıkardığı Tehlikeler”, (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/tehlike.htm>, 10 Mayıs 2008.

sonucu özelleştirmeler ve kamu harcamalarında gidilen kısıtlamalarla ülkemizde devletin kendi etki gücünü daralttığı görülmektedir. Buna paralel olarak yapmakla görevli olduğu okul yaptırımı gibi konularda vergi muafiyeti gibi düzenlemelerle özel sektörü bu konulara yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Dolayısıyla devletin yaptıkları yerine yapamadıklarıyla KSS'nin gelişimine hizmet ettiği belirtilebilir.

2.2.3. Toplumsal Yapıda Yaşanan Değişimler

Liberalizmin babası olarak kabul edilen Adam Smith'in belirttiği gibi ekonomik hayat, sosyal hayatın derinlerine gömülmüştür. Dolayısıyla faaliyette bulunduğu toplumun alışkanlıklarından, ahlâkından ve göreneklerinden ayrı algılanamaz yani ekonomi kültürden kopartılıp tek başına ele alınamaz.²² Bu doğrultuda KSS'nin gelişiminde devletin yeniden tanımlanan rolü ve ekonominin gereklerine göz attıktan sonra bu kısımda toplumsal yapıdaki gelişmelerin KSS'yi nasıl etkilediğini açıklamaya çalışacağız.

KSS, günümüzdeki boyutuyla dünyanın yeni dönüşümünün bir sonucudur. Bu nedenle de KSS toplumların yaşadıkları değişimden bağımsız olarak değerlendirilemez. Özel sektörün sosyal sorumluluklarının farkına varması, işletmelerin yaşadığı dönüşümle birlikte toplumsal yapıdaki değişimde göz önünde bulundurularak açıklanabilir. Bu noktadan hareketle toplumsal yapıda yaşanan gelişmelere ve bu gelişmelerin sosyal sorumluluğun kurumsallaşmasında edindiği rollere göz atacağız.

Sosyal yapıda yaşanan değişimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, ülke ekonomisinden dünya ekonomisine, merkezîyetçilikten adem-i merkezîyetçiliğe geçişin yüksek teknolojiyle tanışmanın ve küreselleşmenin getirdiklerinin bir sonucu olarak karşımızda durmaktadır.

²² Francis Fukuyama, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev: Ahmet Buğdaycı, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2005, s. 29.

Modern endüstriyel toplumların gelişimine paralel olarak “homoeconomicus” a indirgenen insanın ihmal edilen diğer boyutları yeniden keşfedilmeye başlanmıştır. Post-endüstriyel çağda insan faktörünün daha önceki endüstri uygarlığında görülmedik düzeyde üretim ve yönetim sürecinde stratejik önem kazanması toplumsal sorumluluk konusuna da özel bir önem kazandırmıştır.²³

Hükümetlerin, partilerin, politikacıların ve geleneksel kurumların güvenilirliğinin ve saygınlığının azaldığı günümüz toplumlarında, işletmeler bu doğan boşluğu doldurmuştur. Birçok ülkede devletlerin küreselleşme sonucunda ortaya çıkan sosyal problemlere çözüm üretmekte başarısız olması ve sorumluluklarından çekilmesi KSS faaliyetlerinin ortaya çıkmasında önemli bir etken olmuştur²⁴. İletişim teknolojilerindeki dönüşüm ve gelişme de toplumların kuruluşları ve onların yarattığı etkileri daha yakından takip etmesini olanaklı kılmıştır.

Toplumsal yapıdaki dönüşüm tarihsel süreçle birlikte irdelendiğinde daha anlamlı olmaktadır. 1929 ekonomik buhranından sonra tüm dünyada işsizlik artmıştır. İşsizliğin artmasında en önemli etken ekonomik istikrarsızlık olmakla birlikte diğer taraftan da dünya nüfusu giderek artmış ve bu nüfusun istihdam edilebileceği iş kolları özellikle de az gelişmiş ülkelerde yaratılamamıştır. Bu nedenle dünya nüfusu arasındaki gelir dağılımı çok farklı bir boyut almıştır. Bir tarafta işsizliğin minimum seviyede olduğu gelişmiş Avrupa ülkeleri diğer taraftan açlık sınırında yaşayan toplumlar... Bu nüfus için bir şeyler yapma zorunluluğu hissedenlerin en önemli finansörü ise işletmeler olmuştur.

Toplumdaki değişimleri anlamak için öncelikle toplumsal yapıyı doğru analiz etmek gerekliliğinden hareketle toplumsal yapıyı oluşturan en önemli unsurlardan nüfusu açıklamak gereklidir. Nüfus olmadan bir toplumdan bahsedebilmek mümkün değildir. Ayrıca toplumsal yapının kurucu unsurları olan kişilere başvurmadan

²³ Veysel Bozkurt, **Endüstriyel ve Post Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi ve Kültür**, Ekin Kitabevi, ş.y., 2006, s. 132, 133.

²⁴ Deniz Kağncıoğlu, **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007, s. 95.

toplumsal yapı incelenemez²⁵. Nüfus sığ bir yaklaşımla belli ve durağan gibi gözükebilir ancak nüfus sosyal yapıyı oluşturan canlı ve dinamik bir küttedir. Bu dinamik kütle de bir ülkede yaşanan gelişmelere hem tanıklık eden hem de bu gelişmeleri yaratan taraftır.

Arnold J. Toynbee'ye göre toplum insanlar arasındaki toplam ilişkiler ağıdır. Toplum oluşturulan öğeler böylece insanlar değil insanlar arasındaki ilişkiler olmaktadır. Bireyler bir toplumsal yapıda yalnızca ilişkiler ağının odak noktalarıdır. Ve yine ancak bu ilişkiler ağı toplumları insan kalabalıklarından ayırır.²⁶ Sosyal ilişkiler de bir toplumun bütünleşme ya da çözülme durumlarını bize gösterir. Çünkü sosyal ilişki, bir ferdin ya da grubun kendi dışındaki fert ve grupların çeşitli davranış şekillerini ve beklentilerini düşünerek sürdürdüğü ilişkiye dayalı bir etkileşimdir. Bu nedenle toplumu sosyal ilişkiler ve sosyal teşkilatlardan oluşmuş bir ağ şeklinde düşünmek gerekir.²⁷ Bu ağın sağlamlığı ya da zayıflığı sosyal yapının geleceğini tayin eder. Küreselleşmeyle içi boşaltılmaya çalışılan kültür ve milli benlik unsurlarındaki çözülme de toplumsal yapıdaki ilişkileri zayıflatmıştır. Bireyler birbirilerine, topluma, devlete ve hatta ailelerine bile yabancılaşmaya başlamış ve duyarsızlaşmışlardır.

Nüfusun niteliksel özellikleri kadar niceliksel özellikleri de sosyal sorumlulukların gelişeceği alanı tayin eden önemli bir etkidir. Ülkemiz gibi genç nüfusa sahip ülkelerin en önemli sorunları ya da diğer bir ifadeyle eğilinmesi gereken alanları arasında eğitim ve işsizlik gelirken, nüfusu yaşlı olan ülkelerin en önemli gündem maddeleri arasında sağlık ve sosyal güvenlik konuları gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler de kaynaklarını toplumsal yapıdaki bu özelliklere göre şekillendirmektedir.

Nüfusu oluşturan kişilerin taşıdıkları kültürel ve sosyal nitelikler de oldukça önemlidir. Bu kültürel özellikler de bir ülkede sosyal sorumlulukların ne yönde

²⁵ Ömer Bozkurt, **Ayrımsal Sosyoloji ve Toplumsal Yapı**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1972, s. 22.

²⁶ Başkan Sezer, **Türk Sosyolojisinin Ana Sorunları**, ş.y., Sümer Kitabevi Yayınları, t.y., s. 28.

²⁷ Mustafa Erkal, **Sosyoloji**, İstanbul, Der Yayınları, 2004, s. 168-169.

gelişeceğini belli eder. Bir ülkenin kültürel yozlaşması sonucu yaşanan olumsuzluklar da KSS faaliyetlerinin artmasına yol açmıştır. Geçmişte ihtiyacı olana komşunun, mahallenin yettiği toplum anlayışı günümüzde yıpratılmış ve herkes kendi hane halkı haricindekileri düşünmez hale gelmiştir. Bu nedenle de muhtaç olan kişilerin ihtiyaç duydukları yardımları yerine getirecek kişiler ve kurumlar önem kazanmıştır. Günümüzde bu sorumluluğu özel sektör üstlenmeye çalışmaktadır.

Bir toplum içinde yaşayan kişi ve grupların sahip oldukları bir statüden diğer bir statüye doğru hareketliliklerini ifade eden sosyal hareketlilik kavramı sanayi devrimi öncesi toplumlarda son derece sınırlı düzeydeyken, sanayi devrimiyle birlikte sosyal hareketlilik arttığı gibi boyut da değiştirmiştir. İş bölümünün artması, bireylerin hak ve özgürlüklerinin farkına varmaya başlaması, üretimin kitleler için yapılması, statülerin doğuştan verili değil sonradan kazanılabilmesi, ulaşım imkanlarının gelişmesi gibi faktörler sosyal hareketliliğin hızlanmasına yol açmıştır. Sanayileşme sürecine yeni giren ülkelerde, eğitim imkânlarının sınırlı ya da yetersiz olması, ücretlerin düşük olması dikey hareketliliği sınırladıysa da yatay hareketlilik oldukça fazladır. Yatay hareketlilikte en önemli unsurlardan biri köyden kente göç olgusudur. Nüfus şehirleşmekle birlikte bu şehirleşme o kadar hızlı ve düzensiz yapılmaktadır ki sağlıklı bir ortamın doğmasına yol açmaktadır.

Günümüzde yaşanan toplumsal değişimlerin en önemli koşulu bilgi artışıdır²⁸. Bu nedenle sosyal hareketliliğin en önemli belirleyicisi de eğitim olmaktadır. Sanayi Devrimi ve yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte bireylerin eğitime olan ihtiyacı artmıştır. Sanayi makine kullanımının artmasıyla çalışanların en azından o makineyi nasıl kullanacağını bilmesi ve bunun içinde üstündeki yazıları okuyabilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Küreselleşmeyle birlikte dünyanın birbiriyle daha yakından bilgi alışverişi yapabiliyor olması sonucu eğitim ihtiyacı da farklılaşmaktadır. Geçmişte insanların iş bulabilmeleri için okuma yazma bilmek yeterliyken günümüzün dünyasında üniversite mezunu bile olmak iş bulmakta ya da modern dünyaya tam entegre olmakta yetersiz kalmaktadır. 21. yüzyılda ancak bol

²⁸ T. B. Bottomore, **Toplumbilim**, Çev. Ünsal Oskay, İstanbul, Der Yayınları, 2000, s. 332.

diplomalı, sistemin normlarına göre iyi yetişmiş kişiler kapitalist iktisadi yapı içinde kendilerine yer bulmaktadır²⁹. Bu nedenle de öncelikle eğitimin en asgari düzeyini yerine getirmeye olanak sağlayacak uygulamaların daha sonrasında ise yabancı dil, bilgisayar bilgisi vb. konularda eğitim ihtiyacının karşılanması gerekmektedir.

Toplumun eğitim düzeyi arttıkça işletmelerden beklentiler de artmaktadır. Eğitimli toplum daha fazla sorgulamaya ve mevcut koşulların nasıl iyileştirilebileceğine ilişkin yolları araştırmaya başlamaktadır. Bu noktada da bireyler giderek işletmelerin sosyal konulara duyarlılık göstermeleri için talep eder hale gelmiş ve bu doğrultuda işletmeler üzerinde bir baskı unsuru yaratabilmektedir.

Toplumsal yapıda yaşanan dönüşümlerden işletmelerin sosyal sorumluluğunun gelişmesinde etkili olan diğer bir konu da toplumsal dayanışmanın azalması ve bireyciliğin artmasıdır. Toplumsal yapıda cemaatten cemiyete doğru geçişle birlikte “biz”den de “ben”e doğru bir dönüşüm süreci başlamıştır. Küreselleşme süreciyle de birlikte bu dönüşüm iyice keskinleşmiş ve toplumsal birlikteliğin giderek azalarak, bireysel değerlerin ön plana çıktığı bir ortam oluşmuştur. Bireyler, yaşam şartlarının ağır yükü karşısında kendi içlerine kapanarak, yalnızca kendilerini düşünmeye yani “bencil” bir hayat sürdürmeye başlamıştır. Toplumda yaşanan sorunlara karşı duyarlılık gösterip bu sorunları çözmeye birlikte hareket etme anlayışı yerini rekabet ve bireysel kurtuluş çözümlerine bırakmıştır. Bireylerin kendi içlerine dönmesi toplumdaki yardımlaşma ve birliktelik duygusunun zayıflamasına bu nedenle bireyleri giderek yakın çevrelerine bile yabancılaşmasına yol açmıştır. Hz Muhammed’in “komşun açken sen tok yatma” sözleri sadece bireyler haline gelen toplumda bir değer ifade etmemeye başlamış, komşusunu bile tanımayan toplumlar oluşmaya başlamıştır. Bu durum da işletmelerin sosyal sorumlulukları üstlenmelerinde bir itici güç olmuştur. Çünkü bireylerin en yakın çevreleri için bile göstermediği yardımlaşma ve dayanışma konusundaki eksiklik bir boşluk doğmasına yol açmış ve birilerinin bu boşluğu doldurması gerekmiştir. Sosyal devletin de

²⁹ Ahmet İnsel, “Eğitim ve Yeni Fakirlik”, **Neo-Liberalizm: Hegemonyanın Yeni Dili**, İstanbul, Birikim Yayınları, 2004, s. 144, 145.

zayıflaması ile bu sorumlulukları, kazanımlarını toplumdan elde eden işletmelerin üstlenmesine yol açmıştır.

Toplumsal yapıda yaşanan ve KSS'nin oluşumunu etkileyen bir diğer değişim de göç olgusudur. Sanayileşmeyle birlikte köyden kente göçler artmış ve bu da farklı problemlerin doğmasına yol açmıştır. Türk toplumunun dayanışmacı özelliği bu problemlerin aşılmasında önemli bir itici güç olmuştur. Yine hemşehrilik ve akrabalık ilişkileri de göçlerden kaynaklanan entegrasyon sürecinin daha yumuşak geçişlerle atlatılmasına olanak tanımıştır. Ancak kentlerde nüfusun artması başta şehir planlarını alt üst ettiği gibi istihdam konusunda da sıkıntı yaratmaktadır. Daha fazla emek arzının olması yani herkesin bir alternatifinin bulunduğu gerçeği kapitalizmin temel mantığını devreye sokmakta ve çalışanları daha ucuz ve belki de daha sağlıksız koşullarda çalışmaya razı etmektedir. Ayrıca göç eden nüfusla birlikte ülkemizde bir gecekondulaşma sorunu da ortaya çıkmıştır, bu sorun sadece çarpık kentleşmeye yol açmamakta belediyenin de bu bölgelere hizmet götürmesini gerektirmektedir. Ayrıca köyden gelen bu nüfusun şehirlere intibakı da birçok sorun yaratmaktadır. Tüm bu problemleri ise devletin tek başına karşılayabilmesi mümkün olmamaktadır. Bu noktada KSS'lerinin bilincinde olan işletmelerin bu sorunların giderilmesinde aktif olarak görev aldıkları görülmektedir. Özellikle işletmeler yakın çevrelerinden başlayarak zinciri genişletmektedir.

Toplumsal yapının özellikleri işletmelerin KSS konusundaki yaklaşımlarını, seçecekleri alanı, sınırlarını ve politikalarını belirlemede başat bir konuma sahiptir. Toplumsal yapının şekillenmesinde kültür ve din de önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda toplumların kimliğinde önemli bir belirleyen olan kültür ve dini ayrı başlıklar altında irdeleyerek KSS'nin gelişimindeki etkilerini görmeye çalışacağız.

2.2.4. Kültür ve Kurum Kültürü

Toplumsuz kültür, kültürsüz toplum düşünülemez. Bu da gösteriyor ki kültürün oluşması için topluma, toplumun uyum içinde yaşaması için de kültüre ihtiyaç vardır. Kültürün toplum üzerindeki etkisi de hayatın her alanında kendini göstermektedir.

İşletmelerin KSS'ye yönelmesinin arka planında da bu kültürel öğeler yer almaktadır. Bu doğrultuda öncelikle kültürü sonrasında da kurumsal kültürü açıklayarak bu ilişkiyi daha net görmeye çalışacağız.

Kültür, bir tanım içinde ortaya konamayacak kadar geniş boyutlara sahip bir kavramdır. Bu nedenle herkesin üzerinde birleşebileceği bir tanımlama yapmak oldukça zor belki de olanaksızdır. Ancak bu sınırlılığa rağmen kültürü şu şekilde tanımlayabiliriz: “Kültür, aynı birikim ve geleneği paylaşan insanların çocuklarına, yeni nesillere aktardıkları bir grup öğrenilmiş, korunması ve geliştirilmesi gereken davranışlar bütünüdür.”³⁰ Kültürü, kısaca yaşama tarzı olarak da tanımlayabiliriz. Bu tanımlamada da gösteriyor ki kültür, hayatın dışında değil içindedir. Etkisini yaşamın her alanında hissettiğimiz kültür aynı zamanda yaşamın her alanından kendi birikimlerini oluşturur. Kültürün bu yapısı da onun durağan bir yapıya değil dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösterir.

Kültür, en geniş ve en nesnel anlamıyla insanın yarattıklarının tümüdür³¹. Bu bakımdan da bireyin sosyalleşme sürecinde kazandığı ve hayata bakış tarzını etkileyen önemli bir faktördür. Bununla birlikte kültür, toplumda kuşaktan kuşağa aktarılır.³² Kültürün tarihle ve bir toplumun özüyle derin bir ilişkisi vardır. Ziya Gökalp'e göre sosyal hayatın bütününe kültür adı verilir. Sosyal hayatı ise; din, ahlâk, hukuk, akıl, estetik, iktisat, dil ve teknikle ilgili yaşayışlar oluşturur. Gökalp'e göre kültür; milli, medeniyet ise milletlerarasıdır. Ayrıca kültürün maddi ve manevi olmak üzere iki yönü bulunmaktadır.³³ Maddi yönü işte bu uluslararası diyebileceğimiz alanı yani bir toplumun teknolojisini, sanat ve mimari eserlerini, insan eliyle yapılan alet ve araçlarını ifade ederken manevi yönü ise bir toplumun kendi oluşturduğu örf, adetler, gelenek ve görenekler, dil, hukuk, din, sanat vb. yanlarından oluşur.

³⁰ Erkal, **a.g.e.**,s. 127.

³¹ Emre Kongar, **Kültür Üzerine**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2005, s. 19.

³² Mustafa E. Erkal ve diğerleri, “Kültür”, **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, İstanbul, Der Yayınları, 1997, s. 170.

³³ Ziya Gökalp, **Hars ve Medeniyet**, Ankara, Elips Kitap, 2007, s. 15-23.

Kültür, her toplumun kendi özel davranışlarının ve yaratıcılığının eseri olduğu için millî bir kişilik yapısına sahiptir. Toplumların kültürleri nasıl ki milli bir kimlik taşıyorsa şirketlerin kültürleri de onlara has özellikler taşımaktadır. Bu nedenle kurumları anlamak için de kurumun yaşadığı ve yaşattığı kültürü anlamak gerekmektedir³⁴. Ancak burada şunu eklemek gerekir ki işletmelerin kültürlerini esas belirleyicisi içinde yaşadıkları toplumdur.

İşletmeler de kendilerine özgü kültürlere sahip topluluklardır. İşletme kültürü içinde yer aldığı toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebilir. Ayrıca bir bakıma kurum kültürü farklı sosyal ortamlarda yetişmiş, farklı alt kültürleri temsil eden kişilerin bir arada uyum içinde çalışabilmesine olanak tanıyan bir üst kültürdür.

Kurum kültürünün ortaya çıkışında özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmelerin performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma, yönetsel etkinliği sağlama, kârlarını maksimize etme, rakiplerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamaları etkili olmuştur. Bu arayış sürecinin sonunda kurumda işlerin yapılaş şekli ile kuruma egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve işletme yaşamında kullanılan somut nesnelerin anlaşılmasının ve gerekli durumlarda değiştirilmeye çalışılmasının gerekliliği görülmüştür. Bu noktada kurumsal kültür kavramı keşfedilmiştir. Kurumsal kültür kısaca şirket çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir³⁵.

Kurumların bir kültür oluşturması önemlidir. Kültür oluşturulmak istendiği için oluşmaz, zaman gerekir. Kurumun yaşanmışlığının bir sonucu olmayan kurum kültürü ise sonradan verilmiş bir olgu olacağından çalışanlar tarafından benimsenmeyeceği gibi kurumun da kendisini yansıtmayacaktır. Kurumdaki yaşanmışlıkların bir sonucu olarak doğan ve gelişen bir kurum kültürü ise çalışanların davranışlarını yönlendirerek işletme içi düzeni sağlar ve işletmelere bir

³⁴ Korkmaz Alemdar, İrfan Erdoğan, **Popüler Kültür ve İletişim**, Ankara, Ümit Yayıncılık, 1994, s. 170.

³⁵ Bronislaw Malinowski, **İnsan ve Kültür**, Çev. Fatih Gümüş, Ankara, V Yayınları, 1990, s.41.

kimlik kazandırır; böylece şirketi diğer şirketlerden farklı kılar. Şirket içinde dayanışma ve birlik duygusunun oluşmasına ve bu yolla “biz” duygusunun gelişmesine aracılık eder. Kurumsal kültür, işletmenin temel felsefesinin yeni katılan çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırdığı gibi işletmeye oryantasyonlarını da sağlar. En önemlisi de şirkete bir kişilik katar. Kurum kültürü, gerek işletmeye gerekse çalışanlara bir kimlik, bir davranış modeli sunar ve bu da çalışanların kurumlarına olan bağlılığını artırdığı gibi çalışanların kurumlarını daha iyi anlamasına ve ortak bir dille temsil etmesine olanak verir. Her işletmenin kültürü kendine özgüdür ve ortak bir iş yapış sürecinden kaynaklanır. Güçlü kurum kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur³⁶.

Çalışanların işe ve sektörlerine bakış tarzını etkileyen en önemli faktörlerden kurum kültürünün, şirketin geçmişiyle, misyonuyla ve vizyonuyla derin bir ilişkisi vardır. Özellikle de kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığını ifade eden kurum kimliği ile kurumsal kültür arasında önemli bir etkileşim bulunmaktadır³⁷. Bu bakımdan şirketlerin faaliyetlerinin nedenlerinin derin kökleri kurum kültüründe aranmalıdır. Sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinde kurum kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Burada iki taraflı bir ilişki vardır. Hem kurum kültürü KSS'nin çalışanlar tarafından benimsenmesini ve onların da bu sürece dâhil olabilmelerini sağlar hem de gerçekleştirilen KSS faaliyetleri de çalışanların işletmeye bağlılığını artırmaktadır.

KSS politikasının oluşturulmasında ve firmaya yerleştirilmesinde üst yönetime çok önemli stratejik görevler düşmektedir. Yöneticilerin birincil sorumluluğu, KSS yapısını firma kültürünün bir parçası haline getirmektir. Çalışanların KSS kavramını benimsemesi ve bir hayat tarzı haline getirmesi ancak üst yönetimin samimi gayretleri ile sağlanabilir. İşletme sahipleri kendileri için istemedikleri şeyleri başkaları için de istememeyi temel felsefe olarak kabul etmeli ve bu noktadan

³⁶ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 394.

³⁷ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 4. Baskı, 2003, s. 38, 39.

hareketle KSS'ye yaklaşmalıdırlar. Ayrıca diğergam ahlâk anlayışının işletmelerde de oluşması sosyal sorumluluğun yerleşmesinde önemli bir etkidir.

Bir işletmenin geliştirdiği kültür öğelerine baktığımızda, KSS'yi özümsemiş şirketlerde, hesap verebilir olma ve şeffaflık ve açıklık önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin şeffaf ve dürüst olmalarında kendilerinin kabul ettiği iş ahlâkı kurallarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı kavramları da zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu durum, her iki kavramın sınırlarının çizilmesindeki zorluktan ileri gelmektedir. Bu bağlamda her iki kavramı da tanımlamaya çalışacağız.

Ahlâkın ortaya çıkışı filozoflarla başlamamıştır. Ahlâk insanoğlunun diğer insanlarla ilişkiye geçtiği yerde başlamış ve giderek toplumun bir parçası olmuştur. En ilkel toplumlardan çağdaş toplumlara kadar, her çağda ahlâktan bahsedilebilir. “Ahlâk, insan ve sosyal grupların davranışlarını toplumda yerleşmiş değer hükümlerine ve normlara göre ele alır.”³⁸ Ahlâk her şeyden önce iç yaşamamızla ilgilidir ancak iç yaşamın haricinde ahlâkın dış görünüşleri de vardır. Ahlâki olmayan bir davranışta bulunulduğunda toplum tüm kural ve yasaları ile karşımızda yer alacaktır.³⁹

İş ahlâkı ise kavram olarak sanayileşmeyle birlikte ekonomi dünyasının tam içine girmiştir. İş ahlâkı, bir işletmenin “nasıl davranmalıyım?” sorusunun yanıtını bulabileceği kurallar bütünüdür. İş dünyası toplumdaki ayrı düşünülmemeyeceği için, iş ahlâkı da toplumun ahlâk anlayışından bağımsız olarak değerlendirilemez. Emile Durkheim'ın belirttiği gibi bir toplumsal kurum bir ahlâk disiplini olmadan yaşayamaz⁴⁰. Nasıl ki her toplumun bir ahlâk anlayışı varsa bir meslek dalıyla ilgili de o mesleği yerine getirenler tarafından genel kabul görmüş, benimsenmiş, tasvip edilmiş ve o meslek dalında faaliyet gösteren birey ve kurumların ulaşmayı hedeflediği ve ulaşamadıkları ya da eksik kaldığında sektör temsilcileri ve toplum tarafından kınandıkları, dışlandıkları ideal düşünce ve davranış şekilleri mevcuttur. İş

³⁸ Erkal ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 28, 29.

³⁹ Heinz Heimsoeth, **Ahlâk Denen Bilmece**, Çev. Nermi Uygur, İstanbul, İÜ Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1978, s. 9, 10.

⁴⁰ Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlâkı**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s. 6, 7.

ahlâkının temelini ise insanlığın temel kriterleri olan dürüstlük, saygılı olma, adil olma, kendin kadar çevreni de düşünme gibi kavramlar oluşturur. Ahlâki değerlerin birer ayak bağı gibi görüldüğü ortamlarda ise öncelikle insanlara birer nesneymiş gibi davranılır⁴¹. Ayrıca iş dünyasında ahlâk kuralları gelişmezse herkes kendi çıkarı peşinde koşacak ve bu da sadece iş dünyasını değil tüm toplumu olumsuz olarak etkileyecek, kaos'lar ortaya çıkacaktır. İş ahlâkı kuralları neyin doğru ya da yanlış olduğunu veya kimin haklı veya haksız olduğunu belirlemede önemli bir yardımcıdır. Ancak ahlâk anlayışının bireyden bireye, kültürden kültüre farklılık göstermesi kesin kararlar almayı zorlaştırmaktadır.

Gelişmiş ülkelere baktığımızda iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarının kalkınmada bir araç olarak kullanıldığını görürüz. İş ahlâkı, işletmelerin profesyonelleşmesine aracılık ederken, sosyal sorumluluk ise toplumdaki sürdürülebilir kalkınmaya destek olmuştur.

İş ahlâkı ile KSS arasındaki farklara baktığımızda temel ayrışma noktası; iş ahlâkına uyulmadığı zaman kurum için olumsuz düşünceler geliştirilebilir oysa KSS tamamen gönüllülük esasına dayandığı için yapmayan kurumlar olumsuz bir algıya sahip olmazlar şeklinde özetlenebilir. KSS, iş ahlâkına göre daha geniş kapsamlı bir olgudur. Bununla birlikte iş ahlâkının gelişmesiyle KSS'nin gelişmesinin altında benzer nedenler yatmaktadır. Bunları; bilinçlenen tüketici, çevre duyarlılığı, teknolojiye yaşanan gelişmeler, kitle iletişim araçlarındaki gelişme, küreselleşme, yaşanan krizler, sanayi casusluğu, rüşvet skandalları vb. olarak özetleyebiliriz.

Ahlâk konusunu ele alan birçok yaklaşım söz konusudur; bunlar arasında en çok bilinenleri deontolojik ve teleolojik yaklaşımlardır. Kant'ın ödev ahlâkı diye de bilinen, deontolojik yaklaşımda, davranışların sonuçları değil davranışlarla ilgili niyetler davranışın etik olup olmadığını değerlendirmeyi sağlar. Kant, ahlâkiliği kişisel çıkarlardan tamamen ayrı tutmaktadır. Kant'a göre esas önemli olan fayda değildir, bazı şeyler sonuçları ne olursa olsun insanlık için ahlâki bağlayıcılığı vardır

⁴¹ Bozkurt, a.g.e., s. 136.

ve bu davranışlar sonuçları itibarıyla iyi bir şeyler doğursa da ahlâki değildir. Örneğin; öldürmek, tecavüz etmek vb. Bu yaklaşıma inananlar, ahlâkın temelini kişiden kişiye değişmeyen kuralların oluşturduğuna inanmaktadır.

Ahlâk konusunda geliştirilen diğer bir yaklaşım ise teleolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşımı, kısaca sonuçsalcılık olarak ifade edebiliriz. Buradan da anlaşılacağı üzere teleolojik yaklaşım eylemin sonuçlarına odaklanır. Bu yaklaşıma göre, eylemler kendi başlarına iyi ya da kötü olarak nitelendirilemez, bir eylemin iyi ya da kötü olduğu o eylemin sonuçlarına bakarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşımın önemli dayanak noktası fayda kavramıdır. Bir eylemin iyi ya da kötü olduğuna kanaat getirmek isteniyorsa o eylemin sağladığı faydaya bakmak gerekir. Eğer yapılan eylem, istenilen sonuçları doğuruyorsa ahlâki açıdan doğru ya da kabul edilebilir olarak görülecektir. Bu anlayışın temel savunucuları Jeremy Bentham, John Stuart Mill, Thomas Hobbes ve David Hume'dur. Bu yaklaşıma göre eylemlerin kendileri ahlâki açıdan doğru ya da yanlış değildir. Eylemlere ilişkin kararlar sonuçlarına göre verilmelidir. Bu yaklaşımın savunucularına göre bir eylemi yaparken onun sonuçlarına odaklanmak ve daha büyük mutlulukları doğuracak eylemleri seçmek gerekir.

Bu iki yaklaşımın da KSS faaliyetleri konusunda zaman zaman etkili olabildiğini görmekteyiz. Örneğin faydacılık, işletmeleri gerçekleştirecekleri faaliyetlerin neden olduğu sonuçları üzerinde düşünmeye iter ve böylece gerçekçi, uygulanabilir ahlâki kararlar verilmesine yardımcı olur.⁴² Deontolojik yaklaşım ise sonucu ne olursa olsun en başından işletmelerin ahlâki olmayan davranışlara yönelmelerini engeller.

Yukarıda da ifade edildiği gibi işletmeler toplumun yapı taşlarından biridir. Bu nedenle de işletmeleri ne toplumdan ne de içinde yaşadığı toplumun kültüründen ayrı düşünemeyiz. Toplumla bu kadar iç içe bir ilişkisi olan işletmelerin faaliyetlerinde, toplumdaki kültürün etkisi olduğu gibi işletmelerin kendi iç kültürünün de besleyeni yine toplumsal kültürdür. KSS de bir işletmenin kurumsal kültürünün bir parçası

⁴² Arslan, a.g.e., s. 17.

olduğu sürece gerçek anlamda içi doldurulmuş bir kavram olacaktır. Sadece proje bazlı yapılan KSS faaliyetleri topluma ve aynı zamanda işletmeye istenilen katkıyı sağlamayacaktır.

2.2.5. Dinin Etkisi

Din, insanla beraber doğmuştur. Dini tanımlamak ona bir anlam biçmek zordur. Ancak şunu belirtebiliriz ki din, asırlardan beri yaşayan ve nesilleri huzura kavuşturan, tecrübeden geçmiş bir inançlar manzumesidir⁴³. Hangi tanımlı yaparsak yapalım dini tam anlamıyla açıklamak ve tarihteki tüm dinleri kapsayan bir tanımlı ortaya koymamız mümkün olmayacaktır.

Tarihsel sürece baktığımızda nerede insan varsa, orada bir inanç duygusunun gelişmiş olduğunu görüyoruz. Bu da gösteriyor ki bir şeye inanma duygusu, insanların yaradılışları itibarıyla aradıkları önemli bir ihtiyaçtır. İnsanoğlu tarihsel sürecin her evresinde bir şeylere inanma ihtiyaı hissetmiş ve inandıklarının peşinden gitmiştir. Bu da dinin her toplum için önemini ve dolayısıyla her toplumun yaşam tarzındaki etkisini bize gösteriyor. Dinler, her şeyden önce toplumların kendilerini tanıma ve tanıtma aracıdır⁴⁴. Toplumdaki bireyler kendilerini din ve onun gerektirdiklerine göre bir yaşam biçimini yaratırlar ve bu yaşam biçimini toplumda üstlendikleri her role yansıtırlar.

Din insanlara yaşama sebebi ve yaşama bakış açısı sunmaktadır. Her din inananlarına bağlılık duygusu aşılar ve bireylere eylemlerinin kişisel ve sosyal sonuçlarının sorumluluğunu almalarına olanak tanır. Bireyler bu kurallara göre hem kendi hem de diğer insanların davranışlarını yargılayabilirler. Ayrıca dinler insanlara, evreni açıklayabilecekleri bir düşünce erevesi de sunmaktadır; böylece bireyler kendilerini, toplumu ve vrelerini anlamlandırabilmektedir.

⁴³ Cemil Meriç, **Bu lke**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004, s. 174.

⁴⁴ Baykan Sezer, **Toplum Farklılaşmaları ve Din Olayı**, İstanbul, İ.. Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1981, s. 32.

Din gelişmesi boyunca toplumda çeşitli görünüm ve görevler kazanmıştır. Dinin toplumsal hayat üzerindeki etkisi de bu gelişimine paralel olarak ilerlemiştir. Dinler bütün evrensellik iddialarına ve bütün insanlığı kavramak istemelerine rağmen içinden çıktıkları toplumlara ya da toplum türlerine sıkı sıkıya bağlı kalmışlardır. Bu nedenle dinler öncelikle bağlı buldukları toplumun benliğinde bir anlam ifade etmektedir.⁴⁵

Din özellikle ahlâk anlayışının oluşmasında önemli bir etkileyendir. Bireyler, neyin ahlâk ilkelerine uyup uymadığı konusunda dinin gerektirdiklerine de bakar ve dinin yaptırım gücü de ahlâki sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar. Dinin gerektirdikleri de hem toplumun beklediği davranışları hem de işletmenin davranışlarını şekillendirmektedir. İşletmeleri yönetenler de bireylerdir ve bireyler hayatlarına yön veren dini inanışlarını ve duygularını iş yapış şekillerine yansıtmaktadır.

KSS'nin doğmasında dinin etkileri olduğunu belirtmek gerekir. Orhan Hançerlioğlu'nun yazdığı Felsefe Ansiklopedisi'nde "Dinci Toplumbilimcilik" bölümünde, Charles Ellwood, Gustave Le Bon ve bir dereceye kadar Durkheim gibi düşünürlere göre bir ulusun dinsel inançlarıyla toplumsal kurumları arasında sıkı bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir⁴⁶. Bu bağlamda öteki dünyaya inanış sosyal sorumluluk faaliyetlerinde önemli bir etkileyen olabilmektedir. Öteki dünyaya inanan insanlar öldükten sonra isimlerinin yaşaması ve hayır sahibi biri olarak anılabilmek adına yaşarken bu dünyada bir varlık bırakmak istemişler ve hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Tarihimize baktığımızda da hayırseverlik faaliyetlerinin kurumlarda vücuda geldiği örneklerini tezimizin birinci bölümünde de belirttiğimiz gibi vakıf kurumunda, ahilik ve lonca teşkilatlarında gözlemlememiz mümkündür.

⁴⁵ A.e., s. 207, 212, 213.

⁴⁶ Orhan Hançerlioğlu, **Felsefe Ansiklopedisi Kavramlar ve Akımlar**, Cilt 1, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2005, s. 322.

Her kutsal dine göre başta ticaret olmak üzere bireyin yaşantısının her döneminde ahlâki ilkelerden uzaklaşmaması gerekir. İslâmiyet'te de gerek ticari gerekse sosyal yaşamda ahlâki ilkelerden ve kurallardan uzaklaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. İslâm dinine göre iktisadi faaliyetten elde edilen kazanç, fert tarafından kibir, gurur, tahakküm aracı olarak kullanılmadıkça kutsaldır. Kazancın dürüst yollardan elde edilmesi gerekir ve önce kendi ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra yakın çevresinden başlayarak ihtiyacı olanlara dağıtılmalıdır.⁴⁷ Bu da gösteriyor ki iktisadi faaliyetler İslâm dinine göre, ferdi bir amaç değil, sosyal gelişmeyi sağlayıcı bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca İslâm dini çalışma hayatında da insanın değerini koruyan ve gözeten bir yaklaşım içindedir. Çalışma hayatında önemli esaslar teşkil eden değerlere baktığımızda ise; doğruluğun önemi göze çarpmaktadır. Bu konuda Hz. Muhammed'in söylediği şu söz oldukça dikkat çekicidir: “Doğru sözlü ve her konuda kendine güvenilen bir ticaret adamı, ahrette Peygamberler, siddîklar ve şehitler beraber olacaktır.”⁴⁸ Görüldüğü gibi İslâmiyet'te dürüstlüğe son derece önem verilmekte ve dürüstlükten ayrılmayan iş adamlarının ahrette ödüllendirileceği belirtmektedir. İslâmiyet'te çalışma hayatında doğruluk ve dürüstlüğe bu denli dikkat çekilirken insan haklarının yenmemesi, alın teri ile kazanmak, işçinin ve sanatkârların hakkının verilmesi gibi konularda önemsenmiştir.⁴⁹ KSS'nin ülkemizdeki temellerinde de İslâmiyet'in etkileri görülmekle birlikte gelişmesinde de İslâmi değerler önemli bir faktör oluşturmaktadır. Türk insanının yardımlaşma ve paylaşma duygusunun temelinde de İslâm'ın etkilerinin olduğu bir gerçektir. Çünkü İslâm'da yardımlaşma hayatın bir gereği ve mutlu olmanın bir yolu olarak görülmektedir⁵⁰. İslâm'ın 5 şartından biri olan zekât vermek de bu yardımlaşma düşüncesinin dini boyutunu ifade etmektedir. Zekât; artma / nema, bereket, temizlik, malı koruma, Allah'a şükür, iyi hal kısacası

⁴⁷ Sabri Ülgener, **Zihniyet ve Din İslâm, Tasavvuf ve Çözülme Devri İktisat Ahlâkı**, İstanbul, Der Yayınları, 1981, s. 57.

⁴⁸ Tirmizî, Kitabu'l – Buyu', Bab: 4, H. No: 1209, Nak. Fahri Kayadibi, “Sosyolojik Açıdan İslâm Dini ve Çalışma İlişkisi”, **Sosyoloji Konferansları**, 30. Kitap, İstanbul, İÜ İktisat Fakültesi Metodoloji ve Sosyoloji Araştırmaları Merkezi Yayınları, 2004, s. 39.

⁴⁹ Fahri Kayadibi, “Sosyolojik Açıdan İslâm Dini ve Çalışma İlişkisi”, **Sosyoloji Konferansları**, 30. Kitap, İstanbul, İÜ İktisat Fakültesi Metodoloji ve Sosyoloji Araştırmaları Merkezi Yayınları, 2004, s. 48.

⁵⁰ Seyfettin Erşahin, “Vakıf Düşüncesini Doğuran Temel Dinamikler Üzerine”, **Vakıf Medeniyeti Sempozyumu Kitabı**, Ankara, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, 2003, s. 39.

bütünlüklü olarak bereket ifade eden anlamlara gelir⁵¹. İslâm'da sosyal dayanışmanın sağlanması ve toplum arasındaki adaletin korunması için zekât verilmesi şart koşulmuştur. Bu doğrultuda nisap miktarı zenginliğe sahip kişilerin ihtiyaç sahibi kişilere emredilen miktarda mal varlığının bir kısmını vermesi gerektiği buyrulmaktadır. Böylece veren kişinin cimrilikten kurtulacağı, alan kişilerin de içlerindeki haset ve kıskançlığın kalkacağına inanılmaktadır. Zekât anlayışının temelinde Allah'ın, dünyayı insanların tamamına yetecek mahiyette nimetleriyle donattığı; O'nun, karşılıksız olarak verdiği nimetlerin, adalet ölçülerine uymadan dağıldığı bir dünyada meydana gelen sıkıntıların toplumda huzursuzluk ve başkalarının haklarına riayet eden ortamların ortadan kaldırılması yatmaktadır.

KSS'nin gelişmesinde dinin gerektirdikleri etkili olabilmektedir. Din bir toplumda doğru ile yanlış birbirinden ayırt etmede inananlara yol göstermektedir. İşletmelerin birer kurum olarak dini duruşları olmamasına rağmen işletmeleri yönetenlerin ve işletmelerin hedef kitleleri olan müşterilerinin değer yargılarının oluşmasında ve gelişmesinde dinin etkisi bulunmaktadır. Türk toplumu için de din hem bir kimlik belirleyeni hem de hayatın birçok alanında önemli bir yol gösterici olmaktadır. Bu bakımdan bireyler tarafından yönetilen işletmelerin toplum ile bir araya geldikleri her alanda dinsel inanışların da etkisi söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin kendi inançları da KSS konusunda önemli bir belirleyen ve yönlendiren olabilmektedir. Tabii ki yöneticilerin dinsel inançları dışında da KSS'ye yönelmesinde önemli rolleri bulunmaktadır.

2.2.6. Yöneticilerin Rolü

Sosyal sorumluluğun kimin ya da kimlerin sorumluluğunda olması gerektiği hep tartışılmış ve hâlâ bir netlik kazanmamıştır. Bu tartışmaların başında sosyal konuların özel sektörün ilgi alanına girip girmediği ya da diğer bir ifadeyle girmesinin gerekip gerekmediği en önemli gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır. İşletmelerin sosyal konularla ilgilenmesi kamuoyu, devlet, hükümet, medya ve STK'lar

⁵¹ Faruk Beşer, **İslâm'da Sosyal Güvenlik**, İstanbul, Bilge Yayıncılık, 2004, s. 100.

tarafından beklenmekle birlikte elbette ki şirketlerin kâr amacı gütmeyen bir kuruluş gibi çalışması düşünülemez. Sosyal sorumluluk anlayışı da zaten işletmelerin ekonomik amaçlarından vazgeçmelerini gerektirmemektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ekonomik amaçlarını gerçekleştirmelerine bağlıdır ancak işletmeler faaliyete geçtikleri ilk gün itibarıyla sosyal sorumluluklarının da olduğunu kabul etmiş sayılırlar. Çünkü hiçbir işletme çevresi olmadan var olamaz. Bu noktada işletmelerin kâr, büyüme ve süreklilik gibi en temel amaçlarını yerine getirmesinin yolu bu amaçlarıyla sosyal amaçlarını birleştirmesiyle mümkün olacaktır. Bunun için de stratejik bir yönetim anlayışı gerekmekte ve bu noktada da işletme yöneticilerinin önemi artmaktadır.

Günümüzde aile işletmeleri sayıca daha fazla olsa da ekonominin nabzının büyük işletmeler tutmaktadır. İşletmelerin büyümesiyle birlikte yönetim kademelerindeki pozisyonları profesyonel yöneticiler doldurmaya başlamıştır. Eskiden aile üyelerinden oluşan yönetim kademelerinde giderek daha fazla profesyonel yöneticilerin yer almaya başlaması, birçok işletmenin üst yöneticisinin kendini kamuoyunun çıkarlarına göre hareket eden bir yeddiemin ya da aracı gibi görmesine aracılık etmektedir. Bu bakımdan işletme yöneticileri, işletmelerin toplumu gözetmek zorunda olduklarının farkında ve bu konuda bir işletme içi etkileyen konumundadır.⁵² Toplum ile şirket arasındaki dengeyi kurmada önemli görevler düşen işletme yöneticileri, bu iki sorumluluğun çakıştığı zamanlarda kendilerini hissedarlarla toplum arasına sıkışmış hissedebilmektedir. Sonuçta ortakların amaçlarını gözetmeyen işletme yönetiminin ortaklar tarafından görevlerine son verilebileceği genel kabul görmektedir.⁵³ Buna karşılık yöneticilerin işletmenin topluma karşı görevlerini yerine getirmede de önemli sorumluluklar almaları beklenmektedir. Bu doğrultuda önemli olan sorumluluklar arasındaki denge olmaktadır.

⁵² Figen Dalyan, “Sosyal Sorumluluğun Temelleri”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 47.

⁵³ Atilla Gönenli, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1985, s. 9.

İşletmelerin sosyal sorumluluk yaklaşımlarında başta üst yönetim olmak üzere her kademedeki yöneticilerin etkisi bulunmaktadır. Yöneticiler toplumsal yaşamı iyileştirmek için bazı yükümlülükler üstlenmeleri gerektiğinin bilincinde hareket etmelidir. Bu noktada işletme yöneticilerinin işletmeyi yönetirken ki davranışlarına ilişkin uymaları gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler, toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmak; finansal olarak kendilerini başkalarına bağımlı hale getirecek bağlantılardan uzak durmak; tarafsız, hesap verebilir, şeffaf, açık ve dürüst olmak ve tüm bu ilkelerden hiçbir zaman ayrılmayarak örnek teşkil etmek olarak özetlenebilir⁵⁴. Bu ilkelerden ekonomik, yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirirken ayrılmaması gereken yöneticiler, topluma karşı olan sorumluluklarını gönüllü bir ödev gibi yapmayı ihmal etmemelidir.

Özel sektörde sosyal sorumluluğun kurumsallaşmasında işletme yöneticileri tarafından belirlenen veya tüm çalışanlarla birlikte oluşturulan kurum kültürünün payı çok büyüktür. İşletmelerin yöneticileri, işletmenin belli bir felsefenin oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde önemli bir etkileyen ve hatta yönetendir. Ancak KSS anlayışının yerleşmesinde temel nokta, bu felsefenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu da her yönetim ya da yönetici değişikliğinde, felsefenin değiştirilmemesi gerekir. Felsefenin değiştirilmemesi derken sabit kalması değil özünü değiştirmemek ifade edilmeye çalışılmaktadır.

Türkiye’de sosyal sorumluluğun gelişimi aile şirketi olmaktan çıkarak kurumsallaşmaya başlayan işletmeler sayesinde olacaktır. İşletme yönetimine bilimsel yönetim tarzıyla yaklaşan kurumların sayısı artıp çağdaş işletmecilik anlayışına uygun adımlar atan işletmeler KSS’yi uygulamaya başlamıştır. Çağdaş işletme anlayışı, işletmeleri yalnızca mal üreten, pazarlayan ve bunun sonucunda kâr eden olmaktan çıkartarak işletmelerin topluma karşı sorumluluklarının bilincinde bir sosyal kuruluş konumuna da getirmektedir.

⁵⁴ Yılmaz Argüden, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 43.

Sosyal sorumluluğun özel sektörün de sorumluluğunda olduğunu belirttik; ancak sosyal sorumluluk sadece büyük işletmelerin yapmak zorunda olduğu bir faaliyet de değildir. KOBİ'lerin bile sosyal sorumluluk adına yapacakları faaliyetler bulunmaktadır; çünkü KSS sadece projelerden ibaret bir konu değil aslında bir felsefenin kurum tarafından benimsenmesidir.

Sosyal sorumluluk anlayışı küçük veya büyük bir kurumun kuruluşu itibarıyla içselleştirmesi gereken önemli bir konudur. Bir kurumda KSS anlayışının geliştirmeden önce yöneticilerin, kurumların var oluş sebeplerini sorgulamaları gerekmektedir. Sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler sadece kâr elde etmek için kurulmamıştır. Sorgulayan yönetici bir işletmenin bekâsı için sosyal alanlara da yatırım yapması gerektiğini görecektir.

2.2.7. Yasaların Etkisi

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının gelişmesinde yasalar önemli bir yer tutar; çünkü yasalar bağlayıcıdır ve işletmelerin varlıklarını sürdürmesi yasalara bağlıdır. Bu bağlayıcılık işletmelerin attıkları adımları düşünmelerini sağlamaktadır. Yasaların yaptırımları olması sebebiyle işletmeler gerekenleri gönüllü olmasalar da hayata geçirmek zorundadır. KSS faaliyetleri ise tamamen gönüllü ve isteğe bağlı uygulamalardır. Ancak işletmelerin sorumluluklarını fark etmelerinde yasalar önemli bir aracı rol üstlenmektedir.

Yasanın gerektirdiklerini hayata geçirmeyen işletmeler hakkında ihlal sebepleri doğrultusunda gerekli işlemler başlatılacaktır. Bu da işletmenin en başta hukuki varlığını tehdit edecektir; çünkü işletmelerin varlığını sürdürmesinin öncelikli şartı hukuki sorumluluklarını yerine getirmektir. İşletme, faaliyetlerine son verecek bir suç işlemese de hukukun gerektirdiklerini yerine getirmemesi nedeniyle kamuoyu nezdinde itibarını kaybedecektir.

Yasaların ortaya çıkışında toplumsal gelişmeler ve beklentilerin önemli bir etkisi vardır. Zaman zaman bazı yasalar, işletmelere sosyal sorumluluklarını hatırlatmada

ya da yasaların gerektirdiklerinin bir adım ötesine geçerek toplumun beklediğinin fazlasını ona sunmada etkili olabilmektedir. Bu konuda, çevre konusunda son yıllarda dünyada ve ülkemizde giderek ağırlaşan müeyyideler içeren yasaları örnek olarak gösterebiliriz. İnsanların yaşam kalitesini yükseltmek amacını taşıyan teknolojik yenilikler yarattıkları çevre sorunları nedeniyle insanların yaşamlarında ters bir etki de yaratabilmekte ve kimi zaman yaşam kalitesini düşürücü sonuçlar doğurmaktadır. Bu sorunları ortadan kaldırmaya, en aza indirmeye ya da ortaya çıkan sorunların yol açtığı tahribatı onarmaya yönelik düzenlemeler ise her geçen gün artmaktadır. İşletmeler de hem bu düzenlemelere uyarak hem de son kullanıcıya ulaşmaya kadar ki tüm aşamalar ve hatta zaman zaman ürün ömrünü tamamladığında bile çevreye yönelik faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmelerin yasal zorunlulukları aşan bu girişimleri KSS olarak nitelendirilmektedir. İşletmelerin yasal uygulamalar sonrası tüm faaliyet alanlarını gözden geçirip yeniden KSS çevresinde yapılandırdıkları bir diğer alana örnek ise tüketicilerin haklarının korunmasına yönelik düzenlemelerdir. Bu alandaki kanunların geliştirilmesinden sonra işletmelerde gönüllü bir alan olan CRM konusundaki uygulamaların arttığını gözlemleyebiliyoruz.

KSS'nin özünde gönüllülük bulunduğu için yasaların KSS konusundaki etkisinin sınırlı olması beklense de özellikle toplumun yeterli inisiyatifi alamadığı az gelişmiş ülkelerde, KSS'nin gelişiminde yasalar son derece etkili olabilmektedir. Bu noktada yasaların işletmeler için bir çıkış noktası olduğunu ve işletmelerin faaliyetlerinin sonuçlarını düşünmeye itecek bir baskı unsuru oluşturduğunu belirtebiliriz. Sosyal sorumluluk konusunda geneli kapsayacak bir yasal düzenlemenin yapılması mümkün olmayacaktır zaten buna gerek de yoktur ancak farklı konular altında işletmelerin sosyal sorumluluklarının farkına varmasını sağlayacak düzenlemeler özellikle KOBİ'lerin ağırlıklı olduğu ekonomilerin hüküm sürdüğü ülkelerde hayata geçirilebilir.

2.2.8. Sivil Toplumun Rolü

Sivil toplum kavramı Batı dünyasından edindiğimiz bir kavram olup ülkemizde hâlâ en çok yanlışlığı yaratan kavramların başında gelmektedir. Sivil toplumdaki “sivil” kelimesi şehir hayatının beraberinde getirdiği hakları ve yükümlülükleri ifade etmektedir.⁵⁵ Sivil toplum, Batı’nın çeşitli endüstrileşmiş toplumlarında gözlemlenen demokratik yapıyı, devletin kurumlarının dışında, toplumun kendi kendini yönlendirme geleneğini anlatmaktadır⁵⁶. Günümüz Türkiye’de Batı’daki gibi bir sivil toplum geleneğinin yerleşmiş olduğunu belirtemeyiz. Bunda Türkiye’deki sivil toplumun herkesin eşit çıkarını amaçlayan ve bu yolla toplumsal uzlaşmayı sağlamaya yönelik yapısından ziyade temsil ettikleri grubun çıkarlarını kamuoyuna benimsetmeye çalışmasının etkili olduğu gözlenmektedir⁵⁷. Bu bakımdan Türkiye’de KSS anlayışının gelişmesinde, sivil toplum kuruluşlarının (STK) Batı’da olduğu kadar etkili olmamasına rağmen yine de önemli bir itici güç oldukları da gerçektir.

Günümüz toplumları için STK’lar, neo-liberal politik felsefenin zayıflatmak istediği devletin yerine geçecek gerçek ikame araçları olarak görülmektedir. Dünya Bankası gibi uluslararası örgütlerin de resmi programlarında öncelikli toplumsal örgütler olarak adları giderek daha sık anılmaktadırlar.⁵⁸

Devletin gücünün zayıfladığı / zayıflatıldığı dünyada sivil toplum kuruluşlarına önemli görevler düşmektedir. Çünkü bir bakıma STK’lar, devletin yapması gereken ama imkânsızlıklar nedeniyle yapamadığı görevlerini onun yerine yapan kuruluşlar olarak ortaya çıkmaktadır⁵⁹. STK’lar, bir toplum içinde toplumsal dayanışmanın, toplumsal güvenin, toplumsal sorumluluğun, toplumsal istikrarın ve toplumsal sorunlara çözüm bulunmasının, gibi önemli değerlerin yaratılmasında rol oynayan

⁵⁵ Şerif Mardin, “Sivil Toplum”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İletişim Yayınları, Cilt 7, 1983, s. 1918.

⁵⁶ Murat Belge, “Sivil Toplum ve Türkiye”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İletişim Yayınları, Cilt 7, 1983, s. 1920.

⁵⁷ Erhan Atiker, “Sivil Toplum Perspektifleri”, **Sosyoloji Dergisi**, 3. Dizi – 6. Sayı, İstanbul, İÜ Edebiyat Fakültesi Yayınları, 2003, s. 16, 17.

⁵⁸ “Başyazı”, **Sivil Toplum Örgütleri: Neoliberalizmin Araçları mı, Halka Dayalı Alternatifleri mi?**, İstanbul, Demokrasi Kitaplığı, 2001, s. 11.

⁵⁹ Yasemin İpek Can, “Neo-liberal Dönüşümler ve Gönüllülük”, **Toplum ve Bilim Dergisi: Neo-liberal İktidara Bakışlar**, S. 108, 2007, s. 109.

değer yaratıcı bir kurum, bir iletişim ağı olarak kendilerine önemli yerler edinmişlerdir. 21. yüzyıla birlikte de sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın en başat aktörlerinden biri STK'lar kabul edilmeye başlanmıştır.⁶⁰ Devletin değişen rolünün ardından önemli bir konuma gelen özel sektörün sosyal konularda en büyük yardımcıları STK'lar olmuştur. STK'ların uzmanlaştıkları konularda derin bilgi birikimi ve bu konulardaki toplumsal sorunları şirketlerin gözlerinin önüne sermeleri ve şirketlere veri tabanı desteği sunması açısından şirketlerin en önemli iş ortakları haline gelmişlerdir. STK'larla işletmeler arasındaki ilişki de boyut değiştirmiştir.

İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerinde en önemli yardımcıları haline gelmesinde STK'ların kamuoyu nezdindeki güvenilirlikleri önemli bir etkidir. Hatta günümüzde STK'ların işletmeler için proje üreten kurumlar gibi görünmelerinin altında bu yatmaktadır.

Geçmişte insanlar boş vakitlerini değerlendirmek için dernekler kurarken günümüzde bir artı değer yaratmak için bir araya gelmektedirler. ÇYDD (Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği) Başkanı Türkan Saylan konuyu şu örnekle açıklıyor: “Geçmişte örneğin kuşçusunuz bir araya geliyorsunuz, bir dernek kuruyorsunuz, hep kuştan bahsediyorsunuz. Şimdi iş farklı bir boyuta geliyor çünkü kuşların doğada öldüğünü görüyorsunuz ve onları korumak istiyorsunuz.”⁶¹ Bu örnek de gösteriyor ki günümüzde dernekler ve benzeri STK'ların birçoğu sorunlara çözüm olmak ve mevcut durumu iyileştirmek için kurulmakta ve çalışmalarını yürütmektedir.

Küreselleşme de kâr amacı gütmeyen STK'lara bir denetimci vasfı kazandırmıştır. Bu bakımdan STK'lar işletmeler için önemli bir iş ortağı olabildiği gibi eğer şirketin açık bir tarafını yakalarlarsa da konuyla ilgili kamunun ve devletin ilgisini çekmekte ya da devletin yaptırım gücünü kullanması için baskı yapmaktadırlar. Ayrıca STK'ların güvenilirliğinin daha yüksek olmasından dolayı bu tarz konularda medyanın da ilgisini çekebilme ve işletmelerin kamuoyu nezdindeki algısını düşürebilmektedirler. Bu konuda Greenpeace örgütünün tüm dünya genelinde

⁶⁰ Ersöz, **a.g.e.**, s. 119.

⁶¹ Türkan Saylan, **100 Soruda Sivil Toplum**, İstanbul, Cumhuriyet Kitapları, 2008, s. 27.

gerçekleştirdiği eyleme varan çalışmaları örnek gösterilebilir. Bu olumsuz duruma karşın sosyal sorumluluk konusunda STK'lar ile işletmeler arasında bir kazan kazan ilişkisinin olduğunu belirtmek gerekmektedir. Sonuçta STK'lar işletmelerle iş birliği yaptıklarında ilgilendikleri konudaki sorunların çözümü için geliştirdikleri projelere finansman sağlayabilmekte, işletmeler de toplum için bir şeyler yapılmasına aracı olmakta ve bu yolla itibar kazanabilmektedir.

2.2.9. Medya'nın Rolü

İnsanoğlunun değişiminin belirleyici ögesi teknolojidir. Teknoloji, insan-doğa ilişkisi sonunda doğmuş ve insan-insan ilişkisini şekillendirmiştir.⁶² 20. yüzyılda teknolojik gelişmelerin toplumların hayatını en büyük ve köklü değişim yarattığı alanların başında da kitle iletişim araçları sektörü gelmektedir.

Kitle iletişim araçları tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde, her zaman toplumu etkileyen ve toplumdan etkilenen bir yapı sergilemiştir. Küreselleşmeyle birlikte teknolojideki gelişmelerin iletişim araçlarına da yansısıyla artık birkaç tuşla tüm dünya aynı haberleri aynı anda öğrenebilmektedir. Yaşanan dönüşümler sonrası günümüzde medyanın kamuoyunu etkileme gücü yadsınamaz bir boyuta ulaşmış ve medya dördüncü güç olarak nitelendirilir olmuştur.

Medyanın sosyal sorumluluk konusunda iki önemli gücü vardır. Bu güç medyanın en önemli görevlerinden birine dayanmaktadır. Medya araçlarının en önemli görevi topluma enformasyon aktarmaktır⁶³. Medyanın özgürce enformasyon aktarma görevini yerine getireceğini bilen şirketler her alandaki faaliyetlerinin sonuçlarını daha dikkatli düşünerek adımlarını atmaktadır. Çünkü günümüzde medya artık çeşitlenmiş ve kamuoyunun tüm kesimlerini temsil eden medya araçları gelişmiştir. Bu nedenle eğer bir şirketin faaliyetleri olumsuz bir sonuç doğuruyorsa bu bilgi medya araçları sayesinde tüm dünyaya yayılabilmektedir. Günümüzde şirketler de –

⁶² Emre Kongar, **Toplumsal Değişme (Kuramlar-İlkeler)**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1972, s. 235.

⁶³ İrfan Erdoğan, Korkmaz Alemdar, **İletişim ve Toplum Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar**, Ankara, Bilgi Yayınevi, Mayıs, 1990, s. 36.

mış gibi yapmanın bir çözüm olamayacağını anlamaya bu nedenle faaliyetlerini gerçekleştirmeden önce toplum, insanlık üzerindeki etkilerini düşünmeye başlamışlardır. Bu noktada işletmeler gerçekleştirdikleri olumsuz faaliyetlerin medyaya yansımından çekinmekte ve böyle bir durum yaşandığında da geri adım atabilmektedir. Bu nedenle medyanın özgürce enformasyon yayma görevi son derece önemlidir; çünkü kendi kurumlarına tolerans sağlanmayacağını bilen işletmeler üretimlerini yaparken ya da bir hizmet sunarken daha dikkatli olacaklar ve bu noktada giderek şeffaflaşmayı benimseyeceklerdir. Medya mensupları elde etmek istedikleri bilgiler konusunda işletmelere baskı yapmakta ve işletmelerin kamuoyundan bilgi saklamasını engellemektedir.

Medya bu baskı yapabilme gücünü seçili enformasyonu aktararak da kullanabilmektedir. Medya aktardığı enformasyon aracılığıyla kamuoyunda ve toplumdaki diğer etki merkezlerinde de kanaat oluşturmaya çalışır. Medyanın duyarlı olduğu sosyal alanlar işletmeler tarafından fark edilebilmekte ve bu farkındalık destek olmaya kadar gidebilmektedir. Bazı sosyal sorumluluk projeleri de medyanın yer verebileceği nitelikte kurgulanabilmektedir. Medyada haber çıkması mantığıyla başlanan sosyal sorumluluk projeleri sadece şekil şartını yerine getirmekte ve sosyal sorumluluğun özünden uzak kalmaktadır. Bu da herhangi bir sosyal soruna çözüm getirmediği gibi sosyal sorumluluk projelerine de kuşkuyla bakılmasına yol açmaktadır.

Medyanın en önemli gücü arkasına kamuoyunu alabilmesinden kaynaklanır. Medya, kamuoyunun çevresindeki olaylar karşısında bilinçlenmesine aracılık etmektedir. Böylece günümüzde medya sadece kendisi bir baskı aracı olmakla kalmamakta aynı zamanda kitleleri de etkileyip, onların da bir baskı unsuru olabilmesinin önünü açmaktadır. Dünyanın neresinde olursa olsun insanlar artık kitle iletişim araçlarının etkisini üzerlerinde hissedebilmektedir.

2.2.10. Davranış Kodlarının Rolü

KSS'nin gelişmesinde işletmelerin benimsedikleri davranış kodlarının etkisinin oldukça fazla olduğunu belirtebiliriz. Davranış kodlarını, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken izlemeyi taahhüt ettikleri davranış kuralları olarak tanımlayabiliriz⁶⁴. Davranış kodları özellikle sosyal sorumluluğun kurumsallaşmasında önemli bir itici güç olmuştur. Sosyal sorumluluğun belirli kalıplar içerisine sokulamaması hem yöneticiler hem de işletmeler için algılanmasını zorlaştırmakta ve nasıl uygulanacağı konusunda da algıda karışıklık yaratmaktadır. Bu nedenle de davranış kodları önemli bir yol gösterici olmaktadır. Tezimiz kapsamında bu davranış kodlarından sosyal sorumluluğun gelişimi için en önemli olanlarına ilişkin ayrıntıları aşağıda yer veriyoruz.*

⁶⁴ Ersöz, a.g.e., s. 40.

* **Küresel İlkeler Sözleşmesi (The Global Compact)** : İşletmelere bir pusula gibi neler yapmaları ya da yapmamaları gerektiği konusunda yön gösteren davranış kodları arasında uluslararası arenada kabul edilen ve ülkemizde de işletmelerin gönüllü olarak kabul ettikleri kodlar arasında Küresel İlkeler Sözleşmesi de yer almaktadır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni ilk olarak 1999 yılında İsviçre'de gerçekleştirilen Davos Dünya Ekonomik Forumu'nda o dönemdeki BM Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından ortaya atılmıştır. 26 Temmuz 2000 tarihinde New York'ta Birleşmiş Milletler merkezinde yapılan bir toplantıyla da gönüllü olarak kabul edilmesi beklenen ilkeler belirlenmiştir. 2008 yılının Temmuz ayına gelindiğinde 120 ülkeden 4300 şirketin de aralarında bulunduğu 5.600 katılımcıya ulaşılmıştır. (Çevrimiçi) <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>, 3 Ağustos 2008)

Küresel İlkeler Sözleşmesi, insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularını kapsayan 10 temel ilkeye dayanmaktadır. Bu 10 ilke belirlenen gruplar bazında şöyledir ((Çevrimiçi) <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, 17 Mayıs 2008.):

İnsan Hakları

Birinci İlke: İş dünyası, ilan edilmiş evrensel insan haklarının korunmasına destek olmalı ve bu haklara saygı göstermelidir.

İkinci İlke: İş dünyası, kendi kuruluşlarının insan hakları ihlali yapmadığından emin olmalıdır.

Çalışma Koşulları

Üçüncü İlke: İşletmeler çalışanlarının toplu sözleşme özgürlüğünü desteklemeli ve toplu sözleşme haklarını etkin bir şekilde tanımalıdır.

Dördüncü İlke: İşletmeler, her türlü zorunlu ve baskı altında çalıştırmayı bertaraf edilmesini desteklemelidir.

Beşinci İlke: İşletmeler, çocuk işçiliğinin ortadan kalkmasını etkin bir şekilde desteklemelidir.

Altıncı İlke: İşletmeler, işe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığın önüne geçmelidir.

Çevre

Yedinci İlke: İşletmeler, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.

Sekizinci İlke: İşletmeler çevreye yönelik sorumluluğun daha fazla yaygınlaşmasında inisiyatif almalıdır.

Dokuzuncu İlke: İşletmeler, çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmelidir.

Yolsuzlukla Mücadele

Onuncu İlke: İşletmeler rüşvet ve haraç da dâhil her türlü yolsuzluğa karşı çıkmalıdır.

Bu sözleşmeyi kabul eden işletmelerin başvuruda bulunur bulunmaz bu ilkeleri hayata geçirmeleri beklenmemektedir. Asıl beklenti, bu ilkeleri işletme karar defterine işlenmesi ve bu ilkeleri hayata geçirmek için gerçekleştirilen KSS uygulamalarını iki yılda bir rapor halinde BM Global Compact Ofisi'ne bildirilmesidir. (Tevfik Güngör, "Küresel İlkeler Sözleşmesi", **Dünya Gazetesi**, 13 Kasım 2007, s. 2.)

Küresel İlkeler Sözleşmesi, görüldüğü gibi gerek başvuruda gerekse sonrasında işletmelere herhangi bir baskı ya da yaptırım uygulamamaktadır. İşletmeler tamamen gönüllü olarak bu sözleşmeye dâhil olabilmekte ve sözleşmenin gerektirdiklerini yine gönüllü olarak yerine getirmektedirler. "Global Compact" logosunu almaya hak kazanan tüm işletmelerin aynı ilkeleri benimsedikleri ve hayata geçirdikleri varsayılmaktadır. Böylece küreselleşmenin getirdiği olumsuz sonuçlara karşı özel sektör ve diğer kurumlar kendi aralarında bir söz vermiş olmaktadır. Bu gönüllü ve kollektif yaklaşımla sürdürülebilir bir dünya için gönüllü olarak çözüm aramak amaçlanmaktadır.

Küreselleşme günümüzde yok edilemeyecek ve varlığı tartışılmaz bir noktaya ulaşmış bir olgudur. Küreselleşmenin nimetlerinden faydalanırken sadece bugünü kurtaracak girişimler yerine gelecek nesillerin de faydalanabileceği bir iş dünyasının çok geç olmadan var olması gerekmektedir. Bu nedenle de bu tarz sivil girişimler son derece önemlidir. Bu nedenle işletmelerin, ortak bir vizyonla bir araya gelmesi ve ortak değerleri benimseyip ve bu değerleri kendileri için misyon edineceklerine dair söz vermeleri son derece önemlidir. Tabi bu noktada belki bir eleştiri de getirilebilir ki bu da şu konuda olacaktır. Bazı işletmelerin bu sözleşmeye imza atmalarına karşın ilkelerin gerektirdiklerini hayata geçirmemelerine rağmen hayata geçiren diğer işletmelerle aynı statüde olmaları söz konusu olabilir. Global Compact bunu yılda bir düzenli olarak sunulması gereken raporlarla aşmaya çalışmaktadır. Global Compact'ın web sitesinde de bu raporları düzenli olarak ulaştırmayan üyeler ayrı bir sayfada listelenmektedir. Bu raporların bir diğer önemi de tüm dünyanın işletmelerin yaptıklarını görmelerine de olanak tanınmasıdır.

Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative-GRI): İşletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkilerini analiz etmeleri için raporlama yapmaları son derece gereklidir. İşletmeler raporlar sayesinde almış oldukları kararların doğruluğunu ya da yanlışlığını görme fırsatı yakalarlar. Küresel Raporlama Rehberi de işletmeler için raporlama konusunda standartlar oluşturmak ve raporlama konusundaki genel ilkeleri belirlemek amacıyla meydana gelmiş bir girişimdir.

2002 yılından bu yana bağımsız bir oluşum olan GRI, işletmelere kendilerini objektif bir platformda anlatma şansı vermektedir. GRI; ekonomik, çevresel ve sosyal performansın bütün organizasyonlar tarafından rutin ve karşılaştırılabilir bir şekilde kullanılmasını sağlamayı kendine vizyon edinmiştir((Çevrimiçi) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/>, 17 Mayıs 2008.).

GRI, küresel olarak uygulama alanına sahip sürdürülebilir raporlama rehberinin oluşmasına öncülük etmektedir. Ayrıca bu raporlama sisteminin gelişmesine ve yaygınlaşmasını da sağlamayı da kendine misyon edinmiştir. Temmuz 2008'e kadar dünyanın lider markalarının da yer aldığı 1.500 şirket gönüllü olarak GRI'nin kurallarına uyum sağladıklarını deklare etmişlerdir. Rehber, kuruluşların faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını rapor haline getirebilmeleri için kullanılmaktadır. Ayrıca sağladığı karşılaştırma olanağı ile de gönüllü olarak üye olmuş işletmelerin kendilerini yeniden değerlendirme olanağı tanımaktadır. ((Çevrimiçi) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>, 17 Mayıs 2008.)

Küresel raporlama rehberi de gönüllük esasına dayanmakta olup herhangi bir bağlayıcılık özelliği bulunmamaktadır.

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı: SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, çalışma ilişkilerine yeni bir boyut getiren uluslararası bir standarttır. Standart, başta İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Konvansiyonları ve ilgili ILO sözleşmeleri olmak üzere 13 uluslararası insan hakları oluşumuna dayanmaktadır. Amaçlanan da bu kuralların iş dünyasında pratikte yer bulmasını sağlamaktır.

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, 1997 yılında kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan Social Accountability International tarafından geliştirilmiştir. SA 8000 standardı 8 ana unsuru içinde barındırmaktadır. Bunlar; çalışan sağlığı ve iş güvenliği, çalışma saatleri, çocuk işçi çalıştırılması, zorla çalıştırma, ayrımcılık, toplu sözleşme hakkı, örgütlenme (sendika kurma) özgürlüğü, ücretlendirme ve disiplin uygulamalarını kapsamaktadır. İşletmelerin sosyal faaliyetlerini belgelendiren en önemli standart olan SA8000, gerek üretimde ve gerekse bu ürün ve/veya hizmetlerin

sunumunda etik unsurları garanti altına almaktadır.((Çevrimiçi) <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>, 17 Mayıs 2008.)

Standart, her sektöre ve işletmeye uygulanabilecek nitelikte olup sadece çalışanlar için avantajlar sunmamakta işletme sahiplerine de çalışma ilişkilerinde minimum bazdaki etik koşulları göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca bu standarda sahip işletmelerin sosyal paydaşları nezdinde olumlu bir algılanmasının olacağı da mutlak. Çünkü SA8000'i uygulayan ve bağımsız kuruluşlarca belgelendirilmiş kuruluşlar, tüm sosyal paydaşlarına sosyal sorumluluk taşıdıklarını bir belgeyle göstermiş olmaktadır.

Kapitalizmin ve küreselleşmenin dünyada en güçlü cemiyet kıldığı iş dünyasına SA 8000 önemli bir güç kazandırmakta ve işletmeler de bu gücü topluma karşı daha fazla sorumluluk yerine getirerek karşılamaktadır. SA 8000 standardı işletmelere duyurdukları ya da duyurmadıkları tüm faaliyetleri belgelemede bir avantaj sunmaktadır. Önemli olan nokta diğer birçok standart için de geçerli olabileceği gibi bu standardı işletme bünyesinde tutmanın işletmeler tarafından bir maliyet unsuru olarak görülmemesi gerektiğidir.

ISO (International Organization for Standardization) Standartları: ISO standartları üretim sürecinde ve ürün ile hizmetlerin sağlanmasında daha güvenli ve açık olmayı sağlamaktadır. Ayrıca ülkeler arası ticareti kolaylaştırır ve daha adil şartlarda yapılmasını sağlar. Ürün ve hizmetlerin genel kullanıcıları ve müşterilerini koruyucu özellikleri kapsar. Hükümetler için de son derece önemli olabilmektedir; çünkü sağlık, güvenlik ve çevresel mevzuatlara ve vergi ödeme konusunda itaat sağlamaktadır.((Çevrimiçi) http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_what-standards-do.htm, 17 Mayıs 2008.) Aslında bir bakıma ISO standartları herkes içindir ve bu standartlar kaliteli yaşamın sürdürülebilirliğine olanak tanır. Ayrıca bu standartlar, işletmenin hedeflerine ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiğini düzenleyen bir kılavuz formatındadır.((Çevrimiçi) http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_who-standards-benefits.htm, 17 Mayıs 2008.)

ISO'nun geliştirdiği çeşitli standartlardan biri olan ISO 14001 çevre standardı, işletmenin çevre ile ilgili hedeflerine ulaşip ulaşmadığını anlamasına yardımcı olacak ilkelerden oluşmaktadır. ISO 14001'in en önemli özelliği tüm paydaşlara işletmenin çevre ile ilgili iddialarının doğrulanmasını sağlamasıdır.

ISO standartları gönüllülüğe dayanır. ISO'nun herhangi bir yasal otoritesi olmayıp bir sivil toplum kuruluşu gibi çalışır. ISO standartları gönüllülük gerekirse de ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri gibi bir pazar gerekliliği haline de gelebilir. ((Çevrimiçi) http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_the-iso-brand.htm, 17 Mayıs 2008.)

AA1000 (AccountAbility 1000): Toplumsal ve Etik Mesuliyet Enstitüsü tarafından 1996 yılında kurulan AccountAbility, sürdürülebilir kalkınmada yükümlülük anlayışını geliştirebilmek amacıyla 1999 yılında AA1000 standart sistemini hayata geçirmiştir. Kurumun amacı toplumsal denetim ve raporlama uygulamalarının profesyonelleşmesini sağlayarak şirketler ve toplum arasındaki güven eksikliğini gidermeye çalışmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için bir garanti ve derecelendirme sistemi geliştirilmiştir. Paydaşlarla ilişkilerin belirli bir kalitede sürdürülebilmesi için de bu konuda bir standart oluşturulmuştur. AA1000 sayesinde toplumsal ve etik muhasebe, denetim ve raporlama konusunda belli standartlar çerçevesinde kalitenin artırılması ve bunun sonucunda da şirketlerin sürdürülebilir kalkınma konusunda ilerlemelerini sağlamak amaçlanmaktadır. ((Çevrimiçi) <http://www.accountability21.net/default.aspx?id=216>, 17 Mayıs 2008.)

Yeşil Rapor (The Green Paper) : Avrupa Komisyonu tarafından 2001 yılında KSS konusu üzerinde yayımlanan Green Paper (Yeşil Rapor), sosyal sorumluluğun sınırlarını çizmesi ve bu alanda uluslararası platformda yarattığı etkiler bakımından önemlidir. Raporda, çalışanların bir işletmenin en temel sosyal paydaşları olduğu belirtilmekte, müşterilerin sadece iyi ve güvenli ürünler istemedikleri aynı zamanda bu ürünleri sosyal sorumluluk bilinciyle üretilip üretilmediğini bilmek istediklerinin altı çizilmektedir. Raporda, son yıllarda sosyal sorumlu yatırımların özellikle Avrupa'da hızla arttığı, toplum ve çevreye yönelik proaktif önlemler alan şirketlere yönelik yatırımcıların kriterlerinin pozitif olduğu belirtilmektedir. Raporda KSS'nin KOBİ'lerin de dahil olduğu tüm özel ve kamu firmalarında uygulanması gerektiğine değinmektedir. (Commission of the European Communities, **Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility**, (Çevrimiçi) http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf, 17 Mayıs 2008.)

Davranış kodları kimi zaman işletmelerin kendi bünyesinde belirlediği kurallar olurken kimi zaman bir grup işletmenin bir araya gelerek uymayı taahhüt ettikleri ilkelerden oluşabilmektedir. Davranış kodları kimi zaman da uluslararası meslek ilkeleri veya uluslararası kurumların benimsediği ve devletler düzeyinde de etkili olan ilkeler şeklinde kendini gösterebilmektedir.

İşletmelerin davranış kodlarını kabul etmelerinde, iç ve dış sosyal paydaşlarına karşı belirli bir standardın hâkim olduğunu gösterme anlayışı yatmaktadır. İşletmelerin özellikle uluslararası standartları kabul etmesi, uluslararası arenada tercih edilmelerini kolaylaştırmaktadır. Birlikte iş yapacakları kişi, kurum ve kuruluşlar işletmeyi tanımasa da bu davranış kodlarından hareketle işletme hakkında belirli bir kanaate sahip olabilmektedir. Bu noktada işletmelerin davranış kodlarını benimsemeleri kendilerine itibar kazandırdığı gibi bu standartların herkes tarafından biliniyor olması da işletmelerin kendilerini fazla çaba sarf etmeden anlatmalarına aracılık etmektedir.

Davranış kodları konusunda temel noktalardan biri de işletmelerin bu kodları kendi istekleriyle kabul etmeleridir. Ancak bazı işletmeler de mecbur kalmadıkça bu ilkeleri kabul etmezler. Bu işletmeler ancak çeşitli baskı gruplarının etkisiyle (kamuoyu, medya, tüketiciler, STK, sendika, kamu kurum ve kuruluşları vb.) davranış kodlarını kabul ederler. Tabii, KSS konusunda olduğu gibi işletmelere sorumluluklarını hatırlatan ve bu alanda yön gösterici nitelikte olan davranış kodları konusunda da gönüllülük önemlidir.

1990'lı yıllarda iletişimin küresel bazda daha hızlı sağlanabildiği bir döneme girilmesi bakımından geniş halk kitlelerin birbiriyle çok daha kolay iletişim

Avrupa Birliği'nin Mart 2000'de Lizbon'da belirlemiş olduğu "dünyadaki en rekabetçi, dinamik ve bilgiye dayalı ekonomisi olmak; daha çok ve daha iyi işlerle sürdürülebilir ekonomik gelişim ve sosyal bütünleşme sağlamak" stratejik hedeflerini yakalamak amacıyla Avrupa Komisyonu'nun KSS'yi desteklediğini resmi olarak Yeşil Rapor ile belirtilmiştir.

kurabilecekleri bir ortam olması, işletmelerin bu kodları kabul etmeleri ve benimsemelerini hızlandırmıştır. Bu kodların öncelikli olarak eğildikleri alanlar toplumsal sorunlardan ziyade kurum içi konulardır. Özellikle kurum içinde belli standartların gelişmesi için bu kodlardan faydalanılmaktadır.

Davranış kodlarının gelişmesinde, küreselleşmeyle birlikte dünyanın her yerinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin faaliyetlerinin sonuçlarından sorumluluk duymalarını sağlayabilmek adına uluslararası örgütlerin girişimleri etkili olmuştur. Özellikle çok uluslu işletmelerin tek bir devlete bağlı kalmaksızın faaliyetlerini sürdürmeleri, bu nedenle de kendilerinden kaynaklanan sorunlar konusunda tek bir devletin yaptırım ya da uygulamalarının yetersiz kalması uluslararası arenada etki gücü olan kurumları bazı standartlar geliştirmeye zorlamıştır. Özellikle küreselleşme süreci sonrası çok uluslu şirketlerin merkezlerinin bulunduğu yerlerle üretimlerini kaydardıkları az gelişmiş ya da gelişmemiş ülkelerdeki faaliyetlerinin standartlarının birbirini tutmaması ve bu konuda tepki almaları, uluslararası kuruluşların bu girişimlerini hızlandırmıştır. Dünya bir yandan çok uluslu şirketlerin gelişmesine aracılık ederken diğer yandan da bireylerin ve kurumların bilinçlenmeye başladığı bir yer haline gelmiştir. Bilinçli kişi ve kurumlar da giderek daha şeffaf, denetimlerin aksamadığı ve etik ilkelerin hâkim olduğu bir dünya arzulamaktadır. Ayrıca günümüzde işletmeler de bu davranış kodlarını kabul etme konusunda isteklilerdir. Özellikle çok uluslu işletmeler, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki tedarikçileri ve bayileri ve benzeri aracı kurumlarında yaşanabilecek sosyal ve çevresel sorunların oluşmaması ve kendilerinin bu olumsuz konularla anılmamaları için davranış kodlarını kabul etmeye ve bağımsız denetimcilerce denetlenmesine olanak tanımaktadırlar.

Davranış kodları arasında sektörler üstü ve uluslararası kuruluşlarca oluşturulan kuralların yanı sıra her sektörün kendi mevzuat mekanizmalarını, adil uygulamalarını, üretim kalitelerini, iş yeri güvenliğini ve de bunun gibi üyelerinin

sadık kalmasını beklediği bir takım standartları korumak ve garanti altına almak için kendilerinin oluşturduğu kurallar da vardır⁶⁵.

Hem küresel arenada kabul görmüş hem de yerel veya sektörel bazda kabul edilmiş davranış kodlarına baktığımızda bunların KSS'nin gelişmesinde bir aracı olduğunu görebiliriz. Bu kodlar ilgili bölümleri çerçevesinde KSS'nin bir işletme tarafından içselleştirilmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca bu standartlar aracılığıyla KSS işletmeler nezdinde tanımlanabilmektedir.

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları

İşletmelerin KSS konularına yatırım yapmaları sürdürülebilir bir gelecek için son derece önemlidir. Bu açıdan toplumsal alana yapılan yatırımların sonuçları işletmelerin bu faaliyetleri yapmasında önemli etkileyenlerdendir. İşletmelerin KSS faaliyetlerinde topluma olan katkılarını önemsemesi beklense de pratikte her zaman bu durum gözlemlenmemekte, işletmeler kendi kazanımlarına odaklanabilmektedirler. Çalışmanın bu bölümünde, KSS faaliyetlerinin işletmeye ve topluma kazandırdıkları irdelenecektir.

2.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Kazandırdıkları

KSS'lerinin farkına varan ve bu alanda faaliyetler yürüten işletmelerin, bu faaliyetlerinin sonucunda bazı faydalar elde etmeleri doğaldır. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işletmelerin bu faaliyetleri yapma amacı sosyal sorunlara çözüm getirmekten öteye geçmemesini gerektirse de yapılan araştırmalar gösteriyor ki işletmelerin yaptıkları bu çalışmalar toplum, medya, devlet kısaca işletmenin çevresi tarafından “ödül”lendirilmektedir.

⁶⁵ John L. Campbell, “Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility”, **American Behavioral Scientist**, Vol. 49, No. 7, Mart 2006, s. 930.

KSS uygulamalarının işletmelere sağladığı faydaların başında; sosyal kimlik oluşturma, rekabet üstünlüğü, kurumsal sadakat yaratma, itibar sağlama ve markalaşmanın geldiği görülmektedir⁶⁶.

Yapılan çalışmalar, KSS faaliyetlerine yönelen şirketlerin elde ettikleri sonuçların, finansal performanslarına yansıdığını da göstermektedir. İşletmeler sosyal alanlara gösterdikleri duyarlılıkla müşterileri ve toplum nezdinde markalarına değer katabilmekte ve itibarlarını güçlendirebilmektedirler. Paydaşların firma hakkındaki genel yargılarını ifade eden itibar, günümüzde işletmeler açısından önemli bir rekabet aracı olarak kabul edilmektedir. Kurumun artan itibarı, hem tüketicilerinin müşteriye dönüşmesine hem de müşterilerin kuruma olan bağlılıklarının artmasına da olanak tanımaktadır. İtibarı artan işletmelerin marka değerleri de yükselişe geçmekte ve bu da piyasa değerine olumlu bir şekilde yansımaktadır. Ayrıca işletmelerin yeni pazarlara girmesinde ya da girilen pazarlarda başarılı olmasında da toplumsal alana yaptıkları yatırımlar önemli avantajlar sunmaktadır. Tüm bunlar da işletmenin ekonomik göstergelerine artı olarak geçmektedir.

Sosyal konulara duyarlı şirketlerin çalışanlarının da kurumlarını sahiplenmeleri kolaylaşmaktadır. Günümüzde iyi bir insan kaynağını bir kurumda oluşturmak çok uzun yıllar gerektirir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri iyi insan kaynağını kuruma çekmeyi başardığı gibi mevcut çalışanların da kuruma olan bağlılıklarının artmasına olanak tanır. Bunun temelinde de kurumun artan itibarının ve toplumdaki “iyi vatandaş” algısının önemli etkisi bulunmaktadır.

Sosyal alanlara duyarlı işletmeler, kriz dönemlerinde de itibarlarını yükselttikleri için rekabet avantajlarını kaybetmeden artırabilmektedir; çünkü paydaşları daha fazla hoşgörülü olmaktadır. KSS firma hakkındaki olumsuz algıları azaltabilir ancak firma olarak örneğin su kaynaklarına zehirli atık karıştırıyorsanız, yapılacak sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hiçbir anlamı olmayacaktır. Bunlar sadece biz göz boyama taktiği olarak algılanmaktadır. Bu da işletmeye yarardan çok zarar getirecektir.

⁶⁶ Coşkun Can Aktan, Deniz Börü, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 29.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin daha kaliteli olması konusunda daha fazla özen göstermeleri anlamına da gelmektedir. Sosyal sorumluluklarının bilincinde olan bir işletme üretimden son kullanıcıya ulaşıncaya kadar her safhada müşteri memnuniyetini önemsemektedir.

Yasalara saygılı, istihdam yaratan, ekonomik ve sosyal sorunlar konusunda bir şeyler yapma çabasında olan işletmelerin hükümet ve devletle de ilişkisi daha güçlü olacaktır.

KSS'lerinin bilincinde olan kurumların kazanacağı şeffaflık ve açıklık da müşterilerin ve toplumun işletmeyi değerlendirmesini kolaylaştırdığı gibi rakiplerin de aynı iş ortamında rakibini bilerek faaliyetlerde bulunmasına olanak tanır.

KSS'ye yönelmek işletmelere sermaye konusunda da birçok artı kazandırır. KSS, sosyal konularda hassas yatırımcıların şirkete yönelmesini sağlamış olur. Hassas yatırımcılara da ulaşan şirketin hisse senetlerinin değeri artarken borçlanma maliyetleri de düşer.⁶⁷

İşletmenin çevresi sayesinde kazandıklarının yanı sıra KSS anlayışına sahip olan şirketler kendi kendilerine de bir şeyler kazanmaktadır. Bu işletmeler öncelikle kârı varlıklarının tek nedeni olarak görmekten vazgeçmeye başlar. Ardından toplumsal olaylara duyarlı, çalışanlarının hakkını koruyan, çevreye zarar vermeyen, kanunun gerektirdiklerini harfiyen yerine getiren bir yapı kazanma yolunda adımlar artmış olur.⁶⁸ Bu durum da gerek devletle gerekse kamuoyu ile ilişkilerin güçlenmesine ve işletmelerin görüşlerine önem verilmesini sağlar.

⁶⁷ Argüden, **a.g.m.**, s. 40.

⁶⁸ Ceyda Aydede, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul MediaCat Yayınları, 2007, s. 12.

2.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Topluma Kazandırdıkları

KSS faaliyetleri sadece işletmeler için değil toplum için de birçok kazanım ortaya çıkarmaktadır. Kurumların sosyal sorunlara duyarsız kalmamaları; kötümser, moral, motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine aktif, iyimser, çalışmayı seven, morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplumun oluşmasında bir itici güç olabilmektedir. KSS sınıflararası farkların azalmasında ve böylece gerilim ve düşmanlıkların törpülenmesine de aracılık etmektedir.⁶⁹ Sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler kendi sürdürülebilirliklerini sağladıkları gibi toplum ve çevrenin de geleceğine yatırım yapmış olmaktadır.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetleri sonucu; tüketiciler ihtiyaç duydukları mallara istedikleri koşul ve standartlarda ulaşabilmekte, çalışanlar güvenli ve sağlıklı bir iş ortamında çalışabilmekte ve işletmenin topluma yönelik gerçekleştirdiği faaliyetlere gönüllü olarak katılabilmekte, yenilenebilir doğal kaynakların sürdürülebilir biçimde kullanılmasıyla gelecek kuşaklar için daha yaşanabilir bir dünya kalabilmekte, ortaklara haklarının korunurken ve yatırımları karlı kılınacak bir şekilde yönetilirken toplum içinde bir şeyler yapılabileceği gösterilebilmekte, rakipler adil bir ortamda rekabet ettiklerinin bilincinde faaliyetlerini sürdürmekte ve genel itibarıyla toplumun refah düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Kısacası KSS adına yapılanlar topluma yatırım yapmak demektir.

Tezimizin bu bölümüne kadar anlattıklarımızla KSS'nin nasıl olması gerektiğini ortaya koyduk. Buraya kadar anlattıklarımız KSS'nin içselleştirilmesi halinde ideal olan çerçeveyi çizmektedir. Ancak KSS'nin ülkemizde ve dünyadaki uygulamalarına baktığımızda her zaman olması gerekenin pratikte gerçekleşmediğini görüyoruz. Bu nedenle çalışmamızın ilk iki bölümünde çizdiğimiz çerçeve KSS'nin bir işletmede nasıl kurumsallaşması gerektiğini ifade etmektedir. Çalışmamızın bundan sonraki

⁶⁹ Eren, a.g.e., s. 112.

bölümünde çizdiğimiz bu çerçeve aracılığıyla işletmelerin gerek kavramsal anlamda gerekse uygulamada KSS yaklaşımları değerlendirilecektir.

3. İMKB ULUSAL 100 ENDEKSİNDE İŞLEM GÖREN İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) işletmenin kâr amacından uzak, gönüllü faaliyetler olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ve işletmelerin bunu içselleştirip içselleştirmedeği sorgulanmaya çalışılmıştır.

KSS, işletmeler tarafından toplum nezdindeki itibarlarını artırmanın bir aracı olarak görülmekte ve bu yanıyla bir halkla ilişkiler ya da pazarlama biçimi olarak uygulanmaktadır. KSS geniş anlamıyla bir pazarlama ya da halkla ilişkiler faaliyeti değildir, bu alandaki çalışmaları da kapsayan daha bütüncül bir girişimdir. Bu bakımdan KSS eğer işletmenin günlük faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası ve işletme strateji ve uygulamalarının önemli kriterlerinden biri haline gelmediği sürece görüntüde kalacak bir faaliyet olarak kalacak ve toplumsal bir fayda yaratmaktansa daha çok işletmenin kâr amacına hizmet etmeye devam edecektir. Sosyal sorumluluğun kurumsallaşmadan sadece projelerle hayata geçirilmesi kavram olarak KSS'nin içini boşaltmaktan öteye geçmemektedir. Bu bakımdan şirketlerin yaptıkları ve/veya yapacakları projelerin, şirketin KSS anlayışının içselleştirmesinin dışa vurumu şeklinde gerçekleşmelidir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını para ve sermaye piyasalarındaki değişimin öncüsü konumundaki İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 100 (İMKB 100) endeksinde işlem gören işletmeler oluşturmaktadır. Bu listede yer alan işletmeler; Türkiye'nin bilinen, faaliyetleri dikkatle takip edilen ve halka açık olmaları dolayısıyla daha şeffaf ve

bilgi paylaşımında daha açık olacakları düşünülerek seçilmiştir. Ayrıca bu listede gerek hizmet gerekse sanayi sektöründen Türkiye'nin önde gelen kurumları yer almaktadır. Bu işletmelerin incelenmesi Türkiye'de KSS konusunda girişimlerde bulunan diğer işletmeler için de bir profil sunar niteliktedir.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir kalkınmadaki payları yadsınamaz bir noktaya erişmiştir. Bu bağlamda işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetler toplumu etkileyen ve toplumdan da etkilenen bir konumda bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini sürdürürken bunun topluma etkilerini de gözeterik hareket etmeli ve yine elde ettikleri gücü topluma yatırım yapma noktasında da kullanmalıdırlar. İşletmelerin topluma katkı sağlamadaki en önemli araçları da KSS faaliyetleri olmaktadır. Kavram olarak yeni ama kökleri tarihte yatan KSS anlayışının işletmelerde kazandığı boyut da bu nedenle önem kazanmaktadır. İşletmelerin KSS'yi özümsemeleri hem toplumun ihtiyaçlarının giderilmesi anlamında önemli hem de işletmenin gelecekte var olabilmesi için gereklidir. Bu noktada KSS'nin içselleştirip içselleştirmediğinin araştırılması gerekmektedir. KSS işletmelerin moda olarak değil temel politika ve stratejilerinin bir parçası olarak görmesi gereken önemli bir toplumsal yatırım aracıdır. Bu alanda yapılmış araştırmaların sınırlılığı da bu araştırmanın önemini artırmaktadır.

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri

3.2.1. Araştırmanın Varsayımları

- İMKB 100 listesinde yer alan işletmelerin KSS alanında çalışma yaptıkları varsayılmıştır.
- İMKB 100 Listesi'nde yer alan işletmelerin halka açık olmaları dolayısıyla daha şeffaf olacağı varsayılmıştır.

- KOBİ ölçeğindeki işletmelerin KSS çalışmalarının sınırlı olacağı varsayılarak araştırma evreni olarak İMKB 100 Endeksi'nde işlem gören işletmeler seçilmiştir.

- Bu çalışmada, işletmelerin KSS faaliyetlerinde bulunmasında vergi muafiyeti ve vergi indiriminin etkili olmadığı varsayılmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Türkiye'deki işletmelerde KSS kavramı kurumsallaşmış bir olgu değildir.

Bu ana hipotez çerçevesinde aşağıda yer alan alt hipotez de sınanmıştır.

Hipotez 2: Türkiye'deki işletmelerde KSS'nin topluma kazandırdığı sosyal faydalardan çok işletmeye sağladığı ekonomik kazanımlar önemslenmektedir.

Yukarıda yer alan hipotezleri sınamak için aşağıda yer alan ana başlıklar üzerinden İMKB 100 Endeksi'nde hisse senetleri işlem gören işletmelerin:

- Sosyal sorumluluğa yönelik politikaları,
- Sosyal sorumluluğa yönelik faaliyetleri,
- Sosyal sorumluluğun kurum kültürünün bir parçası haline getirip getirmediikleri,
- Sosyal sorumluluktan ekonomik bir beklentilerinin olup olmadığı,
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sonuçlarını ölçüp ölçemedikleri,
- Sosyal sorumluluk alanları,
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ilgili sosyal sorunla ilgili bir değişim yaratıp yaratmadığı,
- Sosyal sorumluluğun işletmede kimin sorumluluğunda olduğu,
- Sosyal sorumluluk çalışmalarının hangi hedef kitle / sosyal paydaş grubuna yönelik olduğu,
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerini tek başlarına mı gerçekleştirdikleri yoksa sivil toplum kuruluşlarından destek alıp almadıkları,

- Sosyal sorumluluk faaliyetlerini kamuoyuna duyurup, duyurmadıkları,
- Türkiye’de KSS’nin geldiği nokta ve KSS’nin gelecekteki önemi de aydınlatılmaya çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılarak derinlemesine görüşme veri toplama tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme tekniğinin seçilmesinde, KSS anlayışının görünen kısmından çok özüne inmek ve işletmelerin KSS’ye yaklaşımlarını bütüncül biçimde algılamak hedeflenmiştir. İşletmelerin KSS faaliyetleri konusunda genel geçer bilgiler yerine gerçek yaklaşım, görüş ve fikirleri derinlemesine görüşme yöntemiyle ayrıntılarıyla sorgulanmış ve böylece daha sağlıklı veriler elde edilmiştir.

Araştırmada faydalanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu sayesinde de işletmelerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilirken her işletmenin aynı sorulara yanıt vermesi yoluyla sistematik bir biçimde bilgi toplanabilmesi mümkün olmuştur. Görüşmeler sırasında soruların ve kelimelerin ardıllığı görüşülen işletmeye göre değişiklik göstermiştir. Görüşmeler sırasında zaman zaman konunun gelişme çizgisinin paralelinde ek sorularda yöneltilmiş ve konu hakkında daha net ve açık bilgiler toplanması mümkün olmuştur. Bununla birlikte görüşme formunun mevcudiyeti sınırlı olan zaman diliminin daha efektif bir biçimde kullanılmasını olanaklı kılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesi olarak İMKB Ulusal 100 Endeksi’nde hisse senetleri işlem gören işletmeler belirlenmiştir. Bu işletmeler, küresel dünyaya eklenmiş oldukları için tercih edilmiştir. Bu çalışmada evren olarak kabul edilen İMKB Ulusal 100

Endeksi, 28 Mart 2008 Cuma günü kapanış verileri doğrultusunda belirlenmiştir. Örneklem belirlenirken genel müdürlükleri İstanbul'da yer alan işletmeler arasında sistematik tesadüfi örnekleme yöntemiyle ve örneklem aralığı 5 olarak belirlenerek işletmeler seçilmiştir. Ancak işletmelerden olumlu geri dönüşlerin alınamaması nedeniyle genel müdürlükleri İstanbul'da yer alan tüm şirketlere ulaşılmış ve onlardan görüşmeyi kabul edenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 23 şirketle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.3.3. Katılımcılar Hakkında Bilgiler

Katılımcılarla ilk iletişim telefon ya da e-posta aracılığıyla kurulmuştur. İlk iletişim sırasında konuyu kısaca anlatan bir bilgi verilmiş ve isteyenlere görüşmenin içeriğini daha detaylı anlatan bir bilgilendirme notu gönderilmiştir. Görüşmeyi kabul eden yöneticilerle her iki taraf için uygun gün ve saat belirlenerek yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, şirketlerin genel müdürlük binalarında, görüşülen kişinin çalışma masası, odası ya da toplantı salonunda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların rıza göstermesi halinde ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Kayıtların tamamı çözümlenerek elektronik ortama aktarılmıştır. Ses kayıt cihazına izin vermeyen katılımcıların yanıtları elle yazılarak görüşme notları kaydedilmiş ve daha sonra bu kayıtlar da elektronik ortama aktarılmıştır.

Görüşülen yetkililer arasında bir kişi kendi adını ve şirketinin adını vermek istememiştir. Görüşme sırasında görüşülen kişiyle birlikte bu şirketi tanımlamak için bir ifade belirlenmiş ve bu şirket belirlenen ifade ile çalışmamızda yer almaktadır.

3.4. Sınırlılıklar

Bu çalışmayı gerçekleştirirken araştırma sürecinde, şirketlerle görüşmeler sırasında bir takım güçlüklerle karşılaşmıştır. Bu güçlükler aşağıda sıralanmıştır.

- Şirketlerin görüşmeyi kabul etmemesi.

- Görüşme sürecinin yaz aylarına da denk gelmesi ve bu dönemin işletmelerde izin kullanma dönemi olması nedeniyle yetkili kişilere ulaşılamaması.
- Şirketlerin yoğunluğu nedeniyle görüşülmesi gereken yetkili kişiye ulaşılamaması.
- Özel sektörün yoğun iş gündemi arasında asli görevleri olmayan bir tez çalışmasına vakit ayırmak istememeleri.
- Görüşülen kişilerin sorulara kurumlarını savunan bir yaklaşımla yanıt vermeleri.
- Görüşülen kişilerin soruların tek bir doğru cevabı olduğunu varsayarak yanıtlamaya çalışması.

3.5. İMKB 100 Şirketleri Hakkında Genel Bilgi

İMKB Ulusal 100 Endeksi, 1986 yılında 40 şirketin hisse senedi ile başlayarak zamanla sayısı 100 şirketin hisse senedi ile sınırlanan Bileşik Endeks'in (İMKB-100) devamı niteliğindedir. Ulusal Pazar'da işlem gören menkul kıymet yatırım ortaklıkları hariç, hisse senetlerinin seçim kriterleri ve dönemsel değerlendirme ve değişiklikler ilgili şartlara göre seçilmiş hisse senetlerinden oluşmakta olup, İMKB Ulusal 30 ve İMKB Ulusal 50 hisse senetlerini otomatik olarak kapsamaktadır.¹ İMKB Ulusal 100'de yer alan şirketler, İMKB Yönetim Kurulu tarafından periyodik piyasa verileri incelenerek belirlenmektedir.²

Ulusal Pazar'da işlem gören hisse senetlerinin İMKB Ulusal 100 Endeksi'ne alınabilmesi için; değerlendirme dönemleri (Kasım, Şubat, Mayıs ve Ağustos) sonu itibarıyla Borsa'da en az 60 gün süreyle işlem görmesi şartı aranmaktadır. İlk defa halka arz edilen kısmının piyasa değeri, halka arz tarihleri itibarıyla Ulusal Pazarın MKK (Merkezi Kayıt Kuruluşu) saklamasında bulunan kısmının ortalama piyasa değerinin yüzde 2'si veya üzerinde olan hisse senetlerinin değerlendirme dönemleri sonu

¹ "İMKB Hisse Senetleri Endeksleri", (Çevrimiçi) <http://www.imkb.gov.tr/endeksler/hissex.htm>, 3 Mayıs 2008.

² A.e.

itibarıyla Borsa’da işlem görmüş olması yeterli olmakta ve bu hisse senetleri için Borsa’da en az 60 gün süreyle işlem görme şartı aranmamaktadır.³

3.6. Bulunan Sonuçlar ve Değerlendirme

3.6.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Profili

Çalışmamız kapsamında, İMKB – 100 Endeksi’nde hisseleri işlem gören şirketlerden 23 tanesi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu şirketlerden 13 tanesi sanayi alanında, 7 tanesi hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Görüşülen şirketlerden 3 tanesi ise holding olup, çatıları altında hizmet ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşlar barındırmaktadır. Şirketlerin halka açık olmayan hisselerinin kime ait olduğuna ilişkin sermaye yapısına baktığımızda, 6 şirketin ortak sermaye yapısına yani yerli ve yabancı sermayedarları olduğu görülmektedir. Görüşülen şirketlerden 12 tanesi yerel, 2 tanesi çok uluslu, 1 tanesi ise yabancı sermayenin sahip olduğu şirketlerdir. Bunların haricinde 1 şirketin şu an özelleştirme sürecinde olduğu ancak hisselerinin hâlâ kamuya ait olduğu görülmektedir. Görüşülen şirketlerden 1’inin holding olması ve birçok alt şirketi bünyesinde barındırması nedeniyle bazı alt şirketleri yüzde 100 yerli sermayeye sahip iken bazılarında yerli ve yabancı ortak yatırımlar bulunmaktadır. Bu nedenle de bir genelleme yapılamamaktadır. Görüşülen şirketlerin hepsi profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Ancak yönetim kurulu kadrosunda kurucu aile veya ailelerin üyeleri yer almaktadır. Şirketlerin kaç yıldır Türkiye’de mevcut tescilli adlarıyla faaliyet gösterdikleri ve çalışan sayılarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tabloda, görüşmelerin gerçekleştirildiği kişilerin adlarına, görevlerine ve görüşme tarihine de yer verilmiştir. Tabloda da görüleceği üzere işletmelerin KSS konusunda yetkili kişileri ağırlıklı olarak kurumsal iletişim, reklâm, halkla ilişkiler ve tanıtım departmanlarında görev yapmaktadır.

³ A.e.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Genel Profili

Şirketlerin Adları	Görüşülen Kişilerin Adları ve Görevleri	Görüşme Tarihi	Sermaye Yapısı*	Faaliyet Süresi / Yıl**	Çalışan Sayısı
Akbank	Meral Tabakoğlu – Sosyal Sorumluluk Yöneticisi	11 Ağustos 2008	Ortak Yatırım (Yerli+Yabancı)	60	13.000 – 14.000
Akçansa	Banu Uçer – Kurumsal İletişim Uzmanı	19 Eylül 2008	Ortak Yatırım (Yerli+Yabancı)	12	1.108
Aksa	Yasemin Öngören – Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü	29 Temmuz 2008	Yerel Sermaye	40	590
Alarko Holding	Reşit Erol - Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü	2 Temmuz 2008	Holding'in alt şirketlerinin her birinde sermaye yapısı değişiklik göstermektedir.	54	3.000+
Albaraka Türk Katılım Bankacılığı	Ali Berber – Kurumsal İletişim Uzmanı	26 Eylül 2008	Ortak Yatırım (Yerli+Yabancı)	23	1.750
Anel Telekomünikasyon	Mukaddes Akay Çelikel – Destek Süreçleri Yöneticisi	2 Eylül 2008	Yerel Sermaye	5	480
Asya Katılım Bankası (Bank Asya)	Mirsat Öğretmenoğlu – İnsan Kaynakları 2. Müdürü	26 Eylül 2008	Yerel Sermaye	12	3.790
Aygaz	Eda Gökay – Kurumsal İletişim Sorumlusu	26 Ağustos 2008	Ortak Yatırım (Yerli+Yabancı)	47	1.000
Coca Cola İçecek	Ebru Bakkaloğlu – Halkla İlişkiler Müdürü	27 Ağustos 2008	Çok Uluslu Şirket	44	70
Demirdöküm	Dilek Doğan – Reklam ve Halkla İlişkiler Uzmanı	15 Eylül 2008	Yabancı Sermaye	54	1.000

* Sermaye Yapısı'nda işletmelerin halka açık olmayan bölümleri dikkate alınmıştır.

** İşletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl konusunda Türkiye'de bu isim altında faaliyet gösterdikleri süre dikkate alınmıştır.

Şirketlerin Adları	Görüşülen Kişilerin Adları ve Görevleri	Görüşme Tarihi	Sermaye Yapısı*	Faaliyet Süresi / Yıl**	Çalışan Sayısı
Enerji ve Madencilik Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirket	Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi	29 Ağustos 2008	Yerel Sermaye	14	400
Enka İnşaat	Ekrem Ay – Enka Vakfı Genel Müdürü & Enka Spor Kulübü Yönetim Kurulu Üyesi	18 Eylül 2008	Yerel Sermaye	51	38.442
Fortis Bank	Aslı Ayşen Aydın – Kurumsal İletişim Yöneticisi	1 Eylül 2008	Çok Uluslu Şirket	3	5.000
Gübre Fabrikaları (Gübretaş)	Mustafa Özdemir – Tanıtım ve Halkla İlişkiler Uzmanı	22 Ağustos 2008	Yerel Sermaye	55	450 -500
İhlas Holding	Orhan Tanışman – Yatırımcı İlişkileri Uzmanı	15 Eylül 2008	Yerel Sermaye	25	790
Otokar	Beril Gönüllü – Kurumsal İletişim Yöneticisi	20 Ağustos 2008	Yerel Sermaye	45	1.200
Selçuk Ecza Deposu	Sinan Parlaöz – Kurumsal İletişim Müdürü	4 Ağustos 2008	Yerel Sermaye	50	5.000
Tat Konserve	Filiz Uçar – İnsan Kaynakları Müdürü	12 Eylül 2008	Ortak Yatırım (Yerli+Yabancı)	41	2.040
Tekfen Holding	Dori Kalafat – Kurumsal İletişim Koordinatörü	12 Eylül 2008	Yerel Sermaye	52	18.000
Turkcell	Derya Kökten – Kurumsal Sorumluluklar Uzmanı	6 Kasım 2008	Ortak Yatırım (Yerli+Yabancı)	10	10.620

* Sermaye Yapısı'nda işletmelerin halka açık olmayan bölümleri dikkate alınmıştır.

** İşletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl konusunda Türkiye'de bu isim altında faaliyet gösterdikleri süre dikkate alınmıştır.

Şirketlerin Adları	Görüşülen Kişilerin Adları ve Görevleri	Görüşme Tarihi	Sermaye Yapısı *	Faaliyet Süresi / Yıl**	Çalışan Sayısı
Türk Hava Yolları (THY)	Dinem Atbakan – Sponsorluk Uzmanı	22 Eylül 2008	Kamu	75	11.348
TSKB	Melis Sökmen – Kurumsal İletişim Uzmanı	3 Eylül 2008	Yerel Sermaye	58	300
Vestel	Bilgen Altınok – Halkla İlişkiler Sorumlusu & Aziz İlker İçsel – Organizasyon ve Etkinlik Sorumlusu	25 Temmuz 2008	Yerel Sermaye	14	3.636

3.6.2. İMKB Ulusal 100 Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Bu çalışma, İMKB 100 şirketleri örneğinden yola çıkarak Türkiye’deki büyük ölçekli işletmelerde KSS’nin içselleştirilip içselleştirilmediği konusunda genel bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır. KSS’nin geniş boyutlu yapısı sebebiyle sorular ve kapsamaları geniş tutulmuş ve bu doğrultuda yanıtlar da ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

3.6.2.1. İMKB Ulusal 100 Şirketlerinin Gözüyle Kavram Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSS kavram olarak ilk 1950’lerde dünyanın gündemine girmiştir. O günden beri de tartışılan ve hâlâ üzerinde bir uzlaşa sağlanamayan bir kavramdır. Ülkemiz açısından baktığımızda da KSS kavramının şirketler arasında giderek bir moda haline geldiği ve tanımlanmasındaki zorluk sebebiyle de yanlış uygulamaların KSS adı altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu da birçok konuda olduğu gibi bu kavramı da hızla

* Sermaye Yapısı’nda işletmelerin halka açık olmayan bölümleri dikkate alınmıştır.

** İşletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl konusunda Türkiye’de bu isim altında faaliyet gösterdikleri süre dikkate alınmıştır.

tüketmemize yol açmaktadır. Bu açıdan KSS'nin tanımına yer vermektense ne olmadığı anlatmak kavramın daha açık ve net görülmesine aracılık edecektir. KSS sosyal içerikli bir konu bulup, etrafında bir proje tanımlayıp sonra bir kurum tarafından finanse etmek ve bunun medya ve reklâm çalışmalarını bir süre yapıp sonra rafa kaldırmak değildir⁴. KSS, işletmelerin gönüllü olarak tüm iş uygulamalarında sosyal paydaşlarının beklentilerini gözeterek faaliyetleri içselleştirmeleridir. Bu bakımdan da süreklilik arz etmesi gerekir. İşletmelerle yapılan görüşmelerde, KSS'nin öncelikle ne anlama geldiği sorgulanmış böylece hem onların kendi KSS tanımları alınmaya hem de bu konunun doğru anlaşılıp anlaşılmadığı görülmeye çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen görüşmelerde işletmelerin çoğunun KSS'yi tanımlamakta zorluk çekmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda getirilen tanımlar arasında en dikkat çekici olanları aşağıda sıralanmaktadır.

Görüşmelerde, KSS'nin toplumdan aldığı topluma geri vermek anlamına geldiği üzerinde uzlaşa sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda Selçuk Ecza Deposu'ndan görüştüğümüz Sinan Parlaöz, konuyu şöyle ifade etmektedir: *“Ne kadar ticari anlamda başarılı olursanız olun, bunun için ne kadar gerekli beceri, bilgi ve zekâya sahip olursanız olun sizi bugünkü konunuza bu ülkenin insanları ve imkânları getirmiştir. Bugünkü yerinizi size sağlayan topluma borcunuzu bir anlamda geri ödemek için bir şeyler yapmak gerekmektedir.”*

Görüştüğümüz şirketlerden enerji ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren şirketin yetkilisi ise KSS'nin neden toplumdan aldığı topluma geri vermek olduğunu şu şekilde açıklıyor: *“Bizim için dünya bir uzay gemisi ve kaynakları sınırlı. Bu dünyanın tahrip olması durumunda gidilecek yer yok. Dünya ekonomisini yöneten, katkıda bulunan şirketlerin bu sürece katkıda bulunması gerek diye düşünüyoruz. Şirketin kendisine, çalışanlarına ve hissedarlarına faydalı olması demek faaliyette*

⁴ Engin Güvenç, “Kurumsal (Sosyal) Sorumlu musunuz?”, **CEO's Dergisi**, Sayı: 46, Ekim 2007, s. 30.

bulunduğu kendi dışındaki tüm evrenin kalkınmasına bağlı. Kendi evinin önünü temizlerken dünyaya ve çevreye de yardım etmiş olursun.”

Otokar’dan görüştüğümüz Beril Gönüllü ise *“Toplumdan kazandığınızı bir şekilde içinde bulunduğunuz topluma geri göndermelisiniz ki sürdürülebilirliğinizi ve uzun vadede var oluşunuzu sağlayabilmelisiniz.”* şeklinde bir tanım getiriyor. Bu noktada şirketin toplumdan aldığını topluma geri verirken kendi varlığına da katkıda bulunacağına vurgu yapıyor.

Anel Telekomünikasyon’dan görüştüğümüz Mukaddes Akay Çelikel: *“En ilkel insanın bile ilk önce kendisine sonra ailesine, bulunduğu sokağa, mahalleye, yaşadığı çevreye karşı sorumluluğu vardır. Biz de bu ülkede yaşayan, bu ülkede çalışan, bu ülkede kazanan bir şirket olduğumuz için ilk önce kendi ülkemize yatırım yapmak istiyoruz.”* şeklindeki ifadesiyle sosyal sorumluluğun bireyden başlayan ve bir ülkedeki herkesi kapsayan bir yaklaşım olduğunu vurguluyor. THY’den görüştüğümüz Dinem Atbakan ise KSS’nin toplumsal katkısını *“Çok fazla almaya çalışmadan çok fazla vermek”* şeklinde belirtiyor.

Albaraka Türk’ten Ali Berber de paydaş kavramına dikkat çekerek şunları söylüyor: *“Tüm paydaşlarımızla (çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, müşterilerimiz, ortaklarımız) içinde yaşadığımız toplumla, kültürümüzle ve doğamızla bütünleşmeyi ve tüm bunlara karşı kurum olarak sorumluluklarımıza ilişkin davranış ve faaliyetlerimiz KSS’yi kapsamaktadır.”*

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere görüşülen şirketlerin KSS tanımlarında, “toplumdan aldığını topluma geri verme” yaklaşımı ve isteği temel belirleyen olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin KSS’yi doğru bir biçimde algılayıp algılamadığını görmek adına yöneltilen sorulardan bir diğesinde KSS’nin olmazsa olmaz olarak kabul ettikleri özellikleri sorulmuş ve sıralanan bu özellikler aşağıdaki gibi tabloleştirilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlara baktığımızda gerçekleştirilen faaliyetlerin gerek yerel

gerekse toplumun tümü için bir fayda yaratması, bir ihtiyaca cevap verebilir olması gerektiği öncelikli olarak belirtilmiştir. Sanayi işletmelerinin özellikle fabrikalarının bulunduğu bölgeye bir katkı sağlaması konusunu önemsedikleri görülmektedir.

İşletmelerin çoğunluğu KSS'nin sürdürülebilir olması gerektiği konusunda da birleşmişlerdir. Aksa'dan görüştüğümüz Yasemin Öngören KSS'nin hem yerel katkı sağlaması hem de sürdürülebilir olması gerektiğini şu cümlelerle ifade etmiştir: *“Sosyal sorumluluğun sürekliliği olmalı; yaptığınız bölgeye, yere katkı sağlamalı. Bunun katkısı sosyal olabilir, kültürel, sportif, eğitim olabilir ama devam etmeli ‘one shot’ bir şey olmamalı.”* Aygaz'dan görüştüğümüz Eda Gökay da KSS'nin tek seferlik bir konu olmadığını vurgulayarak şirketinin yaklaşımını şu şekilde ifade etmiştir: *“Sürekli olması, gerçek fayda sağlaması, paydaşların onayını alması, sürdürülebilir olması yani yaptığımız işin bir kerelik, tek vuruşluk, bir atışlık olmaması gerekir.”* Bu konuda Tekfen Holding'ten görüştüğümüz Dori Kalafat'ın da görüşlerine yer vermek istiyoruz. Dori Hanım, KSS'nin en temel çıkış noktasının bir ihtiyaç olması gerektiğini belirterek ve KSS'nin sınırlılıklarının da altını çizerek şu açıklamaları yapıyor: *“En temelde ihtiyaca paralel olmalı, yani KSS, ihtiyaç duyulan alanda faydalı bir şey yapmaktır, kuş kondurmak değildir. Bu bazen karıştırılabiliyor. İhtiyaç bitmez tükenmez bir deryadır; ancak bir kurum hepsine yetişemez. Kendi bilgi alanı, etkinliği ve becerisi doğrultusunda birini seçmesi ve seçtikten sonra da istikrar göstermesi gerekmektedir. Yani vur kaç bir şekilde değil sürdürülebilir bir şekilde yapmak, tutarlılık önemlidir. KSS bir gün bir şey yapıp başka bir gün başka bir şey yapmak değil, güvenilir bir şekilde aynı yolda yürümektir.”* Turkcell Kurumsal Sorumluluklar Uzmanı Derya Kökten de konuya şu açılımı getiriyor: *“KSS şirketin itibarına ve prestijine yatırım yapan bir olgudur. Maddi ya da reklâmsal bir getirisi yoktur. Türkiye’de yavaş yavaş şirketler KSS'nin uzun vadeli olması gereken bir şey olduğunu kabul ediyor. Basında görünmek ve insanların kafasında biraz yer edinmek için bir projeye bir kez girip çıkmanın bir getirisi olmadığı ve hem maddi hem de iş gücü olarak boşa bir çalışma olduğu artık şirketler tarafından görülüyor. Biz de Turkcell olarak uzun vadeli projelerin içinde yer alıyoruz.”*

Görüldüğü gibi işletmeler KSS'nin kısa süreli bir şey olmadığını düşünmekte ve bir ihtiyacın giderilmesi konusunda katkı sağlayan faaliyetlerin devamlılık arz etmesi gerektiğini söylemektedir. Akbank'tan Meral Tabakoğlu da KSS projeleri konusunda getirdiği açılımda şunları belirtmektedir: *“KSS projelerinin her şirket kendi sektörüne uygun hazırlamalı. Oradaki ihtiyaçları daha iyi görebilir, hem çalıştığı üçüncü parti şirketlerle birlikte hem de kendisi bu desteğe daha etkin bir şekilde katılabilir. Mutlaka bir STK olmalı; işi bilen, ihtiyaçları analiz eden ve koordinasyonu yapacak. Projenin mutlaka amacı, temelleri, zamanlaması her şeyi detaylarıyla planlanmalı. Hadi eğitim projesi yapalım şeklindeki yaklaşım tamamen yanlış. Yapmış olmak için yapılmamalı. İyi bir şey yapmak diye başlarsınız ama tamamıyla kriz iletişimi olarak geri döner. Ticari bir beklenti olmamalı: ‘Giving back to the community’ olmalı.”*

Coca Cola'dan Ebru Bakkaloğlu da şirketleri için KSS faaliyetlerinin etkilerinin sürdürülebilir olması gerektiğini vurguluyor ve şu açıklamalarda bulunuyor: *“Yaptığımız işlerde kendimiz para verip çekilmiyoruz; projeyi oluştururken ilgili hedef kitle (yerel veya ulusal sivil toplum kuruluşu, kamu kuruluşu, akademik kuruluş ve onların katılımını sağlayarak projeleri yapıyoruz. Bizim için önemli bir kriter. Zaten sürdürülebilirliği de bu sağlıyor. Gidip direkt parayı verip çekilsek 1 sene yaparız 5 sene yaparız ama bunun benimsenmesini sağlayamayız. Katılımcılık sayesinde modeli oluşturuyoruz. Modeli oluşturduktan sonra o modelin devam edeceğini varsayarak çekiliyoruz.”*

KSS, işletmelerin yapmakla zorunlu olmadıkları girişimlerdir ancak görüşülen işletmelerde ticari bir beklenti olmaması konusuna vurgu yapan işletme sayısı son derece azdır. Bu konu da Vestel'den Bilgen Altınok şu açıklamaları yapmaktadır: *“Sosyal sorumluluğun bir pazarlama iletişiminin işlevi, reklâm ya da PR olmadığı farkında olan bir kurumdur Vestel. Sosyal sorumluluk toplumdan aldığı topluma geri vermektir. Birebir kâr getirici bir unsur olmadığı bilincindeyiz. Yaptığımız en ufak bir yardımın, desteğin ya da sponsorluğun sosyal sorumluluk olarak konumlanması, yapılan işten çok onun iletişiminin yapılması gibi bir durum söz konusu değildir.”* Görüldüğü gibi burada KSS'nin bir reklâm ya da

pazarlama aracı olmadığı noktası vurgulanılmış ve kâr beklentisi olmaması gerektiği belirtilmiştir.

İşletmeler nezdinde KSS'nin tanımlanması noktasında bir kavram karmaşası yaşanmazken KSS'nin olmazsa olmaz özelliklerini sorduğumuzda tanıtımının yapılması, şirkete bir katkı sağlaması gerektiği gibi konuların da vurgulandığı görülmüştür. Bu da KSS'nin aslında tanım kısmında yani bilinmesi noktasında bir yanlışlık olmamakla birlikte uygulama sürecinde işletmelerin ekonomik amaçlarını desteklemesi gerektiği yönünde bir beklentinin olduğunu göstermektedir. Literatürde de sosyal sorumluluğun işletmelerin kamu nezdindeki imajını geliştirdiği, işletmelerin bu faaliyetler aracılığıyla daha fazla müşteri, daha iyi çalışanlar ve birçok fayda kazandıkları belirtilmektedir.⁵ Ancak işletmeler KSS faaliyetlerine yönelirken nedenlerle sonuçları karıştırmamalıdır. Bu noktada biraz önce yukarıda KSS'nin sürdürülebilir olması ve fayda yaratması gerektiğini vurgulayan kurumlardan Aygaz, KSS faaliyetlerinin “*İç faydasının mutlaka olması lazım, yani toplumsal fayda ve şirket değerine katkıda bulunabilecek davranışlar olarak isimlendirilebilir bu fayda.*” şeklinde bir açıklama yapmakta ve şirket değerine katkıda sağlanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Benzer bir açıklama Otokar firmasından da gelmektedir: “*KSS faaliyetleri, kurum kültürüne uymalı, kendi alanınızla ilgili olmalı, size ait bir şey taşıması gerekiyor ki sizin iş hedeflerinize de hizmet edebilsin. KSS'yi sadece hayırseverlik olarak değerlendirmek yanlış, yaptığınız KSS'nin size geri dönüşü de çok net olmalı. Sadece ekonomik değil itibar olarak geri dönüşü beklenmeli. Kurumsal ya da ürün itibarına pozitif yansımali.*” Görüldüğü gibi bazı işletmeler KSS'nin kuruma net bir katkı yapması gerektiğini belirtmektedir.

KSS'nin yeteri kadar doğru anlaşılmadığına bir diğer örnek ise Demirdöküm firmasının yetkilisinden gelmektedir. Firmanın Reklâm ve Halkla İlişkiler Uzmanı Dilek Doğan: “*Markamızı daha sempatik göstermek ve tüketicilere yakın olmak adına mesela okullar yeniledik, okulları boyadık, okullara yardımlar yaptık ve*

⁵ Keith Davis, Robert L. Blomstrom, **Business and Society: Environment and Responsibility**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1975, s. 25.

sadece markamızı parlatmak adına ve tüketicimize daha fazla yakın olmak için düşündük. Ancak bunlar uzun vadede getirisi olan şeyler, feedback'ini yakın dönemde alamıyorsunuz. Dolayısıyla para harcıyorsunuz ve bir iki senede geri dönüşünü alamıyorsunuz ve bütçe kesintisi olduğunda da ilk kesinti bunlardan yapılıyor.” şeklindeki açıklamasıyla KSS adına yapılan faaliyetlerin görüntüsel bir yansımadan ibaret olabileceğini bize sunmaktadır.

THY'den Dinem Atbakan'ın: “Bir iş yapıyorsak onun tanıtımında da yer almamız gerekiyor. O tanıtım olmazsa işin içinde, bizim için bir anlamı yok. İşin tanıtımının dışında marka imajıyla birleşip birleşmediği çok önemli.” şeklindeki açıklamaları da gösteriyor ki KSS'nin görünürlüğü ve göz önünde olurluğu işletmeler tarafından önemsenmektedir.

Enerji ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren şirketin yetkilisi: “Dünyada çevre konusunda uyanan bilinç şirket daha dikkatli davranmaya itiyor.” şeklindeki açıklamalarıyla KSS'nin varlığında baskı unsurlarının ve toplumsal yapıda eğitimle birlikte yaşanan dönüşümün önemine dikkat çekmektedir.

Tablo 2: KSS'nin Olmazsa Olmaz Özellikleri

Şirketler	KSS Faaliyetlerinin Taşınması Gereken Özellikler
Bank Asya, Enka İnşaat, TSKB	Tanıtımının yapılmaması
Akbank, Vestel	Ticari beklenti olmaması
THY	Tanıtımının yapılması
Akçansa, Aksa, Albaraka Türk, Aygaz, Coca Cola, Fortis, Gübretaş, Enerji ve madencilik alanında faaliyet gösteren şirket, Vestel, Enka İnşaat, Tekfen Holding, Turkcell, Otokar	Süreklilik – Sürdürülebilirlik
Akbank, Aksa, Anel Telekomünikasyon, Albaraka Türk, Aygaz, İhlas Holding, Enka İnşaat, Tekfen Holding, Turkcell, Alarko, Selçuk Ecza Deposu, Otokar, Vestel	Bir ihtiyacı gidermeli, katkı sağlamalı, fayda yaratmalı
Akçansa, Aksa, İhlas Holding, Tat, Otokar	Bölgesel katkı - Yerellik
Albaraka Türk, Akbank, Turkcell	Ölçülebilirlik
Vestel	Somut sonuçlarının olması

Şirketler	KSS Faaliyetlerinin Taşınması Gereken Özellikler
Albaraka Türk	Çalışan katılımı
Albaraka Türk	STK iş birliği
THY, Otokar	Kurumsal algıyla uyum
Aygaz	Paydaşların onayını almalı
Aygaz, Demirdöküm, Otokar	Şirket değerine katkı (İtibar+imaj olarak dönmesi)
Akbank	Sektörel uygunluk
Akbank	Stratejik – Yapmış olmak için yapılmamalı
Alarko	Etik ilkelerle uyum
Coca Cola	Katılımcılık
Turkcell, TSKB	Kurum kültürünün bir parçası olması
Turkcell	Kurumun kendi kaynaklarının dahil edilmesi
Turkcell	İnsan kaynağına yatırım yapması
Tekfen Holding	Gönüllülük

Sıralanan özellikler ve yapılan tanımlar da göstermektedir ki KSS denilince ilk aklı gelen proje bazlı faaliyetlerdir. Görüşülen şirketlerden çok azı işletmelerin bu konuyu içselleştirdiğine yönelik örnekler sunabilmektedir. KSS'nin kurum kültürünün bir parçası olması gerektiği vurgusunun sadece iki işletmeden gelmiş olması da bu noktada dikkat çekicidir. Bu işletmelerden Turkcell KSS anlayışlarını şu şekilde tanımlamıştır: “KSS bizim iç yapımızda var. Bunu KSS projesi, sponsorluk, yardım olarak görmüyoruz. Kurum kültürümüzün içinde var.” KSS konusunda işletmelerin sahip olması gereken anlayış, KSS'nin kurum kültürünün bir parçası olması ve bu yanı sıra işletmenin tüm faaliyetlerine sosyal sorumluluk bilincinin yansımalarıdır. Ancak yapılan çalışma sonucu Türkiye'deki şirketlerde bu yaklaşımın sınırlı olduğu görülmüştür.

3.6.2.2. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin her geçen gün artması buna karşılık neo-liberal politikalarla etki gücü sınırlanan devletin bunlara yanıt verememesi sonucunda bu konuların kimin sorumluluğunda olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu noktada toplumun ve medyanın gözü toplumun kaynaklarını kullanarak gücünü artıran işletmelere dönmüştür. Herkesin bu ihtiyaçların karşılanması noktasında işletmelerden önemli beklentiler içine girdikleri noktada, işletmelerin sosyal

konularda kendilerini sorumlu hissedip hissetmediklerini görmek gerekliliğinden yola çıkarak görüşmeler sırasında bu konu da sorgulanmıştır.

Görüşmelerden çıkan genel sonuç, işletmelerin sosyal sorumluluk konusunu bir toplumdaki herkesin görevi olarak gördüğü yönündedir. Bununla birlikte bazı işletmeler bu konunun öncelikle devletin görevi olduğunu vurgulamakta bazıları ise özel sektörün öncelikle ilgilenmesi gerektiğini düşünmektedir. Gelişmekte olan bir ülke olduğumuz için devletin elindeki imkânların bir anda her şeyi düzeltmeye yetmeyeceği ve ülkemizde çok güçlü özel sektör kuruluşlarının olduğu ve bu bakımdan özel sektörün de ihtiyaçların hızla karşılanması noktasında devlete yardımcı olması gerektiği işletmeler tarafından belirtilmiştir. Bu noktada KSS konusunda devletin regüle edici bir rolü olmasının gerekliliği de görüşmelerden çıkan sonuçlar arasındadır. Görüşmecilerin temelde uzlaştıkları nokta ise herkesin KSS'nin gerçekleştirilmesi konusunda farklı misyonlar edinmesinin gerektiğidir. Bu bağlamda resmi kurumlar için KSS bir zorunluluk olarak nitelendirilmekte özel sektör için ise gönüllü girişimler olarak ifade edilmektedir. Özel sektörün bu konudaki girişimlerinin artması gerektiği de görüşmelerden çıkan bir diğer sonuçtur.

Bir ülkedeki her kurumun sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerektiğini belirten Aygaz'dan Eda Gökay, bu konuyu şöyle örnekliyor: *“Kendi çöplüğünü pisleten bir yaklaşım varsa bir ülkede o zaman bunu yapan devletse devletin, yerel yönetimse yerel yönetimin bir şeyler yapması lazım. Herkes aynı ortamda yaşıyor ve aynı ülke içerisinde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.”*

Bir ülkede faaliyet gösteren tüm kurum ve kişilerin kaynakları ortak tüketmesi sonucu bu konuda çalışmalar yapacak taraflar elbette ki tek bir kurum ile sınırlandırılmaz. Öncelikle herkesin kendi faaliyetlerinin sonuçlarını üstlenmesi yani bu noktada eğer topluma ve çevreye zarar veriyorsa bunları gidermesi ve ardından toplum için ne veya neler yapabileceğine bakması gerekmektedir. Enerji ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren şirketin yetkilisi bu durumu şöyle ifade ediyor: *“Sosyal sorumluluk şu ya da bu kişiye ya da kuruma hiyerarşik olarak verilemez. Her bir bireyin tek tek bunu hissetmesi, apartmanda oturan bireylerin bu*

sorumluluğunun olması, devletin ve kurumların da bütün olarak sosyal sorumluluk bilincinin olması gerekir.” Turkcell’den görüştüğümüz Derya Kökten de bu konuda şu açıklamayı yapmıştır: “Bireyler bir ülkede kendilerini sosyal sorumlu olarak hissedip hareket ederlerse KSS toplumun en ufak katmanından genele yayılacaktır. Özel sektörün yaptığı KSS faaliyetleri de bireye iniyor, insanlar bundan 10 sene önce KSS’nin ne olduğunu bilmiyorlardı. Ancak artık sponsorluk ayrı bir şeydir, KSS ayrı bir şeydir ayrımı yavaş yavaş Türkiye’de ortaya çıkıyor.” Bu açıklamada da görüldüğü gibi KSS bireyden topluma yayılan bir şey olduğu gibi toplumda da KSS anlayışının gelişmesinde özel sektörün önemli bir payı bulunmaktadır.

Bank Asya’dan görüştüğümüz Mirsat Öğretmenoğlu, devletin KSS konusunda öncelikli olarak görevli olduğunu vurgulayarak şunları söylüyor: *“Sosyal sorumluluk bireyden tutun da tüm kurum ve kuruluşların görevidir ancak bizim ülkemizde baskı olmadan olmuyor. Devletin vergi indirimi vb. teşvikler vermesi söz konusu olabilir.”* Tezimizde vergi indirimi ve teşvikleri KSS anlayışı üzerinde etkilerinin ölçülmesinin mümkün olamayacağı noktasından hareketle inceleme dışı bırakılmıştır. Ancak bu ifade de görülüyor ki işletmeler KSS’ye yönelmede devletten bir takım beklentiler içerisine girebilmektedir. Bu noktada Anel Telekomünikasyon’dan Mukaddes Çelikel şu açıklamayı yapmaktadır: *“Sosyal sorumluluk bir devlet politikası olmalı. Bu sadece kişilere bırakılacak bir şey değil fakat özel sektörün de sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunması lazım. Çünkü içinde bulunduğumuz dünyanın gelecek kuşaklara iyi bir şekilde bırakılmasının şartı sosyal sorumluluk projelerinin içinde yer almasıdır. Aslında bu sadece bir ideal özel şirketler için... Çünkü özel sektör şirketleri Türkiye’de var olabilmek için minimum kârlılıklarla çalışıyor ve amaçları çalışanlarına geleceği daha parlak bir iş yeri bırakmak. Bu şartlar altında özel sektör için sosyal sorumluluk bir yük olabiliyor.”* Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi bazı şirketler KSS konusunda faaliyetler yürütseler de bu konuyu kendilerinin öncelikli görevleri olarak görmemektedir.

İhlas Holding’ten görüştüğümüz Orhan Tanışman, *“Sosyal sorumluluk tek başına herhangi bir kuruma bırakılamaz. Nihayetinde herkesin görevleri farklı ancak öncelikle bu işin yerel yönetimlerin görevi olması lazım. Yerel yönetimler de*

ihtiyaçları mümkün olabildiğince yerinde yönetenler olarak devlet ve özel sektörle paylaşabilirse iyi olur. Devlet ve hükümet bunların hepsinin başında regüle edici olabilir. Özel sektör öncü rol oynayamaz; kendisine ancak hedef gösterilir, ihtiyaç gösterilir o da bu ihtiyacı çözebilmek için mücadele eder.” şeklindeki açıklamalarıyla özel sektörün KSS konusundaki konumuna ilişkin farklı bir açılım getirmektedir. Bu açıklama gösteriyor ki KSS konusunda özel sektörün yönlendirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bir bakıma önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır şöyle ki günümüzde işletmelerin KSS projeleri için belirli alanlarda yoğunlaştıkları görülmektedir. Ülkenin ihtiyaçlarının bitmesine olanak yoktur ancak bu alanların çeşitlenmeye ve diğer ihtiyaçlarında giderilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bu konuda da devlet, sivil toplum, medya, hükümet ve yerel yönetimler yol gösterici olmalıdır. Özel sektör de kaynaklarıyla bu konuda destekleyici rol üstlenmelidir.

Enka Holding adına görüştüğümüz Enka Vakfı'ndan Ekrem Ay'ın: *“Devlet zaten anayasamıza göre sosyal devlet olmak zorunda, o nedenle devletin önceliği o, onu hiç tartışmayacağız. Sonra bu görev özel sektöre düşüyor ancak bunu sadece şirket olarak algılamayın, bireysel insanlar da bu faaliyetler de bulunabilir. Bugün birçok küçük ölçekli şirketten daha fazla kazanan doktorlar var. Fakat maalesef bırakın sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi asli görevlerini bile yerine getirmiyorlar. Vergi levhalarına ve yaşamlarına baktığınız zaman çok büyük tezatlarla karşılaşılıyorsunuz. Türkiye'nin en büyük problemi bu. Türkiye'de bireyler maalesef bu konuda kendilerini yeteri kadar sorumlu hissetmiyorlar.”* şeklindeki açıklamaları bireyden yola çıkarak kurumlar için bir perspektif çiziyor. Bu da gösteriyor ki toplumdaki tüm kurum ve bireyler, başta temel sorumluluklarını ardından sosyal sorumluluklarını yerine getirmelilerdir. Ancak ülkemizde bu konuda bir sıkıntı olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki görüşme notlarından da görüldüğü gibi işletmeler, KSS konusunda hiçbir kurumun tek başına tüm sorumluluğu üstlenemeyeceğini vurgulamaktadır. Bu noktada işletmelerin neden sosyal konularda duyarlı olmaları gerektiği konusunda da şu sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin KSS'ye yaklaşımlarında dünyada yaşanan

gelişmelerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkinin ana kaynağı olarak kaynakların giderek azalması ve bu konuda bir şeyler yapılmaması halinde işletmelerin de faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin yok olması söz konusu olacaktır. “Kaynaklar biterse biz de biteriz” endişesi işletmelerin KSS’ye yönelmesinde etkili olmuştur. İşletmelerin bu noktada KSS’ye yönelmelerinde ekonomik amaçlar göz ettikleri bulgulanmıştır. Bu konu şirketlerin neden KSS konusunda rol üstlenmesi gerektiğine ilişkin bir soruyla detaylandırılmaya çalışılmıştır. Bu konuda verilen yanıtları aşağıda görebilmekteyiz.

Şirketlerin neden KSS’ye yöneldikleri konusunda aşağıdaki çarpıcı açıklamayı yaparken görüşülen sanayi şirketlerinden birinin yetkilisi kurumunun ve adının verilmesini istememiştir: *“Gidip 30 bin tane ağaç dikiyoruz, niye? Çünkü sizin bacanızdan şu kadar duman çıkıyor deyince buyurun biz de ağaç diktik. So simple* yani. Tabii duman çıkarıyoruz ağaç diktik diyemiyorsun, dememelisin de zaten. Çünkü bunu yaparken şirketin ticari kaygıları vardır.”* Bu açıklama da bazı şirketlerin toplumu öncelikli olarak düşünmektense kendi olumsuz faaliyetlerini örtmek için KSS’ye yöneldiklerini göstermektedir.

Yukarıdaki kadar keskin olmasa da işletmelerin KSS yönelmeleri hakkında Vestel’den Bilgen Altınok şu açıklamalarda bulunmuştur: *“Bu ülke içinde özel sermaye, belli bir alanda belli bir sektörde faaliyet gerçekleştiriyor. Bu faaliyeti gerçekleştirirken devletten destek alıyor, kamuoyuna hizmet sunuyor, para kazanıyor, Büyüyor, gelişiyor, sermayesini artırıyor, kâr sağlıyor, yoksa ayakta duramaz. Bir şeyler kazanıyor, bu kazanma yolculuğunda da satın alan müşteri de, ona herhangi bir fon veren kamu kurumu da arazi satan kurumda o sermayeye destek olmuş oluyor. Belli bir noktadan sonra sermayenin geri beslemesi ve topluma faydalı bir şey yapması lazım. Artık dünyanın hiç bir yerinde işletmeler kendi faaliyet alanında üretim yaparak ya da hizmet sunarak varlığını sürdürmüyor. Zaten sadece kendi işiyle ilgilenen ve sosyal sorumluluğa para ayırmayan firmalar kamuoyunun gözünde de yeterince saygın karşılanmıyor.”* Vestel’den Aziz İlker İçsel bu konuda

* Çok basit.

şu tamamlayıcı ifadeyi kullanıyor: “Çok kâr amacı güden şirketler olumlu karşılanmıyor.” Bu ifadeler de gösteriyor ki özel sektörün KSS’ye yönelmesinde toplumdaki algılamayı yönetmenin önemli bir payı bulunmaktadır.

Enerji ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren şirketin yetkilisi biraz daha teorik bir tanım yapıyor ve şöyle söylüyor: “Neoklasik iktisadın savunduğu sadece kâr amacına yönelmiş şirketler, mikro iktisat kitaplarının sonsuz kâr etme amacı içinde konumlandığı şirketler artık geride kaldı. Ben çevreyi yok edersem, kâr edemem çünkü çevre yok olur. Kâr elde edebilmek için de çevrenin var olması gerekiyor.” Yani işletmenin sürdürülebilirliği toplumun var oluşuna bağlanmaktadır.

Otokar’dan görüştüğümüz Beril Gönüllü ise; KSS’nin işletmelerin ekonomik amaçlarına hizmet ettiği yönünde şu açıklamaları yapıyor: “Dünyadaki trende baktığımızda artık ben ürün yapayım, tasarlayayım, satayım, müşteri de alsın, ben de oradan para kazanayım uzun vadeli bir ilişki sağlamıyor. Kurumların en fazla para kazandıkları kişiler sürekli müşterileri ve o müşterileri ellerinde tutmaları daha da önemli... Şirketler; ürün kalitesi, fiyat vs. üstüne farklı bir şeyler koyma gerekliliği duyuyor ve ürünlerini farklılaştırmaları gerekiyor. Kurum itibarı ve marka itibarı ne kadar yüksekse tüketici gözünde bu da ona ekonomik olarak o kadar pozitif katkı sağlıyor. Sosyal boyutuna baktığımızda bir kurum bulunduğu çevrede, ülkede, doğada var olmak istiyorsa orayı korumak veya kalkındırmak zorunda. Bir işletme bir ilçede yatırım yaptı ve uzun vadede bölgeye hiç bir katkı sağlamadı ve oradan büyük şehirlere göç var diyelim bir süre sonra oraya katkı sağlamazsa uzun vadede çalışacak kişi bulamayacaktır, halktan tepki görecektir vb. çıkar çatışmaları yaşayacaktır.” Bu ifade de gösteriyor ki şirketin KSS’ye yönelmesinde iç faktörler kadar dış faktörler de etkili olmaktadır. Bu noktada benzer bir açılım Akbank’tan Meral Tabakoğlu’ndan da geliyor: “Dünya artık bu yöne kayıyor. İnsanlar tüketirken, markaları algımlarken bu tarz konulara çok dikkat ediyor. Bir şeyi alırken çevreye ne kadar zarar verip vermediği, o markanın Türkiye’ye katkısının ne kadar olduğuna dikkat ederek alacak insanlar şu anda bu bilinç olmasa da ileride bir noktadan sonra insanlar buna dikkat edecek. Bir şey alırken dikkat ediyorsunuzdur belki de... Bir şeyin paketi organikse dönüşümlüysen onu tercih etmeye gidiyor insan.

Müşteri ve insanların satın alma tercihleri bu yönde dönüyor. Tüm özel sektörün topluma geri bir katkı sağlama isteğinin ve böyle bir bilincin içeride yavaş yavaş oluştuğunu düşünüyorum. Kazanıyoruz ama geri vermeliyiz.”

Tekfen Holding, bu sürecin farklılaşmanın bir nedeni olduğunu vurguluyor ve şu açıklamayı yapıyor: *“Bu bir arz talep meselesi... Eskiden bu yoktu; eskiden bağışlar vardı, hibeler vardı. Tüm dünyada böyle hayırsever zengin insanlar vardı; Rockefeller gibi. Daha sonra bütün bu kurumsallaşma, kurumsal yönetim, piyasaya sunulmuş ürünler hizmetler gelişirken farklılaşma alanı azaldı. Markalar olsun kurumlar olsun kendi alanları dışında da farklılaşma yollarına bakar oldu. Bu alan da farklılaşmanın bir yoludur. Tüketicinin algısında itibar da kazanabilecek bir alan. Şirket verirken kazanç da sağlıyor. Tabii doğru yapıyorsa. KSS bugün şirketlerde hibe gözüyle bakılmıyor. “Sen ciciysen seni daha çok sevecek” tüketici. Kimi daha çok sever tüketici: Çocuk yaşta işçi çalıştıran kurumu mu yoksa kimsesiz çocuklara spor malzemesi bağışlayan bir kurumu mu? Bu da bir araç haline geliyor. Doğru ya da yanlış bu hale geliyor.”* Görüldüğü gibi KSS işletmeleri tüketici gözünde daha sempatik görünmesine ve bu yolla farklılaşmasına aracılık etmektedir.

ENKA İnşaat: *“Bu bir ortak paylaşım ve sosyal paylaşım ilkesi. Bu ülke bir yere gidiyorsa; temizlikçisi, doktoru, mühendisi, çöpçüsü de bu paylaşımın içinde, toplumun işsizinin de bu ilerlemede katkısı var. Sonuçta bu döngüyü onlar yaratıyor, çeviriyor. Siz ekonomik olarak bir yerlere gelmişseniz, toplumun bireylerinden, yaşayanlarından bir edinim elde ederek bir yerlere geliyorsunuz. Örneğin bir araba firması, toplum (tüketici) bu arabayı almasa o firma kâr elde edebilir mi, ilerleyebilir mi? Bir memur düşünün günümüz tüketim toplumunda bir araba almak istiyor ve 36 ay vadeyle taksite giriyor ve ne yapıp edip o arabayı alıyor. Sen onun zorluğundan bir edinim elde ediyorsun, kâr elde ediyorsun şirketin büyüyor. Ama bu memurun çocuğu spor yapmak istiyor; spor alanına ihtiyacı var sen de sosyal sorumluluk altında ondan edindiğin edinimi geri dönüş olarak ona vermek zorunda hissetmiyor musun? Ben şirket olarak hissediyorum. Bütün şirketlerin de bunu hissetmesi lazım. Ortak paylaşım ilkesi; hep beraber yaşıyoruz, bu yaşam içinde çoğu insanın hayat standartlarını biliyorsunuz. Bu eksiklikleri minimize etmek büyük şirketlerin*

sorumluluğu olmalı tabii devlet politikasının yanında.” diyerek sosyal sorumluluk konusunda özel sektöre büyük görevler düştüğünü belirtiyor.

Aksa KSS’yi özel sektörün daha iyi yapabileceğini elinde bulundurduğu parasal güce dayandırıyor. İhlas Holding ise konuya şu şekilde bir açılım getiriyor: *“Özel sektör, kaynakları daha iyi ve verimli yönetebileceği ve kaynak oluşturabileceği için bu alana girmeli. Günümüzün en önemli problemi kaynak oluşturmak ve bu kaynağı etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmek ve şirket yönetiminden de kastedilen de bu. Örneğin bir okulda sınıfta 5 kişi, bir yerde de 60 kişi eğitim görüyor. Özel sektör bu işe girdiğinde nerede ne ihtiyaç var ona bakıyor. Çünkü özel sektör yaptığı yatırımın geri dönüşünü de hissedebiliyor olması lazım. KSS patronlara cazip de geliyor, insanların gözünde onları sevecen kılıyor. Bizim insanımız, patronumuz babacandır, vermek ister, sevilmek ister. Özellikle belli bir yaşa geldiğinde dedeler mesela hep çocuklarını sevindirmek ister. Patronlar da insanları sevindirmek ister. Sadece çalışanlarını değil diğer insanları da... Sevilen patronun ürünleri de alınmak ister. Ama amaç ben yardım edeyim o da beni sevsin şeklinde değildir. Anadolu insanının sıcaklığı vardır ya en fakir insan bile evine misafir geldiğinde ona en iyi imkânları sunar.”*

Bank Asya devletin küçülürken özel sektörün önemli bir güç kazandığını belirtiyor ve şunları söylüyor: *“Devlet sektörü özelleştirmelerle vd. şeylerle küçülmeye gidiyor. Ayrıca devletin içindeki hiyerarşik düzenin de buna engel olduğunu düşünüyorum. Vergi avantajları ile birlikte özel sektörün avantajları var. Ayrıca her firmanın bir duruşu kimliği var bireyler gibi karakterleri var. Reklâm çalışmaları vb. birçok şeye baktığımızda özel sektörün daha fazla avantajları var.”*

Görüldüğü gibi görüşülen işletmelerin çoğunluğu KSS ile özel sektörün ilgilenmesi gerektiği konusunda hem fikirdir. Bu noktada bu ilginin sebebinin yukarıda seçilmiş yanıtlardan da görüleceği üzere daha çok ekonomik beklentilerdir. Bu beklentilerle birlikte dış baskılar ve toplumsal koşulların ve neo-liberal sistemin getirdikleri de işletmelerin KSS’ye iten faktörler olduğu belirtiliyor.

3.6.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşletmenin Ölçeği Arasındaki İlişki

Günümüzde küçük veya büyük, mal üreten veya hizmet sağlayan, kendi ülkesinde veya yurt dışında faaliyet gösteren işletmeler gönüllü olarak sosyal sorumlu olmaya çalışıyorlar⁶. Bu açıdan da işletmelerin büyüklüklerinin KSS'ye yönelmesinde etkili olmaması gerekir. Ancak büyüklük yine de KSS'nin en önemli sınırlılıklarından biridir. Oysa işletmenin ölçeği aslında sadece gerçekleştirilen projelerin daha geniş alanlara yayılmasında engel teşkil etmektedir. Sonuçta KSS, işletmelerin kurum kültürlerinin bir uzantısı olduğu sürece gerçek anlamını bulmaktadır. Bu nedenle bir işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için beklemesine gerek yoktur. Ancak bu gerçeğe rağmen işletmenin önce ekonomik amaçlarını yerine getirerek büyümesi ve ardından KSS konusuna yönelmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmada da işletmelerin ne zaman KSS ile ilgilenmeleri gerektiği konusu sorgulanarak aslında KSS'nin gerçekten kurum kültürünün bir parçası olup olmadığının ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Görüşülen işletmelerin bu konudaki yanıtlarına yüzesel olarak baktığımızda yüzde 32'sinin bir işletmenin önce ekonomik amaçlarını yerine getirip büyümesi gerektiği ardından KSS'ye yönelebileceğini belirttiği görülmektedir. Diğer işletmeler ise bir kurum sosyal konularla ilgilenmesi için herhangi bir zaman gerekmediğini savunmaktadır. Görüşmelerden çıkan sonuçlardan biri işletmelerin küçük olmalarının bu sorumluluktan kaçmalarına engel olmayacağı yönündedir. İşletmelerin ekonomik gücüyle orantılı KSS'ye yönelik girişimlerde bulunabilecekleri vurgulanmaktadır. Bu konuda verilen bazı yanıtlar ise aşağıdaki gibidir.

Akbank'tan yapılan açıklamada; *“Türkiye'nin sosyal sorumluluğa destek veren bir sürü kuruma ihtiyacı var. Kurum kendisi kurumsal olarak kendisini hazır hissediyorsa büyüklüğünün, ne zaman kurulmuş olduğunun vs. hiçbir önemi yok. Özellikle KOBİ tarafının çok iyi eğitilmesi, bilinçlendirilmesi ve desteklenmesi gerekiyor. Bunları Türkiye olarak başardıktan sonra ölçeğine bakmadan herkes bir*

⁶ Anne T. Lawrence, James Weber, James E. Post, **Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy**, New York, Mc Graw Hill, 2005, s. 45.

şey yapabilir.” Aynı grubun şirketlerinden Akçansa’da benzer bir açıklama yapıyor: “Bir işletme kurulduğu andan itibaren KSS’yi değerlendirmek zorunda çünkü bu işlerin hepsi birbiriyle paralel yürüyor. Ben önce bir kurulayım, büyüyeyim sonradan bir bakayım değil. Bunlar birbiriyle örtüşmeli... Siz de yaşadığınız çevreyle uyumlu yaşayacaksınız ve katkı sağlayacaksınız ki size de bir katkı o anlamda gelsin.” Bu tanımlarda gösteriyor ki KSS için büyüklükten ziyade bu konudaki niyet önemli olmaktadır.

Albaraka Türk’ten yapılan açıklamada: *“Ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirdikten sonra başlamak gibi bir şey olamaz. Çünkü bu işin şu bütçeyle şu bütçe arasında yapılır diye bir tanımı yok. Küçük bir kuruluşsanız daha küçük projelerde yer alabilirsiniz. Belki okul yaptırmazsanız ama bir okula bir bilgisayara alabilirsiniz. Küçük bir firma küçük bir yardım yaptığında kimse yadırgamaz. Herkes kendi bütçesi doğrultusunda bir şey yapabilir. Bu işin büyüğü küçüğü olmaz.”* Bu ifade de gösteriyor ki KSS faaliyetlerinde bulunmak demek illa büyük paralar harcamak değildir, zaten bu bir felsefe olup şirketin varlık sebeplerinden biri haline gelmelidir. KSS projelerine de baktığımızda da büyük bütçeler ayırmak bir zorunluluk ya da gereklilik değildir hatta bazen siz kurum olarak para harcamadan sadece bir yol açarak bile sosyal sorumluluğunuzu yerine getirebilirsiniz.

Konuya farklı bir bakış açısı getiren Aygaz: *“Bir şirketin oluşum sürecini tamamlamış olması gerekiyor ki belli bir kültüre, yaklaşıma sahip olsun ve bunu şirket içerisinde oturtmuş olsun. Bu aşamadan sonra KSS’ye öncelik vermesi mümkün olabilir. KSS’yi kendi kültürünün bir parçası ve uzantısı olarak devam ettirmeli.”* diyerek işletmelerin kurulur kurulmaz KSS’ye başlayamayacağını çünkü kurum kültürünün henüz daha net bir biçimde ortada olmayacağını ifade etmektedir.

Selçuk Ecza Deposu: *“Özel sektörün kendimi toparlayayım imkanlarımı geliştireyim diye beklemesine gerek yok. Sosyal sorumluluk dolapta bekletilecek bir şey değil. Yani beklememek lazım çünkü Türkiye pek çok konuda eğitim, sağlık yeteri kadar vakit kaybetmiş bir ülke, yani beklemeye tahammülümüz yok.”*

Yukarıda da görüldüğü üzere bazı işletmeler KSS'ye yönelmek için ekonomik büyümenin gerekli olmadığını düşünmektedir. Ancak bunun aksini düşünen yani bir firmanın isteğe bağlı harcamalarını yapabilmesi için önce rakiplerine karşı pazar payını korumak adına finansal gereksinimlerini karşılama gerektiği yaklaşımını⁷ savunanlar da bulunmaktadır. Bu konuda Bank Asya: *“Ekonomik hedeflere ulaşmadan olmaz. Yeni kurulan bir firma sosyal sorumluluğa başlarsa amacından sapmış olur. Çünkü kâr elde etmek birinci amaçtır ve şirketlerin ona bir bütçe ayırması gerek.”* diyerek sosyal sorumluluğa başlamanın şartı olarak kâr elde etmeyi göstermektedir.

Enerji ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren şirketin yetkilisi: *“Yaşamayı becerip tutunduktan sonra sosyal sorumluluk yapılabilir. Uçaklarda bile acil durumlarda önce kendi maskenizi takın sonra çocuğunuzunkini der... Ama sosyal sorumluluğa başlamak için tabii Microsoft olmasına da gerek yok bir şirketin...”* şeklindeki açıklamalarıyla işletmenin aslında amaçları arasında bir öncelik yapmış ve toplumsal yatırımın ekonomik edinimlerden sonra geldiğini belirtmiştir.

THY'den Dinem Atbakan, *“İşletmeler kurulduğu andan itibaren KSS'ye yönelemez. Piyasada tutunması, ekonomik olarak kalkınması gerekiyor. İnsanlardan sosyal sorumluluk anlamında destek bulabilmesi ve dikkat çekebilmesi için de piyasada ya da toplumda bir imajının olması gerekiyor. THY bir sosyal sorumluluk projesi yaptığı zaman insanların aklına kötü bir şey gelmez ve projeyi desteklerler. Ancak X bir firma, bilinmeyen bir firma sosyal sorumluluk yaptığı zaman THY kadar verimli olmaz.”* diyerek işletmelerin KSS faaliyetlerine kurulduğu günden itibaren destek vermemesi gerektiğinin nedenini işletme dışı sosyal paydaşların yeterli destek vermemesi noktasına bağlamıştır.

İhlas Holding: *“İşin şu anki gerçeği, yani liberal ekonominin gerçeği şirketlerin belli bir ekonomik güce ulaştığında yapmalarını gerektiriyor. Eskiden şirketlerin amacı kâr denirken şimdi hayatta kalabilmektir. Bugün Lehman Brothers iflas ettiğini*

⁷ David H. Saiia, Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz, “Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity “Begins at Home””, **Business & Society**, Vol. 42, No. 2, 2003, s. 171.

açıkladı bunların batmayacak kadar büyük şirketler olduğu söyleniyordu. Şirketlerin birinci vazifesi hayatta kalabilmek sonra topluma karşı vazifelerini yerine getirmektir.” şeklindeki açıklamalarıyla işletmelerin günümüz rekabet ve piyasa koşullarında ayakta durmalarının bile çok zor olduğunu bu nedenle öncelikle ayakta durabilmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Otokar firmasından ise Türkiye’de şirketlerin KSS’ye yönelmesinde büyüklükten başka faktörlerin etkili olabildiği belirtilmiştir. Bu doğrultuda şirket yetkilisi Beril Gönüllü’nün açıklamaları şu şekildedir: *“Türkiye’de KSS hayırsever işler ve bağışlarla başlıyor sonra bunu bir politikaya oturtalım deniyor. Global bir şirketseniz de KSS’niz tanımlı olarak geliyor ve bunu uyguluyorsunuz.”*

3.6.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İşletmelerin Ekonomik Amaçları Arasındaki İlişki

Görüşülen işletmelerin çoğunluğu KSS alanındaki faaliyetlerin işletmenin ekonomik amaçlarıyla paralel yürütülebileceğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda KSS’nin toplumun sürdürülebilirliğini sağlaması bakımından ve toplum nezdinde işletmeye kazandırdığı itibar açısından kurumun ekonomik amaçlarına da hizmet eden geri dönüşler sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Bu noktada bir şirketin itibarını yükseltmek için yapacağı diğer faaliyetlere nazaran KSS faaliyetlerinin bir işletmeye daha az ekonomik yük getirdiği ve bu yanı sıra da işletmenin ekonomik değer tablosu hanesine bir artı kazandırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Görüşülen şirketlerden Aygaz bu konuda şunları söylemektedir: *“KSS’nin şirketin ekonomik amaçlarına da bir katkısı olabilir. Kişisel fikrim ekonomik katkı sağlaması da gerekir. KSS yaklaşımının sosyal faydasının dışında şirkete ekonomik katkısının da olması lazım. Şirketin ekonomik fayda ve değer sağlaması lazım. Bu uzun vadede oluşan bir şey.”*

KSS faaliyetlerinin işletmenin ekonomik amaçlarını geri plana itmediğini savunan Coca Cola şu açıklamayı yapmıştır: *“KSS sürdürülebilirliği sağlıyor. İçinde*

bulduğumuz toplum yoksa biz de yokuz. Ne kadar kâr edersek edelim, ne kadar ürünü satarsak satalım bu uzun vadede sürdürülebilir olmaz. Öncelikle toplumun gelişmesi lazım ki biz de işimizi büyütebilelim.”

Görüşülen şirketler arasında dengeli ve doğru bir bütçeleme yapılması halinde KSS faaliyetlerinin işletmenin ekonomik amaçlarını etkilemeyeceğini savunanlar da bulunmaktadır. Bu doğrultuda bu işler için önceden ayrılmış bir bütçe olmasının bu etkilenmenin önüne geçtiği belirtilmektedir.

3.6.2.5. İşletmelerin Sorumlulukları

KSS anlayışı ancak bütünlüklü bir biçimde ele alınırsa işletmeler ve toplum için gerçek faydayı yaratabilir. Sonuçta sosyal sorumluluk bir işletmenin tüm sorumluluklarının bir şartıdır ve sorumluluk sahibi olmak birinin faaliyetlerinin sonuçlarını göz önünde bulundurması ve onlara karşı sorumlu olması demektir⁸. İşletmelerin de yasal, ekonomik, etik ve sosyal alanda birçok sorumluluğu bulunmaktadır. İyi bir yönetimin görevi bu sorumlulukların birbiriyle kaynaştırıldığı, herhangi bir görevin unutulmadığı kapsamlı bir kurum stratejisi oluşturmaktır. Ara sıra bu sorumluluklar çarpışabilir bazı diğer zamanlarda ise işletmenin daha iyi olmasında yol açacak şekilde birlikte çalışabilir.⁹ Bu noktadan hareketle işletmelere bir işletmenin hangi alanlarda KSS bilinciyle hareket etmesi gerektiği sorulmuştur.

Görüşülen işletmelerin hepsi; ekonomik, yasal, etik ve toplumsal konular şıklarının bulunduğu bu kapalı uçlu soruda toplumsal konuları öncelikli olarak sıralamıştır. Ardından ise sırasıyla ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar en çok belirtilen şıklar olmuştur. İşletmelere neden bu alanları seçtikleri de sorulmuş ve aşağıda alınan bazı yanıtlardan bölümlere yer verilmiştir.

⁸ Elaine Sternberg, **Just Business: Business Ethics in Action**, New York, Oxford University Pres, 2000, s. 257.

⁹ Lawrence ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 47.

Selçuk Ecza Deposu: *“Siyaset dışındaki her alan bizim alanımıza girer. Bu dört alanı birlikte değerlendirmek lazım. Etik olmayan bir proje ihtiyaç bile olsa bizim açımızdan kabul edilebilir bir proje değildir. Örneğin Elazığ’ın genelev ihtiyacı var, gidip oraya genelev açalım demeyiz. Kurumsal ve toplumsal değerlerle uyum içerisindeki projelere destek verebiliriz. Ekonomik konularda sosyal sorumluluk bilinciyle yaklaşmak teorik açıdan uygundur ama pratikte bunu yapamayabilirsiniz.”* diyerek tüm sorumlulukların bir bütün olması gerektiğine değinmiş ancak ekonomik alanda işletmelerin öncelikle ayakta kalmak zorunda olduklarından bu alanda KSS bilinciyle hareket edemeyebileceklerini belirtmiştir.

Ülkedeki KSS anlayışı hakkında genel bir değerlendirme yapan İhlas Holding: *“Ülke ekonomisi tüm şirketlerin değerleriyle (ihracat-ithalat) oluşuyor. Bu nedenle ekonomik sorumluluklarınız var. Ekonomik aktörler olarak canınızın istediği şekilde davranamazsınız çünkü ekonomik sıkıntıya girerseniz verginiz düşer, ülke vergi kaybına uğrar, çalışanlarınız sıkıntıya girer. Yasal sorumluluklarınızı da yerine getirmelisiniz, yerine getirmezseniz kaotik bir şey olur. Yaptırımı da yüksektir. Etik ise her şeyin üstünde olmalı ama etik kuralların yaptırımı yok. Herkes gözünü kapasın deniyor ama gözünü açık tutanlar diğerinin aleyhine bir şeyler yapıyor. Muasır medeniyet seviyesindeyseniz etik her şeyin önüne geçiyor. Ama maalesef biz de etik en son sırada geliyor.”* diyerek KSS’nin şirketin tüm faaliyetlerinde etkili olması gerektiğini vurgulamakta ve aksi takdirde toplumdaki düzenin bozulabileceğini ifade etmektedir.

İşletmeler için ekonomik amaçların yerine getirilmesi son derece önemlidir çünkü işletmelerin ayakta kalabilmeleri için ekonomik anlamda kazanımlar elde etmeleri gerekir ancak işletmelerin tek amacı kâr elde etmek olmamalıdır. Sonuçta kâr elde etmek bir şirketin yükümlülüklerinin sadece başlangıcıdır¹⁰. Bununla birlikte işletmeler kâr elde etmek için diğer sorumluluklarını görmezden gelmemelidir. Bu noktada işletmelerin ekonomik amaçlarını yerine getirirken ve diğer tüm alanlarda sosyal sorumluluklarının bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda

¹⁰ Ryuzaburo Kaku, “Kyosei Tarzı”, **Harvard Business Review: Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s.112.

Otokar firmasından Beril Gönüllü şu açıklamayı yapmıştır: “*Kâr yapacağım derken örneğin otomotiv üretirken çevreyi kirletemezsiniz. Yaptığınız her işte bu bilince sahip olmanız gerekiyor.*”

Dünyada bu dört sorumluluğun yerine getirilmeye çalışıldığını belirten kurumlardan Akbank: “*Sadece toplumsal konulara odaklanmak yeterli değil. Ama belki şu anda yeterli olabilir herkes için. 3 tane proje yapıp bunun iletişimini yapmak yeterli görülebilir. Ancak dünyanın gittiği yön, bütün bunların tümünü gerçekleştirmek. Akbank Global Compact’i imzaladı ve bunu imzaladığı için bir kredi aldı. Belki ileride bazı kurumlar Global Compact’in yoksa sana kredi vermeyecek. Uluslararası yatırımcılar ve kredi yatırımcılarının gözünde bu çok önemli... O açıdan dünya KSS’ye ister istemez gidiyor. Bankalar ve özel sektör “survive” etmek istiyorsa uzun dönemde KSS politikalarını kendi şirketlerine entegre etmeliler. Şimdiden başlanması gerekiyor çünkü çok kolay yapılabilecek bir şey değil.*” diyerek KSS’nin şirketlerin kurum kültürünün parçası olmasının önemine değiniyor ve bu konunun ekonomik amaçları ne yönde destekleyebileceğini bir örnekle açıklıyor.

3.6.2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin İşletmenin Faaliyet Alanıyla İlişkisi

KSS projeleri tüm dünyada kabul gören bir uygulama alanı olarak, şirket yönetiminin vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır¹¹. İşletmelerin KSS adına yaptıklarının görünen yüzü olan bu projeler, sadece topuma değil işletmelere de bir takım faydalar sağlamaktadır. KSS projeleri şirketler için sosyal bir amaç ya da soruna karşılıklı fayda sağlayan bir konumlandırma ve pazarlama aracı olarak görülmektedir. Bu yanıyla da kurum imajını geliştirmede, ürün farklılaştırmada, satışları ve müşterilerin kuruma olan bağlılığını artırmada etkin bir unsur haline gelmiştir.¹² İşletmeler, bu projeler aracılığıyla satın alma kararlarını rasyonellikten çok duygusal düşünerek alan tüketicileri kendi kurumlarına çekmektedir. Bu projelerin hayata geçirilmesinde

¹¹ “Şirketler Sosyal Sorumluluk Projeleriyle Fark Yaratıyor”, **Best Dergisi**, Temmuz 2008, s. 43.

¹² Hamish Pringle ve Marjorie Thompson, **Marka Ruhü: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**, Çev. Zeynep Yelçe ve Canan Feyyal, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2000, s. 3.

ise farklı uygulamaların olduğunu görebilmekteyiz. Bunun en başında ise bir projeye karar verilirken bunun işletmenin faaliyet alanıyla ilgili olması ya da olmaması konusu gelmektedir. Bazı çevreler işletmenin faaliyet alanıyla ilgili konuların seçilmesi gerektiğini savunurken bazıları ise ilintili konuların seçilmesinin KSS'nin direkt işletmeye faydasına odaklandığını savunmaktadır. Bu konunun işletmeler tarafından nasıl görüldüğünü görmek için iş alanından bağımsız konuların seçilip seçilmemesi gerektiği konusu sorulmuştur. Bu doğrultuda alınan yanıtlara baktığımızda görüştüğümüz şirketlerin çoğunluğunun bir ayırım olmaması gerektiği konusunda birleştiği görülmüştür. Konular bakımından şirketle ilintili konuların seçilmesinin gerekmediğini vurgulansa da görüşmelerin sonucunda şirketlerin özellikle fabrikalarının ve genel merkezlerinin bulunduğu bölgelerde sosyal yatırımlarını yapmaya dikkat ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin Türkiye genelinde faaliyetlerine başlamadan önce yakın çevrelerinin ihtiyaçlarını gidermeye odaklandığı görülmektedir.

Faaliyet alanıyla ilgili konuları seçen işletmeler, bu alanlara yönelmelerinin nedeni olarak; oradaki ihtiyaçları daha iyi analiz etme, bu konuya ilişkin bir know-how'larının olması, çalışanları ve diğer sosyal paydaşlarıyla birlikte daha etkin bir biçimde katılabilmelerini göstermektedirler.

Faaliyet alanıyla ilgili bir konunun seçilmesinin önemini Tekfen Holding'ten Dori Kalafat şöyle ifade ediyor: *“Önemli olan verimlilik; bir şirket kendi işi ya da kendi işine paralel üstlenmiş olduğu bir sorumluluk olsun içine kendinin know how'ını, teşkilatını, beyin gücünü, insan gücünü, elindeki araç ve gereçlerini ne kadar dahil edebiliyorsa bu çalışma o kadar verimli olur. Bu bizim için “en iyi bildiğin işi en iyi şekilde yap” anlayışımıza paralel bir konu. Örneğin biz Tekfen olarak uzaya ilk mekiği fırlatma çalışmalarını destekleyebiliriz. Ama ona 100 bin dolar bağışlayabiliriz, ondan öte bir dâhilimiz olamaz işimiz orada biter. Ayrıca üst yönetime kendi alanımızla ilgili projeler sunduğumuzda onları ikna etmemiz daha kolay olur.”* Bu açıklama da gösteriyor ki işletmelerin seçtikleri konunun faaliyet alanıyla ilgili olmasından ziyade yaklaşımları KSS'yi içselleştirip içselleştirmediklerinde önemli bir çıkış noktasıdır. Eğer seçilen konu başka bir

işletmenin belirttiği gibi “*Faaliyet alanıyla ilgili olursa alınacak feedback daha doğrudan olur.*” şeklinde bir yaklaşımla seçilmişse bu noktada KSS’nin sosyal faydasından ziyade ekonomik faydası üzerinde durulduğunu gösterir. Ancak eğer ilintili bir konu seçmenin nedeni sosyal faydayı artırmak ise bu noktada işletmelerin ekonomik amaçlarını birincil amaç olarak görmedikleri görülmektedir.

Bu noktada Vestel’in aşağıdaki görüşlerine de konuyu netleştirmek için yer vermek istiyoruz. Vestel: “*KSS projelerinin faaliyet alanıyla ilgisi olması gerekmez, hatta bilakis birazcık bağımsız olduğunda daha sosyal sorumluluk tanımına uygun oluyor. Kuralı yok tabii illa bağımsız olacak diye ama faaliyet alanıyla ilgili olmaması tercih sebebidir. Örneğin ilaç firmaları reklâm yapamadıkları için bu tarz kampanyalar yaparlar. Ancak kendi faaliyet alanıyla ilgili olduğunda daha bir ticari beklenti var gibi sanki. O denge çok hassas, samimiyetsiz bulunduğu ticari bir beklentiye girdiğiniz anlaşılıp ters tepki yapabilir. O yüzden kendi firmanızın ticari faaliyetiyle ilgili olmaması kurumsal itibarınıza daha pozitif bir katkı sağlar.*” Yukarıda da belirttiğimiz gibi faaliyet alanıyla ilgili olmasından ziyade yaklaşım son derece önemlidir ancak faaliyet alanıyla ilintili konuları seçen işletmelerin yaklaşımları daha dikkatli izlenmelidir.

3.6.2.7. İşletmelerin Gözüyle Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Toplumdaki Algısı

Sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmelerin toplum tarafından nasıl algılandığı konusu da işletmelerin bu alanda faaliyetlere yönelmesinde etkili olmaktadır. Bu noktada görüşülen işletmelerin hepsi KSS faaliyetlerinin toplum nezdinde olumlu bir algılama yarattığı konusunda hem fikirdir. Bu noktada işletmelerin de belirttiği gibi toplumun bu konuyu nasıl gördüğü yönünde araştırmaların son derece sınırlı olduğu gerçeğidir. Görüşülen yetkililer, Türkiye’de bu alanda dünyadaki gibi somut veriler sunan araştırmaların olmaması nedeniyle yorumlarını kendilerinden yola çıkarak ya da gözlemleri doğrultusunda yaptıklarını belirttiler. Görüşülen şirketler arasında çok uluslu bir şirketin yetkilisi Türkiye’de bu konuda yeterli bir bilincin oluşmadığını belirtmiştir ki gerçekten bu alanda yapılmış

ciddi araştırmaların eksikliği net bir perspektifin çizilmesinin önünde engel oluşturmaktadır. Ancak dünya genelinde yapılan araştırmalar gösteriyor ki KSS işletmelerin marka değerine büyük bir artı katmaktadır. Bu bakımdan da tüketicilerde bu alanda oluşan duyarlılığı bir pazarlama enstrümanı olarak kullanan markaların sayısı her geçen gün artmakta ve bu alanda yapılanlar marka kimliğinin bir parçası haline gelmektedir¹³.

İşletmelerle yapılan görüşmelerden çıkan diğer bir sonuç ise toplumdaki algıyı yükseltmek için KSS'yi projelere indirgememenin gerektiğidir. İşletmenin diğer tüm faaliyetlerinde de KSS bilinciyle hareket edilmezse toplum nezdinde olumlu bir algılamaya yaratmak mümkün olmayacaktır. Bu noktada Akbank ile yaptığımız görüşmeden bir not aydınlatıcı olacaktır: *“Bir yandan çok “unethical” davranıp bir yandan KSS projesini desteklediğiniz için kimse size olumlu bakmaz.”* Bu da gösteriyor ki işletmelerin yaptıkları KSS projeleri işletmenin kültürünün bir parçası olmadığı sürece algılamada gerçek bir farklılık yaratamayacaktır.

Anel Telekomünikasyon'dan Mukaddes Akay elikel de KSS'nin işletmelere itibar kazandırdığını ve çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırdığını ancak şirketlerinin bu faaliyetlere yönelmesinde amacın bu olmadığını belirtiyor ve şunları söylüyor: *“Tabii ki itibar kazandırıyor ancak biz buna insan olmanın bir gereği olarak bakıyoruz. Nasıl itibar kazanmak için dürüst olunmazsa, itibar kazandırıyor diye sosyal sorumluluk projeleri yürütülemez. Örneğin çok iyi okuyan bir ortaokul öğrencisine burs vermişiz, sonra üniversitede de desteklemişiz, o arkadaş sonra bizim şirketimizde işe başlıyor. Bu da çalışanlar için ve insanlık için güzel bir örnek.”*

İşletmelere kendi KSS faaliyetlerinin toplumda nasıl algılandığını sorduğumuzda ise işletmelerin çoğunluğunun olumlu algılandığı yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Ölçüm yaptırmayan işletmeler, gelen e-postalardan ve yüz yüze görüşmeler sonucu bu kanaate vardıklarını bildirmişlerdir. Gerçekleştirdiği

¹³ “Kazandığını Geri Vermek”, **Trendsetter Dergisi**, Eylül 2008, s. 148.

faaliyetlerin sonuçlarını ölçmeyen bazı işletmelerin de bu konuda görüş açıklamak istemedikleri görülmüştür. Bu konuya ilişkin yapmış olduğu açıklamada isminin belirtilmesini istemeyen yetkili: *“Şirketimizin fabrikasının olduğu bölgede yaşayan insanlar bu faaliyetlerden çok memnun. Ancak hissedarlarımızdan olumlu ya da olumsuz bir tepki almadık. Bence hissedarlarımız bunun farkında bile olmayabilirler. Türk sermaye yapısını göz önünde bulundurursak bu projelerin şirketin kârlılığını azaltan şeyler olarak bile görüldüğünü söyleyebiliriz. Hissedarlar buna dağıtılmamış kâr olarak bakıyorlar.”* şeklindeki yorumları aslında KSS’nin Türkiye’de sadece toplum değil iş dünyası tarafından da net algılanmadığını göstermektedir.

İşletmelerle yapılan görüşmelerde KSS’nin işletmeler için bir farklılaşma aracı olup olmadığı da sorulmuştur. Bu noktada alınan cevaplara baktığımızda işletmelerin çoğunluğu bu alanda faaliyet gösteren kurumların farklılaştığını belirtmektedir. Bu noktada Aksa’nın görüşlerine yer vermek gerekirse: *“Küreselleşmenin şirketleri birleştirmesi, rekabetin dünyada artması, sınırların kalkması sonucu basic reklâmlar ve sponsorluklarla bir yere varamayacaklarını anlayan işletmeler kendilerini diğer şirketlerden farklılaştırmak için KSS vakalarına girdiler.”* Aslında burada işletmelerin KSS faaliyetlerinin sonunda elde edilen bir olguyu neden sayarak bu alanlara yöneldikleri görülmektedir. Ancak görüşme sırasında bazı işletmeler KSS faaliyetleri sonucunda farklılaşmalarının bir amaç değil ancak bir sonuç olduğunu vurgulamışlardır. Bu noktada işletmeler, rakibin önüne geçmek için KSS’nin yapılamayacağını dile getirmişlerdir. Bu yaklaşım yani farklılaşmanın bir sonuç olduğu yönündeki yaklaşım ve bu beklentiyle KSS faaliyetlerine girilmemesi KSS’nin de temel özellikleri arasındadır.

Farklılaşma sağlamadığını belirtenler bunun nedeni olarak işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün özelliklerini ve sektördeki rekabet ortamının durumunu göstermişlerdir. Bu noktada sektöründe lider olan kurumlar KSS’yi bir farklılaşma aracı olarak görmemektedir. Topluma yönelik üretim yapmayan işletmeler de yani işletmenin ürettiklerinin direkt alıcıları kurumlar. olan işletmeler de KSS’nin farklılaşma yaratmadığını belirtmektedir.

İşletmelere göre KSS'nin farklılaşma sağlayabilmesi için duyurumunun da yapılması gerekmektedir. Duyurumu yapılmayan bir faaliyetin toplum nezdinde bilinmeyeceği için olumlu bir algı oluşturmayacağı ve bunun da farklılaşmaya hizmet etmeyeceği düşünülmektedir. Görüşmeler sırasında KSS konusunda Türkiye'de henüz bir duyarlılık oluşmadığı ve bu nedenle farklılaşmaya etki etmediği ancak önümüzdeki yıllarda bu bilincin oluşacağı ve bu nedenle işletmelerin farklılaşmasında KSS'nin belirleyici olacağı vurgulanmıştır. Bu noktada Tat'tan şu açıklama gelmiştir: *“Koç Grubu meslek liselerine katkı yapıyor halktan biz de gidip Tat salça alalım katkı sağlayalım diyen kaç kişi vardır, belki Koç Grubu çalışanları vardır. Ama zamanla bunun yayılacağına inanıyorum.”*

3.6.2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansmanı

İşletmelerin KSS konusunda diğer iş kalemlerinde yaptıkları gibi düzenli bir fon ayırmaları bu faaliyetlerin bireysel hayırseverlik girişimlerinden kurumsallaşma yönünde ilerlediğini göstermektedir. Bu noktada görüşülen şirketlerin büyük bir çoğunluğu işletme bütçesinden düzenli bir fon ayırdıklarını belirtmişlerdir. Düzenli bir fon ayırmalarına rağmen spontane çıkabilen harcamaların da olduğu ve bunların da ekstra bir kaynak aktarımıyla finanse edildiği belirtilmektedir. İşletmelerde bu finansman kaynağının kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, reklâm ve tanıtım gibi birimlerin bütçe kaleminde yer aldığını belirtmeleri ise kurumların isteğe bağlı sorumluluklarının bu birimlerin kontrolünde olduğunu göstermektedir. Bu birimlerin en temel görevlerinin işletmenin sosyal paydaşlarıyla etkin iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi olduğu düşünülürse KSS yaklaşımlarının da sosyal paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Görüşülen işletmelerin bir kısmında da KSS adına yürütülen faaliyetlerin kurumlar tarafından kurulan vakıfların bütçeleri içinde yer aldığı görülmüştür. Vakıflarla bu işlerin yürütülmesi ise işletmelerin bu konuya hayırseverlik bağlamında yaklaştığını gösterir. Görüşmeler sırasında işletmelere yıllık cirolarının yüzde kaçını sosyal sorumluluk faaliyetlerine ayırdıkları da sorulmuş ancak bu soruya bu çalışmalarını vakıf bütçesinden finanse eden iki işletme haricinde diğer kurumlardan yanıt alınamamıştır. İşletmenin

cirosunda bu rakamlarının gösterilmemesi ya da halka açık işletmeler tarafından bunun açıklanmaması, bu harcamaların kurumun olmazsa olmaz bütçe kalemlerinden biri olmadığını gösterdiği gibi hissedarlara kabul ettirmede sıkıntı yarattığını düşündürmektedir.

3.6.2.9. Kurumsal Sosyal Sorumlulukların Yönetimi

Yukarıda da belirttiğimiz gibi işletmelerin KSS faaliyetlerinin finansmanı ağırlıklı olarak kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, reklâm, tanıtım gibi birimlerin bütçe kalemlerinde yer almaktadır. Görüşülen işletmelerde de KSS faaliyetlerinin ağırlıklı olarak bu birimlerin sorumluluğunda olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte bu birim yöneticilerinin de üst yönetime bağlı olduğu ve üst yönetimin kararların alınmasında etkin rol oynadığı görülmektedir. KSS projelerini vakıf aracılığıyla yürüten işletmelerde ise bu işlerin yürütümü görevi vakfa bırakılmakta ancak kesin ve net kararlar yine yönetim kuruluna sunulmaktadır. KSS'nin uygulanması konusunda ve projelerin geliştirilmesi konusunda ise bazen üstten aşağıya doğru kararların alındığı bazen ise alttan yukarıya kararların çıkabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu değişken tablonun en önemli etkenleri; projenin kapsamı ve bütçesidir. Tüm ülkeye yayılan projelerle büyük bütçeli projelerde üst yönetimin onayıyla hareket edilmektedir. Alt birimlerin ise küçük bütçeli işlerde inisiyatif kullanarak ayrılan fondan harcama yapabildikleri tespit edilmiştir.

Bazı grup şirketlerinde KSS konusundaki kararı şirketin kendisinin değil holdingin verdiği ve bu yönüyle de holding kararının alt şirketler için yerine getirilmesi gereken bir görev gibi bakıldığı görülmüştür. Çok uluslu ya da çok ortaklı şirketlerde ise kararı en üst mercide genel müdürün verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ortak kararları doğrultusunda bir girişimin desteklenmesi konusu ise oldukça zayıftır. Görüşülen şirketlerden sadece birinde çalışanların kendi aralarında destek vermeye başladıkları bir alanın daha sonra şirketçe de destelendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Görüşülen kurumlardan sadece ikisinde KSS için ayrı bir birim oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Bu şirketlerden biri Fortis gibi çok uluslu bir şirket olup bünyesinde yer alan birim “Sosyal Sorumluluk İcra Kurulu” adını taşımakta ve bu kurulda; CEO, Kurumsal İletişim Yöneticisi, İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı, Türkiye Perakende İcra Kurulu Başkanı, Hukuk Bölümü Genel Müdür Yardımcısı, IT ve Operasyonel Hizmetler Genel Müdür Yardımcısı’nın yer aldığı ve projelere ilişkin kararların bu kurulun bir araya gelip beyin fırtınası yapmasıyla ortaya çıktığı görülmüştür. KSS konusunda diğer bir birime sahip şirket ise Turkcell’dir ve bu birim Kurumsal Sorumluluklar olarak anılmaktadır. Görüşülen şirketlerden Akbank’ta ise bir KSS yöneticisi bulunmaktadır. Bu yönetici atanalı henüz daha 1 yıl bile olmamış olmasına karşın ileride böyle bir departman olmasının hedeflendiği belirtilmiştir.

3.6.2.10. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İlişkisi

KSS, bir toplumda her kurum ve kuruluşun görev alanına girmektedir. Bu doğrultuda birçok STK’da gerek projeler bazında gerekse farklı organizasyonlarla sosyal sorumluluk konusunda faaliyet göstermektedir. Ancak STK’lar sivil oluşumlar olup her ne kadar sosyal konularda birikimli insan kaynağını barındırsalar da yeterli finansal kaynağa sahip değildir. STK’lar faaliyet alanları kapsamındaki konularda ilgili hedef kitleler nezdinde farkındalık ve / veya davranış değişikliği yaratabilmek için finansmana ihtiyaç duymaktadır. Bu finansmanı sağlamak için bireysel hayırseverlerden destek toplayabildikleri gibi son yıllarda bu bireysel girişimler kurumsal desteklerle farklı bir boyut kazanmıştır. Özel sektör, STK’ları desteklemekte veya bir sosyal konuya STK’larla birlikte destek verebilmektedir. Böylece karşılıklı bir kazan kazan durumu ortaya çıkmaktadır. Hatta bu durum bazı çevrelerce STK’ların, işletmeler için proje üreten kurumlar olarak nitelendirilmesine yol açmıştır. Görüştüğümüz şirketlere de STK’larla iş birliği yapıp yapmadıkları, yapıyorlarsa neden bu iş birliğini tercih ettiklerini sorduk.

Görüşülen işletmeler arasında STK'larla uzun süreli çalışmalara imza atanlar olduğu gibi birlikte kısa vadeli çalışmalar gerçekleştirenler de bulunmaktadır. STK'larla iş birliği yapma amacı olarak işletmeler, çok iyi bilmedikleri bir alanda çalışırken hem maddi, hem manevi hem de çalışanlar açısından zorlukların çıkabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca STK'ların belirli konularda uzmanlaştıkları ve bu alandaki ihtiyaçları analiz ettikleri ve iş dünyasında kimsenin bu konulara bu kadar derin vakit ayıramayacağı için STK'larla iş birliğinin tercih edildiği vurgulanmıştır. Ayrıca STK'larla ulaşmak istedikleri hedef gruba daha hızlı ulaşabilmenin de mümkün olduğu bunun da işletmeler için önemli bir kolaylık olduğu belirtilmiştir. Bir STK yöneticisi gazeteye verdiği demeçte STK - özel sektör iş birliğini benzer şekilde şöyle ifade ediyor: *“İşletmeler her ne kadar iyi düşünülmüş sosyal sorumluluk projeleri ile yola çıksalar da STK'lar bu projelerin verimlilik ve sürekliliğini artırmada önemli bir rol oynamakta. Bazı firmalar yaptıkları projeleri ülke geneline yaymak için yanlarına STK almaktalar.”*¹⁴ Görüşülen şirketlerden Fortis, yukarıda genelleştirdiğimiz ifadeleri özetler nitelikte STK'larla çalışma nedenini şöyle açıklıyor: *“STK'ların projelerinin hazır olması, bu hazırlık aşamasında da açığı kendileri hemen tespit edip ona göre proje geliştirmelerinden dolayı karşılıklı destek vermek çok daha kolay oluyor. Biz de onların bu taleplerini daha kolay karşılayabiliyoruz. Ayrıca STK'ların herkesin gözünde kâr amacından uzak bir algılama çizdiği de bir gerçek.”* Görüşülen şirketlerden Coca Cola ise STK'larla iş birliği yaptıklarında onların gelişimine katkı sağladıklarını belirtiyor. Ayrıca birlikte de geliştiklerini vurguluyor. Kendi KSS faaliyetlerinin olmazsa olmazları olan sürdürülebilirlik ve katılımcılık için de STK'larla iş birliği yapmanın gerekli olduğunu ifade ediyor.

KSS konusunda özel sektörün STK'larla iş birliğine kuşkuyla yaklaşanlar da bulunmakta ve özel sektörün itibar artırmak ve STK'ların toplumdaki itibarını kendi markalarına taşımak için iş birliğine gittiğini düşünülmektedir. Bu noktada görüştüğümüz şirketlerden STK – özel sektör iş birliğine ilişkin açıklama yapan bir yetkilinin şu açıklamaları oldukça dikkat çekici: *“Özel şirket KSS konusunda tek*

¹⁴ “Sosyal Sorumluluk İşlerini STK'lara ‘Outsource’ Edin”, **İstanbul Ticaret Gazetesi**, 28 Mart 2008, s. 5.

*başına hareket edebilir ancak STK ile hareket etmesi şık durur. Bu bir çeşit “trick”*tir de. Bir STK’yı yanına alıp yaptığın projenin daha da ciddi durmasını sağlarsın. Bu tüm özel sektörün yaptığı bir trick’tir çünkü daha ciddi durursun, daha fazla yansıma alırsın. STK seni “double” yapar, daha fazla nemalanırsın. Ticari kaygı, farklılaşma isteği de var bu girişimde, seni bir adım öteye çıkarır. Herkes KSS yapıyor ve ciddi paralar havada uçuşuyor. Bunu; devlet, özel sektör, STK, ne kadar ayaklı yaparsan şahane; bangır bangırsın. Bir açılış yapmıştık ve açılışa bakan katıldı ne oldu patladı olay.” Görüldüğü gibi özel sektörün STK’larla iş birliği yapmasında uzmanlık konularında ve tecrübelerinden faydalanmak kadar kendi görünürlüğünü ve itibarını artırma düşüncesi ve STK’ların çoğunluğunun toplum nezdindeki güvenilir algısını kendi kurumlarına da taşıma arzusu etkili olabilmektedir.*

3.6.2.11. Vakıf Kültürü ve Toplumsal Değerler

Türk toplumunun kültürünün bir parçası olan ve geçmişte devletin yetişemediği toplumsal ihtiyaçlara çözüm üreten vakıflar, günümüzde etki gücü eskisi kadar olmasa da faaliyetlerini sürdürmektedir. “Vakıflar, kamusal amaçlara hizmet etmek üzere gönüllü olarak kurulan, belirli bir kurumsal yapıya sahip olan, kamu yönetim mekanizmasının bir parçası olmayan, kendi kendi yönetebilen, üyelik temeline dayanmayan, belirli bir mal varlığına sahip olan kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır.”¹⁵ Günümüzde şirketlerin de bu vakıf geleneği yaşatmak ve toplumsal ihtiyaçlara çözüm üretmek için vakıflar kurdukları tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüşülen şirketler ya da eğer şirketler bir grubun şirketi ise o grubun kurmuş olduğu vakıflara yer verilmektedir. Şirket yöneticilerinin kurmuş olduğu birçok vakıf, dernek vb. sivil girişimler daha olmakla birlikte burada sözü edilen işletmelerin ya da holdinglerin çatıları altındaki vakıflardır. Görüşülen şirketlerin kurmuş oldukları vakıflardan ikisi sadece şirket çalışanlarına yönelik olup diğer vakıflar toplumsal ihtiyaçların giderilmesine odaklanmıştır. İşletmelerin bir kısmı

* Trick = Hile

¹⁵ Davut Aydın, “Cumhuriyet Dönemi Vakıfları: Tarihi Bir Bakış ve Vergi Muafiyetine Sahip Vakıfların Mali Krizi”, **Türkiye’de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, Ed. Rana Zincir ve Filiz Bikmen, TÜSEV Yayınları, 2006, s. 35, 36.

KSS faaliyetlerini bu vakıf şemsiyesi altında gerçekleştirirken bazı işletmelerin vakıflara verdikleri desteklerin dışında KSS konularına da yöneldikleri gözlemlenmiştir. Vakıflar aracılığıyla yürütülen faaliyetlerin ağırlıklı olarak Türkiye'nin temel gereksinimleri olan, eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yöneldiği görülmektedir. Bunun dışında spor ve çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamak için de vakıflar kurulduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin sahipleri ve / veya üst düzey yöneticilerinin de bu vakıflar dışındaki STK'larda görev aldıkları yine görüşmeler sırasında çıkan sonuçlardan biridir.

Tablo 3: İşletmeler Tarafından Kurulan Vakıflar

Vestel	Mehmet Zorlu Vakfı
TSKB	TSKB Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Vakfı
THY	THY Vakfı
Tekfen Holding	Tekfen Vakfı
Tat, Otokar, Aygaz	Vehbi Koç Vakfı
İhlas Holding	İhlas Vakfı
Enka İnşaat	Enka Vakfı
Albaraka Türk	Bereket Vakfı
Akçansa, Akbank	Vaksa
Alarko	Alarko Vakfı
Anel Telekomünikasyon	ÇELİKEL Vakfı

İşletmelere sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplumdaki herhangi bir gelenek, görenek, kültürel öge ve değerlerden beslendiğini düşünüyorsunuz sorusunu yönelttiğimizde birçok işletme bu konuda bir örnek sunamamıştır. Genel itibarıyla verilen yanıtlarda ise KSS faaliyetlerinin kurum kültüründen ve kurumsal değerlerden etkilendiği belirtilmiştir. Toplumdaki gelenek ve göreneklere ilişkin sunulan örnekler daha çok bayram, kandil ve Ramazan ayı döneminde yapılan iftar vb. etkinliklerden ibarettir. Bununla birlikte bazı şirketlerin kültürel mirası korumak

için yayınlar çıkardığı; belgesellere, arkeolojik kazılara, hat sanatına destek olan ve eski mimari eserlerin restorasyonuna katkı sağlayan KSS çalışmaları yaptıkları görülmektedir. Ayrıca yukarıda da belirtildiği gibi vakıf kuran işletmelerin bu vakıfları kurma amacı olarak da eski vakıf kültürünü yaşatmak arzusunu taşıdıkları görülmüştür.

3.6.2.12. Çalışan Gönüllülüğü

Sanayi Devrimi sonrası makineleşmenin artmasıyla çalışanların boş zamanları artmış ve bu noktada çalışanların verimlerinin yükseltilmesi, yabancılaşmanın ortadan kaldırılması ve aslında temelde çalışanların kurum için daha fazla değer yaratabilmesi için işletmeler tarafından çalışanlara yönelik sosyal yatırımlar artmıştır. Son yıllarda işletmeler kurum içinde çalışanları için bir şey yapmanın da ötesine geçerek onların işletme dışında ama iş sürelerinin bir parçası olarak sosyal aktivitelerin birebir katılımcıları yani gönüllüleri olmaları yönünde teşvik etmektedir. Bu yolla işten soğuma, verim düşüklüğü, yaratıcı gücün inkârı gibi konuların önüne geçmek ve aynı zamanda çalışanların iyi bir şeye hizmet ediyorum düşüncesine sahip olması ve kuruma olan bağlılıklarının artması amaçlanmaktadır. Görüştüğümüz şirketlerin de çoğunluğunda çalışanlarının sosyal bir konuda iş sürelerinin bir parçası olarak çalışmaları teşvik edilmektedir. Bu yönde henüz bir girişimleri olmayan işletmelerin bazıları da kurum içinde bu tarz girişimlerin gerçekleşmesi için çalışmalar başlattıklarını belirtmişlerdir. Kurum içinde bu tarz teşvikler sağlamayan şirketlerin bu yönde bir tutum almalarında şirketin faaliyet gösterdiği sektörün zorluğu ve çalışanların kurumu iyi bir şekilde temsil edemeyeceği konusundaki endişe etkili olmaktadır.

3.6.2.13. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Olmazsa Olmazı: Sosyal Paydaşlar

Günümüzde işletmeler için sosyal paydaşları son derece önemli bir konumdadır. Her geçen gün genişleyen sosyal paydaşlar listesi işletmelerin faaliyetlerinde etkilenen ve onları etkileyen kişi ve kurumlardan oluşmaktadır. Bu nedenle işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde aynı yolda yürüdükleri sosyal paydaşlarına yönelik

KSS faaliyetlerine bulunmaları gerekmektedir. Görüştüğümüz şirketlere gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerinin hangi sosyal paydaşlarına yönelik olduğu sorusu yönelttik. Bu noktada işletmelerin KSS faaliyetlerinin öncelikle toplum ardından sırasıyla çalışanlar, çevre, müşteriler, yatırımcılar ve aracı kurumlara yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler bu temel sosyal paydaşlarının dışında iş ortakları, kamu kurumları, piyasadaki diğer aktörler ve öğrenciler yanıtı da alınmıştır. Öncelik sırasının projeye göre zaman zaman değiştiği ancak birine sağladıkları faydanın zincir etkisiyle bir diğerini de etkilediği belirtilmiştir. Bu nedenle de yapılan KSS faaliyetlerin önceliği herhangi bir paydaş grubuna gözüke de genel itibarıyla hepsine dokunan bir ucu olduğu vurgulanmaktadır. Ancak yapılan sıralamada müşteriler, yatırımcılar ve aracı kurumlar gibi iş yapış süreçlerinde etkili olan kişi ve kurumların daha sonlarda kalması KSS adına yapılan faaliyetlerin daha çok isteğe bağlı sorumluluklar kapsamında olduğunu göstermektedir.

3.6.2.14. Kurumsal Sosyal Sorumluluğunun Sınırlılığı: Ölçümleme

İşletmeler için temel iş yapış biçimi, eğer bir faaliyetin sonuçlarını ölçemiyorsan o faaliyeti gerçekleştirilmemektir. Bu noktada KSS de her ne kadar temelinde gönüllülük yatsa da işletmeler tarafından gerçekleştirilirken özellikle hissedarlara bu faaliyetleri haklı gösterebilmek için ölçülmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu noktada işletmelerin ölçüm yaparken neyi ölçtükleri de son derece önem taşımaktadır. Eğer işletmeler yaptıkları faaliyetlerin sosyal getirilerinde çok işletmenin kaynaklarından ne alıp götürdüğünü ya da işletmeye ne tür kazançlar kattığını ölçmeye çalışıyorlarsa yani ölçüm maliyet ve maliyet karşılığı alınan yarar noktasına kilitleniyorsa gerçekleştirilen faaliyetlerin içinin boş olduğunu yani sadece göstermelik olduğunu belirtebiliriz.

Görüştüğümüz işletmelere yönelttiğimiz KSS faaliyetlerine ilişkin bir ölçüm yaptırıp yaptırmadıkları sorusuna birbirine yakın yanıtlar aldık. Görüşülen firmalardan 11 tanesi bu faaliyetlerine ilişkin bir ölçüm yaptıklarını belirtirken 12 tanesi ise ölçmediklerini belirtmiştir. Şirketlerden 2 tanesi çalışanlarına yönelik memnuniyet araştırması yaparken diğer şirketlerin bağımsız kuruluşlara yaptırdıkları itibar

araştırmalarına KSS faaliyetlerine ilişkin bir bölüm de koydukları görülmektedir. Bu noktada faaliyetlerin topluma olan katkılarında çok şirkete olan katkıları ölçüldüğü görülmektedir.

İşletmelerin bazıları ise nasıl bir ölçüm yöntemiyle ölçülebileceği konusunda fikir sahibi değillerdi. Bu nedenle de ölçüm yaptırmadıklarını belirttiler.

lm yaptıran ve yaptırmayan tüm işletmelere KSS faaliyetlerinin ölçülmesi gerekip gerekmediği sorusu da ynelti miş ve bu noktada ölçülmelidir yönünde alınan yanıtların “fayda” kavramının ekseninde birleştiği görülmüştür. Bu fayda, kimi işletmeler için şirkete olan fayda kimi işletmeler için ise topluma olan fayda olarak belirtilmiştir.

lmlenme yapmanın gerekip gerekmediğini sorduğumuz Vestel’den aldığımız yanıt: “Kurumsal itibarı hedefliyorsak, evet ölçülmelidir. Gerçekten topluma katkı sağlıyor mu kime ne fayda sağlıyor? Vestel’i kurumsal itibar anlamında nereye taşıdığına bakılabilir. Yani faydasızsa ya da fayda toplum tarafından algılanmıyorsa değişiklik yapılabilir. Fayda mı zarar mı getiriyor bakmak lazım. Daha samimi olmak, daha faydalı olmak anlamında neler yapılabileceği derinlemesine araştırmayla ortaya çıkar.” şeklinedir. Bu yanıt da diğer birçok firmanın belirttiği gibi KSS’nin topluma katkısını göstermektedir.

Coca Cola’dan görüştüğümüz yetkili ise sürdürülebilirlik için bu faaliyetlerin ölçülmesi gerektiğine inandıklarını belirtiyor ve şunları söylüyor: “lyoruz ki nerede iyi yaptık nerede kötü yaptık onu görüyoruz. Ona göre değişiklikler yapıyoruz projelerde çünkü projeleri 1 senede bırakmıyoruz uzun vadede yapıyoruz ve her sene iyileştirmeler yapıyoruz.”

llmesi gerektiğini savunanlardan İhlas Holding tarafından ise şu açıklama yapılmıştır: “şu anda yangından mal kurtarıyor gibiyiz çünkü toplumun çok fazla ihtiyaı var. Ama gerçekten gelir seviyesi yükselirse kaynakların verimli kullanılması

için ölçülmesi lazım. İktisattaki bir dilim eklemek doyurur 9. dilimden sonra bir anlamı kalmaz. Ölçmezseniz marjinal faydayı kaybedersiniz.”

Ölçüm yaptırmayan şirketlerden bir tanesi tarafından şu açıklama yapıldı: *“Firma parasını sokağa atmamalı bu topluma hizmet, hayır için yapılmış bile olsa o paranın nelere yol açtığını görebilmesi lazım. Ticarete nasıl yanlış alana yatırım yapmıyorsunuz sosyal sorumlulukta da yanlış alana destek verilmemeli.”* Bank Asya’dan görüştüğümüz yetkili de bu konuda şunları söylemektedir: *“Toplamda ciro üstünde oluşturacak bir meblağda bütçe ayırıyorsanız üst yönetim bunun artışı eksisi ne oldu diye soracaktır.”* Görüldüğü gibi bu iki yaklaşım da yapılan sosyal yatırımların geri dönüşünün sorgulanabileceği için ölçümlemenin gerekliliği üzerine odaklanmıştır.

Ölçülmemesi gerektiğini düşünenlerin bu yöndeki görüşlerine baktığımızda ise KSS’nin sağladığı faydanın ölçülmesinin zor olduğu noktasında şirketlerin birleştikleri görülmektedir. Bu noktada itibar araştırması yaptıran şirketlerden TSKB: *“Topluma nasıl bir faydası olduğunu ölçmek çok zor. İnsanların alışkanlıklarının değişip değişmediğini görmek için evlerine mi gideceksiniz. Çok zor... İtibarın yükseltip yükseltmediği konusunu da ölçmek çok zor. İtibar tek kalemde mi ölçülür? Biz bu konulara pek yakın durmuyoruz.”* şeklinde bir açıklama yapıyor. Eğitim konusunda projeler gerçekleştiren Anel Telekomünikasyon ise *“Bir çocuk yetiştiriyorsunuz diyelim bunu nasıl ölçeceksiniz sadece sonucu göreceksiniz; iyi bir üniversite kazandığı zaman geçmiş deyeceksiniz. Sonuçta gelecekte Türkiye ölçecek bunu biz ölçmeyeceğiz.”* diyerek bir bakıma her konunun ölçülemeyeceğini vurguluyor. Benzer bir açıklamayı Tekfen Holding de yapıyor: *“Ölçülmesi zor, ölçüp de ne yapacağım? Burslar zararlıdır deyip burs vermeyelim mi? Keşke verdiğimiz 10 katını verebiliyor olsak.”* diyerek bu faaliyetlerin ölçülmesinin zor olduğunu belirtmektedir.

KSS faaliyetlerinin ölçülmesi konusunda farklı görüşler belirten işletmelerin birleştiği bir nokta ise her sosyal sorumluluk faaliyetinin ölçülemeyeceği gerçeğidir.

Ölçülebilir faaliyetlerin objektif kriterleri olması gerektiği ve ölçümün bir kıyas gibi değil de işletmenin kendi içinde olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.2.15. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Toplumsal Faydası

İşletmelerin bir ihtiyaçtan yola çıkarak yöneldikleri KSS faaliyetlerinin toplumda ilgili konuda bir değişim yaratıp yaratmadığını sorduğumuz görüşmecilerin hepsinden “evet” yanıtını alamadık. “Evet” yanıtını veren işletme yetkilileri ise bir değişim yarattığına inanmasaydık bu alandan çekilirdik şeklinde bir açıklama getirmiştir.

Bu konuda verilen yanıtlara bakarsak, Alarko: *“Hiçbir büyük değişimi tek başına yapamazsınız. Tabi Microsoft değılseniz... Yaptığımız faaliyetler okyanustaki bir damla gibidir. Ancak örneğın bir köy ilkokulu yapmıştık ve bu köy için büyük bir değışimdi, Türkiye için ise sadece bir damla. Ancak bu damlalar birikir ve göl olur.”* şeklinde açıklamalar yaparak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin bir değışim yarattığını ancak bunun Türkiye genelini düşündüğümüzde çok sınırlı bir değışim olacağını belirtmiştir. Bu konuda Selçuk Ecza Deposu'nun şu açıklamaları önem taşımaktadır: *“70 milyonluk bu ülkede tek başına Selçuk Ecza Deposu'nun gerçekleştirdiğı sosyal sorumlulukları ülkeyi bir yere getirmeyecektir. Ama biz birkaç tuğla koymuşuzdur ya da bir duvar örmüşüzdür. Ama bunu yapan bir sürü özel sektör firması ve STK var bunlar bir araya geldiğı zaman resim oluşacaktır. Biz bir yıldız kurtardık daha kurtarılacak birçok yıldızımız var.”*

İşletmelerin yaptıkları faaliyetlerin ilgili sosyal konuda değışim yaratıp yaratmadığını görmek için bu alanda yaptıkları faaliyetleri ölçmeleri gerekmektedir. Ölçüm yapan işletmelerin çoğunluğunun ölçtüğü sosyal faydadan ziyade işletmeye olan katkı olduğu için bu konuda net cevaplar almak pek mümkün olmamıştır. Görüşülen şirketlerden Coca Cola fabrikalarda yaptıkları çalışmalarının sonuçlarını görebildiklerini belirtmiştir ve bu konuyu su verimliliğine yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetlerden yola çıkarak şöyle örneklemiştir: *“Örneğın bir yerde suyu arıtarak*

geri verdiğimiz zaman 4.5 milyar litre suyu korumuş oluyoruz. Diğer projelerimizde de hep somut hedefler koyuyoruz bu nedenle de sonuçlarını görüyoruz.”

3.6.2.16. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi

İşletmeler yaptıkları faaliyetlerden sosyal paydaşlarını haberdar etmelidirler özellikle halka açık işletmelerin şeffaf olmak gibi bir zorunlulukları vardır. Bu bakımdan gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin duyurulup duyurulmadığı önemlidir. Duyurma yöntemleri ve nedenleri işletmelerin KSS yaklaşımını ortaya çıkarabilmektedir. Bu noktada KSS şu veya bu iletişim aracıyla duyurulamaz demek istemiyoruz çünkü KSS faaliyetlerinin içeriğine göre duyurumu için kullanılan araçlar da çeşitlenecektir. Burada belki dikkat edilecek nokta duyurumu için harcanan bütçedir. Bu konuda verilebilecek bir örnek konuyu daha iyi açıklayacaktır. Tütün mamulleri devi Philip Morris'in 1999 yılında hayır amaçlı harcamalarının 75 milyon dolar olduğu ve bu harcamaları duyurmak için ise 100 milyon dolarlık bir reklâm kampanyası yapması şirketlerin bu faaliyetlerine kuşkuyla bakılmasına yol açmıştır¹⁶.

Görüşülen işletmeler arasında KSS faaliyetlerine ilişkin duyurum yapmayan tek bir firma olduğu ve bu firmanın da bugüne kadar kendi gerçekleştirdiği bir KSS faaliyeti olmadığı için duyurumunu yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Görüşülen şirketlerin KSS'yi kamuoyuna duyurma araçlarına baktığımızda ise büyük bir çoğunluğunun yapılan faaliyetleri basınla haber olarak değerlendirilmek üzere paylaştığı görülmektedir. Bunun dışında web siteleri ve eğer varsa kurumsal dergiler de önemli birer araç olarak kullanılmaktadır. Şirketlerin KSS faaliyetlerini reklâm ile çok fazla duyurmadıkları ancak gerekmesi halinde kullanabileceklerini belirttikleri görülmüştür. Özellikle tüketicisiyle direkt teması olmayan işletmelerin reklâmı tercih etmediği görülmektedir. Duyurmak için harcanan bütçe konusunda faaliyete ayrılan bütçeyle bir kıyas yapmaları istendiğinde işletmelerin bu faaliyetlerin duyurumu için

¹⁶ Michael E. Porter ve Mark R. Kramer, “Kurumsal Hayırseverliğin Sağladığı Rekabet Avantajı”, **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 37.

çok büyük bütçeler ayrılmadığını belirttikleri ve bu yanıyla da duyurumunun şirketlere çok büyük artı bir yük getirmediği görülmektedir.

KSS'yi içselleştirmiş şirketlerin bu faaliyetlerin reklâmını yapmadıkları ve reklâm için yapılacak harcamalar yerine daha fazla faaliyet yapmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu faaliyetlerin reklâmını yapan firmalarda ise eğer faaliyet ülke genelinde yürütülüyorsa reklâm bütçelerinin proje bütçesinin çok küçük bir kısmını oluşturduğu görülmüştür. Projelerin boyutları küçüldükçe reklâm bütçelerinin payı artmakta bir şirketten verilen orana göre proje bütçesinin yüzde 10'una kadar çıkabilmektedir.

Görüşülen şirketlerden Akbank KSS faaliyetlerinin reklâm aracılığıyla duyurulmasında şu açıklamayı getirmiştir: *“Reklâm olarak algulamıyorum bunu, tamamen bilinçlendirme olarak düşünüyorum. Bir şeyden bahsediyorsanız, bir sorunun nasıl çözüleceğinden bahsediyorsanız insanlar onun nasıl çözülmesi gerektiği için neler yapılması gerektiğini öğreniyor, onun varlığından haberdar olabiliyor. Örneğin küresel ısınma, su tükeniyor vb. konularda reklâmlarla insanlar bilinçlendi. Bu nedenle reklâm, gazetelerde olmak, PR önemli...”* Burada da belirtildiği gibi eğer kamuoyunda bir bilinç, bir davranış değişikliği yaratmak hedefleniyorsa, reklâmın gücünden yararlanılabilir. Hatta yeri geldiğinde sadece reklâm ayağıyla yürütülen bir KSS projesi bile hayata geçirilebilir ancak burada önemli olan niyettir. Yani yapılan faaliyet öne çıkartılıyor ve firmanın adı geçmiyor ya da firma adı yapılan işin önüne geçmiyorsa bu noktada gerçek anlamda bir KSS projesinden bahsedilebilir ancak aksi bir durumda bu faaliyetler şirketin toplumda itibar toplamak için yaptığı bir faaliyet olmaktan öteye geçemez.

KSS faaliyetlerinin duyurumu konusunda son yıllarda önce Batı'da başlayan yavaş yavaş ülkemizde de gözlemlenen gelişmelerden biri de işletmelerin KSS konusunda raporlar yayımlamaya başlamalarıdır. ABD'li dondurma üreticisi Ben&Jerry tarafından 1988 yılında, KSS konusunda firmanın tüm sosyal paydaşlarıyla bağımsız bir danışman tarafından gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda oluşturulan ‘Sosyal

Sorumluluk Performans Raporu' bu alandaki ilk çalışmadır¹⁷. Ülkemizde henüz çok yeni olan bu raporlama konusunda görüşülen şirketlerden sadece birinin rapor yayımladığı, bir şirketin de hissedarları ve iç sosyal paydaşlarına bu alanda yaptıkları faaliyetler hakkında bilgi verdiği, diğerlerinin ise herhangi bir raporlama yapmadığı ancak bazılarının yakın bir dönemde raporlama yapmayı planladıkları görülmüştür.

Global Reporting Initiative İcra Kurulu Başkanı Ernst Ligteringen, Türkiye'de rapor sunan şirketlerin sayısının oldukça az olmasına karşılık 2000 yılından bu yana KSS ve sürdürülebilirlik raporları yayımlayan şirketlerin sayısında inanılmaz bir artış olduğunu ve bundan birkaç yıl öncesine kadar çevresel etkileri nedeniyle petrol, gaz, kimya gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik raporları yayımlandığını ancak günümüzde sektör bağımsız pek çok şirketin raporlar hazırlamaya başladığını belirtmektedir. Ernst Ligteringen, Türkiye'de şirketlerin bu alandaki çalışmalarına da hız vermesi gerektiğini vurgulamaktadır.¹⁸

Rapor yayımlayan tek kurum olan Aygaz'ın, Sürdürülebilir Kalkınma Raporu başlığı altında yayımladığı raporda; kültür, sanat, eğitim, sağlık ve çevre alanlarında yürüttüğü projeleri, ekonomik sorumlulukları, üretim süreçlerinde çevre adına yaptığı faaliyetleri ve Küresel İlkeler Sözleşmesi doğrultusunda gerçekleştirdiklerine yer verdiği görülmektedir.

3.6.2.17. Kriz Dönemlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Şirketlere Katkısı

KSS faaliyetlerinin beklentiler arasında yer almasa da işletmelere itibar olarak geri döndüğü tüm dünyada kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmelerin kriz dönemlerini hasarsız ya da daha az hasarlı atlattıkları konusunda KSS faaliyetlerinin bir araç olabileceği dünyadaki örnekleri doğrultusunda da kabul edilmiştir. Burada önemli olan kriz yaşamadan önce yapılan KSS faaliyetleridir, kriz sürecine girdikten ya da krizden hemen sonra yapılan faaliyetlerin şirkete bir artı kazandırması söz konusu değildir.

¹⁷ Salim Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi**, İstanbul, MediCat Yayınları, 2007, s. 339, 340.

¹⁸ "Etik Hesap Verebilmede Devlerin Karnesi", **Capital Dergisi**, Kasım 2007, s. 94.

Görüşülen şirketlerin bu konuda örnek olarak sunabilecekleri herhangi bir gelişme bulunmamaktadır. Bu konuya ilişkin yorumları ise şu şekildedir. Akbank: *“Bunun olduğuna inanıyorum. Ama fact’lerle sunabileceğim bir şey yok. Ama özellikle sanatın çok pozitif katkıda bulunduğuna inanıyorum.”* Coca Cola: *“Türkiye’de değil ama Hindistan’da oldu.”* Tat: *“Projeler çok yeni olduğu için ve bu dönem içinde bir kriz yaşamadık. Yaşarsak bize bir katkısı olur mu bilemiyorum. İnsan nankördür, kolay unuttur o yüzden bir şey diyemeyeceğim.”* Vestel Elektronik: *“Sosyal sorumluluk kuruma güveni pekiştirdiği, itibarı artırdığı için bir etken olabilir. Nasıl gözünüzde itibarı yüksek bir insanla ilgili olumsuz bir dedikodu duyduğunuza “aa o yapmaz” derken daha itibarı düşük bir kişiye kesin hemen kondurursunuz, aynı durum işletmeler için de söz konusu. KSS işletmelerin krizde dayanıklı olmasını sağlıyor.”*

Bu konuda Aksa’dan görüştüğümüz Yasemin Öngören: *“Gerçekleştirilen KSS faaliyetlerini doğru bir şekilde dillendirip, insanlara ne yapıldığının aktarılması lazım. Gündem yönetimi içinde bu gereklidir aksi halde kriz çıktığında cebinizi boş bırakmış oluyorsunuz.”* şeklindeki açıklamalarıyla gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin kriz çıktığı zaman toplum nezdindeki algınızı korumanızda bir araç olabileceğini vurgulamaktadır.

İhlas Holding ise: *“Ahde vefayı kriz zamanların da görüyorsunuz tabii bu devede kulak bunun maddi bir katkısı büyük değil ama manevi katkısı çok büyük.”* şeklindeki açıklamasıyla KSS faaliyetlerinin kriz dönemlerinde işletmeye katkısı olabileceğini ancak bu katkının maddi boyutundan ziyade manevi olarak şirkete kazandırdıklarının önemli olduğunu belirtmiştir.

3.6.2.18. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSS faaliyetlerinde bulunma konusunda bazı sektörlerin öncelikli olarak görev almalarının gerekip gerekmediği yönünde sorduğumuz soruda bazı işletmelerin böyle bir önceliğin olmadığını, her sektörün bu konuda duyarlı olması gerektiğini belirttiği

görülmüştür. Diğer işletmelerin ise insan sağlığını ve gelecek nesli tehdit eden ve çevreye zarar veren işletmelerin öncelikli olarak sorumlu olması gerektiği konusunda birleştiğini görüyoruz. En çok telaffuz edilen sektörler arasında ise GSM operatörleri, petrol şirketleri, kimya sektörü firmaları geliyor. Görüşülen şirketler, bu sektör firmalarının öncelik almaları gerektiğini belirtmekle birlikte bunu sadece KSS projesi yapmak gibi görmediklerini üretim süreçlerinde bu duyarlılığı göstermeleri gerektiğini de vurguluyor. Enerji ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren şirketin yetkilisi bu konuda farklı bir açılım getiriyor: *“Çevreyi tahrip eden firmaların ya da sektörlerin aslında yaptıkları tahribatı yapmayacak önlemler alması onların daha fazla sorumluluk alması anlamına geliyor. Ama ideal olanı her sektörün her hiyerarşik düzeyde bu faaliyetlerde bulunmasıdır.”* İşletmelerin vurguladıkları diğer sektörler ise ekonominin lokomotifleri olarak adlandırılan sektörlerle tüm topluma hitap eden ürünler üreten sektörler şeklinde genelleştirilmektedir.

3.6.2.19. Küresel Gelişmelere Entegrasyon

Görüşülen işletmelerin dünya çapında birçok işletmenin entegre olduğu uluslararası davranış kodlarına uyum konusunda zayıf kaldıkları görülmüştür. İşletmelerin hemen hepsi iş yapış süreçleriyle ilgili belgelere haiz iken gönüllü girişimlere çok fazla dâhil olmadıkları görülmüştür. Bu noktada işletmelerin 8 tanesinin Global Compact'e dâhil olduğu bunların 3 tanesinin kendilerinin bu belgeye imza atmadığı ancak holding tarafından imza atılmasıyla onların da bu sürece dahil olduğu görülmüştür. Dünya vatandaşlığı kavramına vurgu yapan Global Compact'i imzalayan diğer 2 işletmenin çok uluslu işletmeler olduğu ve diğer 3 işletmenin ise kendi kararları doğrultusunda bu belgeyi imzaladıkları görülmüştür.

3.6.2.20. İMKB Ulusal 100 Şirketleri Gözüyle Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Bugünü

KSS'nin bugünü analiz etmede iki çıkış noktamız olacak. Bunlardan biri işletmelerin kendi kurumlarını sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olarak ifade edip

etmedikleri iken diğeri Türkiye'deki mevcut durumun işletmeler gözündeki fotoğrafını çekmek şeklinde olacak.

İşletmelere sorduğumuz “Kurumunuzu sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olarak görüyor musunuz?” sorusuna bir işletme hariç tüm kurumlar “evet” yanıtını vermiştir. “Hayır” yanıtını veren kurum ise mevcut durumlarını şu şekilde ifade etmiştir: *“Daha olmadık ama çabamız var ancak doğru adımlar atmamız lazım.”* Bu soruya evet yanıtı aldığımız şirketlerden biri ise cümlesini şu şekilde tamamlamıştır: *“Başladı ama daha tam değil eksik olduğunu düşünüyoruz.”* Diğer bir evet yanıtını veren şirket ise *“Ama yeterli mi? Hayır.”* diyerek KSS konusunda daha yapacaklarının olduğunu belirtmiştir.

Bu soruya evet yanıtı aldığımız bazı kurumlar ise bu yanıtlarını; *“Hatta bu alanda çok gelişmiş”, “A’dan Z’ye”, “Kesinlikle”* gibi ifadelerle pekiştirmişlerdir.

İşletmelerin Türkiye’de KSS’nin bugün ulaştığı nokta ile ilgili yaptıkları değerlendirmelere baktığımızda ise gelişme yolunda ilerleyen bir durumun hakim olduğu, eskiye oranla gözle görülür bir farkın bulunduğu ancak buna rağmen çok pozitif bir tablonun olmadığı yönünde açıklamalar gelmiştir.

Alarko: *“Projelerin koordinasyonun çok iyi olmadığını ve kaynakların iyi kullanılmadığını düşünüyorum. Aynı konuda birbirinden habersiz benzer projeler yürütülüyor.”* diyerek kaynakların aynı alana aktarılıp israf edildiğini vurgulamaktadır. Koordinasyon eksikliğine vurgu yapan diğer bir firma Selçuk Ecza Deposu ise şu açıklamalarda bulunuyor: *“Geçmişe bakarak iyi, günümüzün eksiklerine bakarak çok da iyi değil. Eskiden bu kadar sosyal sorumluluk projesi yoktu. Artık STK ve özel kuruluşlar çok daha fazla proje gerçekleştiriyor. Ancak ülkenin ihtiyaçlarını karşılaması açısından iyi seviyede değil. Diğer neden de yeteri kadar organize olunmuş değil. Devlete belki görev düşebilir. Herkes sosyal sorumluluk projesi yapıyor. Bir süre sonra acaba okul patlaması olur mu? Birilerinin belki devletin bu sosyal sorumluluk faaliyetlerini takip edip, ihtiyacı karşılıyor mu karşılamıyor mu konusunda özel sektör ve STK'lara yön göstermesi*

gerekir. Tabii bunu emir niteliğinde değil, tavsiye niteliğinde, gerekçeleriyle yapılmalı. Bir üst birlik bu faaliyetleri takip etmezse ülkenin, şirketlerin, insanların paraları yanlış yerlere akabilir.”

Aygaz’dan Eda Gökay ise eskiden Türkiye’de hibe, yardım, bağış anlamında faaliyetler gerçekleştirilirken son zamanlarda herkesin sosyal sorumluluğa yoğunlaştığını ve belki gereğinden de fazla projenin olduğunu belirtiyor ve bu noktada hayata geçirilen projelerin bilinçli yapılıp yapılmadığına dikkat çekiyor. Sözlerini herkesin tabii ki sosyal sorumluluk projesi olabileceğini ama önemli olanın bunların sürdürülebilir olması ve gerçek fayda yaratması olduğu şeklinde devam ettiriyor. Eda Gökay, günümüzde bu konuda eğitimlerin verildiğini ve artık bu konuda bir dernek bile olduğunu belirtiyor ve sözlerini bu anlamda Türkiye’nin gidişini başarılı görüyorum şeklinde tamamlıyor.

Akbank: *“Türkiye’de KSS’den ziyade sosyal sorumluluğun alt açılımlarıyla ilgileniliyor. Bunun dışındaki diğer değerlerle ilgili kat edilecek çok yol var. Bunun için ayrı süreçlerin, komitelerin, structure’ın kurulması gerekiyor. Sosyal sorumluluk projesi olarak herkesin bir şeyler yapmaya çalıştığını ve yaptığını görüyorum. Bu iyi bir başlangıç... Reklâmların bile çoğunluğu bu konulara ayrılmış durumda ve bu bile çok önemli.”*

Aksa işletmelerin KSS’ye yönelmesinin nedenini faklılaşma olarak yorumluyor ve ekliyor: *“ Küreselleşme ile insanlar belli bir arayışa girdi ve KSS’ye kitlendi. Daha önce havaya attıkları paralar yerine insanlara yardım ediyorlar.”* Bank Asya’da bu konuda şu açıklamalarda bulunuyor: *“Büyük firmalar bunu reklâm amacıyla kullanıyor. Bunun kötü olduğunu düşünmüyorum sonuçta bir tarafın yardıma ihtiyacı var diğer tarafta da ihtiyacı karşılayabilecek kurumlar. Her ne amaçla olursa olsun yapılıyor sonuçta...”* Benzer bir açıklama TSKB’den geliyor: *“Her ne olursa olsun altında, mutlaka ki bunların konuşuluyor ve gündeme getiriliyor olması olumlu bir adımdır. Bir, sıfırdan iyidir. Reklâm bile olsa gündeme getiriliyor olması önemli...”* Enka’dan görüştüğümüz Ekrem Ay da *“Sosyal sorumluluk deyimi son birkaç yıldır özellikle 2003 yılından sonra moda oldu. Her şirket bunu sosyal sorumluluk adı*

altında yaptığını söylüyor. Ancak tüketime yönelik üretim yapan büyük şirketlerde genellikle reklâma dönük oluyor. Buna karşı değiliz. Herkes bunu yapsın gerekiyorsa tanıtımın, reklâmını yapsın yeter ki yapılsın.” şeklindeki açıklamalarıyla KSS'nin birçok işletme için moda olarak algılandığını vurgulamaktadır.

Coca Cola: “Hâlâ daha çok sponsorluk gibi bakılıyor. Şirketler parayı veriyor STK'lar uyguluyor. Bizim kadar işin içine giren firma mutlaka vardır ama çok değildir.” Vestel'de bu konuya değiniyor: “Farkındalık git gide artıyor ancak ciddi bir karmaşa var; sponsorlukla sosyal sorumluluk karıştırılıyor. Hemen bir kâr, fayda, geri dönüş beklenmesi anlamında karmaşa var. Kimi zaman medyaya da yansıyor. Daha tanımına uygun yapılabilir. Ancak güzel projeler ve çok fazla case var”

İhlas Holding yetkilisi ise: “Kitaplara yansımayan KSS olarak belirtilmeyen hayırseverlik adı altında faaliyetler de her şirkette var. En ufak şahıs şirketinden en büyük şirkete kadar herkesin yaptığı hayırseverlik faaliyeti var. Sadece büyük şirketler bunu kampanya tarzında yapıyor.” diyerek KSS'nin hayırseverlik kapsamında tabana yayıldığını belirtiyor. Enerji ve madencilik sektörüne faaliyet gösteren işletmenin yetkilisi ise *“Öncelikle ülke ekonomimizde önemli bir yeri olan KOBİ'lerin çevre bilinci ve KSS konularının çok uzağında olduğunu belirtebilirim. KOBİ'ler hayatta kalmaya çalışıyorlar ve bunu yaparken de sanki kaynaklar sonsuz gibi hareket ediyorlar.”* diyerek KOBİ'lerin başta ekonomik amaçlarını yerine getirirken dikkat etmesi gereken çok şey olduğunu vurguluyor.

Yukarıdaki ifadelerden de görüldüğü üzere görüşülen şirketler, Türkiye'de KSS'nin bir gelişme aşamasında olduğunu, mevcut durumun çok değil birkaç yıl öncesine kadar çok daha iyi olduğunu belirtmişlerdir.

3.6.2.21. İMKB Ulusal 100 Şirketleri Gözüyle Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Geleceği

İşletmelerin KSS’nin bugününü nasıl gördüklerine ilişkin yukarıdaki değerlendirmeden sonra Türkiye’de KSS’nin geleceğinin nasıl bir perspektif çizeceğine ilişkin de görüşler alınmıştır. Bu noktada öncelikle işletmelerin kendilerinin belirlediği gelecek politikaları olup olmadığı sorgulanmış ardından da Türkiye’de KSS’nin geleceğine ilişkin öngörüler istenmiştir.

Görüşülen işletmelerin 19’u gibi büyük bir çoğunluğu geleceğe yönelik KSS politikalarının olduğunu belirtmiştir. Bu soruya hayır yanıtı veren işletmeler ise ileriki dönemlerde bu politikaların geliştirileceğini vurgulamışlardır.

KSS’nin Türkiye’deki geleceğine ilişkin ise işletmelerin çoğunluğu olumlu beklentiler içerisinde bulunmaktadır. Bu noktada işletmelerin görüşlerini farklı kategorilerde toplayabiliriz. Kimisi bu gelişmeyi ülkenin sosyo-ekonomik durumuna bağlarken kimi işletmelerin kendi iç yapılanmalarına bağlamıştır. Kimisi de dünyanın bu yöndeki yaklaşımının Türkiye’deki işletmeleri de etkileyeceğini belirtmektedir. Bu noktada görüşmelerden aktarılan notlarla konuyu anlatmak daha etkili olacaktır.

İşletmelerin kendi yapılanmalarının KSS’nin geleceğinde etkili olacağını savunan Aygaz şu açıklamalarda bulunuyor: *“Kurum kültürüyle ilgili bir şey bu. Firmalarda kurumsallaştığı sürece sosyal sorumluluk da KSS haline geliyor. Çünkü patron şirketlerinde ya da bizden daha üst jenerasyondaki kişilerde algı hâlâ hibe, bağış, yardım şeklinde... Bunun proje değil de bir yaklaşım olması, benimsenmiş olması yönünde ilerleniyor diye düşünüyorum bu yurt dışı firmaların Türkiye’deki faaliyetlerinin artmasıyla da bağlantılı çünkü onlardan da çok şey öğreniyoruz.”* Akçansa: *“Gelecekte daha iyi olacak, şu anda gelişme aşamasında, küçük şirketler bile kendi kendilerine sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyorlar. En azından sosyal sorumluluk konusunda bir inanç ve bilinç oluşmuş durumda; ama daha bayağı atılması gereken önemli adımlar olduğuna inanıyorum.”* Albaraka Türk:

“Genellikle alanların sınırlı kaldığını görüyoruz. Özellikle şirketlerin belli akımlarda hareket ederek popüler konulara eğilmesini ve diğer konuları göz ardı ettiğini görüyoruz. Önümüzdeki yıllarda alanların çeşitleneceğini tahmin ediyorum. Yani eğitim ve çevre dışında sağlık, kültür, yaşam standartlarına yönelik çalışmaların hız kazanacağını umuyoruz.” Turkcell’den Derya Kökten ise konuyu şu şekilde yorumluyor: *“KSS Türkiye’de 5-6 sene öncesine göre daha iyi bir noktada ama Avrupa’ya göre iyi bir noktada değil ama iyi bir noktaya doğru gidiyor. Türkiye’de KSS mutlaka kurumsallaşacaktır. İşletmeler önce neye zarar veriyorsa onu minimize edip sonra yapabildiği alanlarda KSS faaliyeti yapabilir.”*

Ülkenin ekonomik koşullarının KSS’nin gelişmesinde etkili olabileceğini belirten şirketlerden Demirdöküm: *“Mutlaka gelişecektir ama öncelikli olarak şirketlerin ekonomik krizleri aşması lazım. Türkiye’nin daha istikrarlı bir yapıya kavuşması ile şirketler de at gözlüklerini çıkartacaktır.”* Benzer bir açıklama Fortis’ten de geliyor: *“Artmasını temenni ediyoruz, ama kriz yaşayan bir ülkede ilk kesilen kalem iletişim ya da diğer projeler olur. Çünkü en kolay olanı masrafları kesmektir bu nedenle ülkenin içinde bulunduğu koşullar önemli.”*

İşletme dışındaki faktörlerin KSS’nin gelişmesinde etkili olduğunu savunan Otokar: *“Borsaya kote olan şirketlerde bilinç artacaktır. SPK içindeki kurumsal yönetim ilkeleri arasında ss ide teşvik ediyor.”* açıklamasını yapıyor. Coca Cola ise *“STK’larda zaman içinde geliştikçe daha iyi sonuçlar olacaktır. Yani STK’ların gelişimi ile sosyal sorumluluğun gelişimi paralel ilerleyecek.”* diyerek günümüz toplumları için önemli bir role sahip olmuş STK’ların KSS’nin gelişmesinde belirleyici olabileceğine vurgu yapıyor. Güçlerin birlikteliğinden kuvvet doğar ilkesinin etkili olabileceğini belirten Alarko: *“Planlama ve araştırmaların iyi yapıldıktan sonra sosyal sorumluluk faaliyetlerine başlanması gerekiyor. Ayrıca bir güç birliği de yapılmalı. Devlet ile özel sektör ve diğer birçok kurum kaynakları israf etmeden başarılı olmak için birlikte çalışmalı.”* İhlas Holding ise farklı bir noktaya dikkat çekiyor: *“KSS’nin daha da artması için üst otoritenin düzenleyici olması gerekiyor. Bu konular suiistimal de edilebiliyor çünkü... Bu suiistimaller de insanları*

bu faaliyetlerden uzaklaştırabilir.” Bank Asya ise devletin teşvikleriyle KSS’nin ilerleyeceğine inandığını belirtiyor.

THY ise Türk toplumunun özelliklerine dikkat çekiyor: “Yeni ama hızlı ilerledi ama daha ileriye gidecek gibi görüyorum. Kurumsallaşacağına inanıyorum. Çünkü sosyal sorumluluk projeleri tam Türk insanına göre, Türk insanının yapısına uyuyor. Bizde eskiden yardım gibi daha basit cümleler halinde kurduğumuz şeyleri şimdi sosyal sorumluluk adı altında kurabiliyoruz. Türk insanı daha duygusal ve böyle şeylere dikkat eden bir toplum olduğu için daha da ileriye gideceğini düşünüyorum. Hızlı gelişti çünkü her ülkede bu kadar hızlı gelişmiyordur bence.”

Tat ise yetişen neslin sosyal sorumluluğun kurumsallaşmasında etkili olacağını belirterek şunları söylüyor: “Bir süre daha proje bazlı ilerleyecektir ama zamanla kurumsallaşacağına inanıyorum. İnsanların da benimsemesi lazım... Yeni nesli yetiştiriyoruz şimdi o jenerasyon ortaya çıktığında kurumsallaşır gibi geliyor.”

Akbank: “Dünya o tarafa gidiyor, rekabette var olmak istiyorsanız bunları yapmak zorundasınız. Bunları yapmazsanız var olabileceğinizi düşünmüyorum.” diyerek dünyadaki trende dikkat çekiyor.

Enerji ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren işletmenin yetkilisi ise; “İnsanlar bir şeyleri fiziksel olarak görmedikleri sürece yeterli bilinç oluşmuyor. Bu nedenle kötümserim.” diyerek insanların ve şirketlerin KSS konusunda yönelmesi için öncelikle somut olumsuz tablolarla karşılaşmaları gerektiğini vurguluyor. Aynı yönetici sözlerine şöyle devam ediyor: *“Gelecekte olacak kötü şeyler hiç olmayacak gibi varsayılır, iyi olacak şeyler de hemen olacak gibi düşünülür. Tabii yaşamak için umut var olmalıdır bu da kötü şeylerin görmezden gelinmesine yol açıyor. Hatta bu da belki çok iddialı olacak ama bu durum dünyanın tahrip edilmesinin temel nedenlerinden biridir.”*

Yukarıdaki ifadelerden de görüldüğü gibi nedenlerini farklı farklı sıralasalar da işletmeler KSS’nin önümüzdeki yıllarda Türkiye’de de gelişeceğini belirtmişlerdir.

3.6.2.22. Türkiye’de İşletmelerin Yönelmesi Gereken Sosyal Alanlar

Görüştüğümüz işletmelerin gözünden Türkiye’de işletmelerin öncelikli olarak eğilmesi gereken sosyal alanların neler olduğunu öğrenmek için yöneltilen soruda, şirketlerin 18’i eğitimi öncelikli olarak belirtmiştir. Eğitimi, 6 oyla sağlık ve çevre, 2 oyla kültür ve sanat izlemiştir. Diğer alanlar olarak ise alt yapı ve şehirleşme, engelliler, spor, vatandaşlık bilinci ve toplumun bir bireyi olma bilinci gibi konular izlemiştir. Türkiye’de 2006 yılında yapılan bir araştırmaya göre ise toplumun şirketlerden katkı bekledikleri alanlar yüzde 37 ile eğitim, yüzde 22 ile yoksulluk, yüzde 14 ile insan sağlığı, yüzde 4 ile çevre ve suç/güvenlik, yüzde 2 ile de kültür ve sanat faaliyetleridir, yüzde 28 ise tüm alanları eşit görmüştür¹⁹. Görüldüğü gibi eğitim konusunda toplumun beklentileri de işletmelerin düşünceleri arasında bir paralellik bulunmaktadır. Ancak görüşülen işletmeler, bu ankette yer alan yoksulluğun giderilmesi ile suç ve güvenlik gibi konularda herhangi bir açılım getirmemişlerdir.

Görüşülen bazı işletmeler tıpkı toplumun beklentileri yönünde olduğu gibi Türkiye için her konunun önem taşıdığı belirtmiştir. Bu konuda Albaraka Türk: *“Öncelik mantığı anlamlı değil, keskin çizgilerle ayıramazsınız. Bir şeye öncelik verdiğinizde onla uğraşır diğerlerini dışarıda bırakmış olabilirsiniz. Sağlık, çevre, eğitim, kültür hepsi bir arada yürütülmeli.”* şeklinde bu durumu ifade etmektedir.

Kültür ve sanat konusunun işletmelerin öncelikli alanlarında yer almadığı toplumun da beklentileri arasında geri kaldığı görülmüştür. Bu konuda Aksa şu değerlendirmeyi yapmıştır: *“Kültür diyeni vurmak lazım zaten, ekmek bulamayana pasta vermek gibi bir şey olur bu...”* Otokar firması ise *“Kamu, sosyal sorumluluk anlamında yetersiz kaldığı için biz mecburen eğitim ve çevre konusunda çalışmalar yapıyoruz. Normalde eğitim, aile planlaması özel sektör olarak eğilmemiz gereken bir alan ama faaliyetler yapıyor. Gelişmiş ülkelerde ise kültürel ve sosyal*

¹⁹ “KSS Girişimleri Nasıl Ölçümlenmeli”, **PR Plus** (MediaCat Dergisi’nin Eki), Şubat 2008, s. 5.

etkinlikler desteklenebilir.” diyerek aslında devletin karşılamak zorunda olduğu ihtiyaçlara özel sektörün mecburen el attığını belirtmektedir.

Fortis Bank yetkilisi Aslı Ayşen Aydın ise işletmelerin eğilmesi gereken alanları çevre ve eğitim olduğunu belirtiyor ve bu iki konunun dünyanın içinde bulunduğu sıkıntıların en başı olduğunu vurguluyor ve şu açıklamalarda bulunuyor: *“Siz herkesi eğiteceksiniz ki çevre konusunda daha bilinçli olunsun. Bu iki konu Ying & Yang gibi birbirini tamamlıyor.”*

Görüşülen şirketlerden bazıları Türkiye’de bu alanların belirlenmesinde ihtiyaçtan ziyade kurum yöneticilerinin ilgi alanlarının etkili olabildiğini belirtmiştir.

3.6.3. Genel Değerlendirme

Yukarıda sorular çerçevesinde çizmeye çalıştığımız KSS tablosuna ek olarak bu bölümde genel hatlarıyla işletmeler hakkındaki genel profile yer vereceğiz. Görüşülen işletmeler, KSS faaliyetlerine yönelme sebepleri olarak bu konuda toplumda bir ihtiyaç ve eksiklik olması gerektiği, faaliyet alanlarıyla ilgili bir konu olması ve kurum için itibar kazandırmasını öncelikli olarak sıralamışlardır. KSS faaliyetlerinin seçiminde konunun ya da olayın basında yer alabilecek nitelikte olmasını da önemseyen kurumlar bulunmaktadır. İşletmelerin çoğunluğu KSS’ye belirlenmiş bir politika çerçevesinde yaklaşmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin çoğunluğunun spontane oluşabilecek ihtiyaç ya da beklentileri karşılama eğiliminde oldukları da görülmüştür.

İşletmelerin KSS konusunda yöneldikleri alanları belirlemede gözlemleriyle hareket ettikleri bu alanda araştırma yaptırmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Görüşülen şirketlerden sadece biri araştırma sonuçları doğrultusunda KSS alanlarını belirlediklerini belirtmiştir. Bir şirket de KSS ile ilgili faaliyet alanlarını seçtikten sonra yaptırdıkları araştırmada seçtikleri alanla toplumun beklentilerinin uyduğunu gördüklerini söylemiştir. Bu noktada işletmeler toplum nezdinde ihtiyaç duyulan alanlara yönelmekle birlikte bu alanları verilere dayalı olarak değil tahmin ve

öngörülerle seçmektedir. İşletmelerin faaliyet alanlarının seçiminde şirket yöneticisinin ilgi alanı önemli olabilmektedir. Ayrıca işletmelerin özellikle fabrikalarının ve genel müdürlüklerinin bulunduğu bölgelere yatırım yapma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Şirketlere hiç destek vermeyecekleri bir alan olup olmadığı da sorulmuş ve bu soruya şirketlerin büyük bir çoğunluğu “hayır” yanıtını vermişlerdir. Yapılan görüşmelerde, işletmelerin KSS'nin alanları konusunda keskin çizgiler çizmekten kaçındıkları görülmüştür. Bu soruya verilen yanıtlar arasında işletmenin faaliyet alanıyla ilgisi olmayan konulara ilgi gösterilmeyeceği de yer almaktadır. Bölgenin ya da toplumun gerçekten ihtiyacı olmadığı alanlara yatırım yapılmaması gerektiği de belirtilmiştir. Ayrıca kurum kültürüne uymayan çalışmalara işletmelerin destek olmak istemedikleri görülmüştür. Çalışmamız kapsamında görüşülen 23 şirketin, 19'unun eğitim, 16'sının çevre, 13'ünün kültür-sanat, 8'inin sağlık ve 8'inin spor konularına destek verdiği görülmüştür. Bu da işletmelerin Türk toplumunun ihtiyaç duyduğu alanlara odaklandığını göstermektedir. UNDP tarafından yapılan bir çalışmada da Türkiye’de işletmelerin filantropik çalışmalarının eğitim ve sağlık alanında olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁰. Bu çalışmanın sonuçlarıyla İMKB Ulusal 100 şirketleri üzerinde gerçekleştirdiğimiz çalışmanın sonuçları paralellik göstermektedir.

İşletmelerin KSS’yi içselleştirip içselleştirmediklerini gösteren en önemli konulardan biri de tanımını ve özelliklerini belirtmelerini istediğimizde görüşülen şirketlerinde üzerinde durduğu gibi bu faaliyetlerin uzun vadeli olup olmadığıdır. KSS eğer bir şirkette kurum kültürünün bir parçası haline getirildiyse işletmenin tüm faaliyetlerine yansıtacağı için süreklilik arz edecektir. Ancak eğer KSS’ye proje bazlı bir yaklaşım söz konusuysa bu noktada KSS anlayışı da proje bittiğinde bitecektir. Görüşülen işletmelerin gerçekleştirdikleri projelerin sürelerine baktığımızda çoğunluğunun uzun vadeli projeler gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bazı işletmelerin ise kısa vadeli projeler gerçekleştirdikleri ancak bu projeleri tamamladıklarında yenilerine başladıkları görülmüştür. Kısa vadeli projeleri seçmelerinin nedeni olarak ise uzun

²⁰ “Baseline Study on CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries”, (Çevrimiçi) http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/UNDP_Baseline_Study_CSR.pdf, 1 Aralık 2008.

süren projeler için şirketin özellikle insan gücü kaynağının olumsuz etkilenebileceği vurgulanmaktadır. İşletmelerin KSS projelerini oluşturma ve projelerinin sürelerini belirleme noktasında işletmenin yaşının da etkili olduğu görülmüştür. Pazarda yeni faaliyet göstermeye başlayan ve yeni bir oluşum sürecine giden işletmelerin KSS projesi yapmadıkları ya da kısa vadeli dönemsel projelere yöneldikleri saptanmıştır.

Görüşülen işletmelerden özellikle sanayi sektöründe alıcısı direkt halk olmayan ürünler üretenlerin KSS'yi bir farklılaşma ve rekabette bir fark yaratan unsur olarak görmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sektör lideri firmalar da KSS'yi kendileri için bir fark yaratma aracı olarak görmemektedirler. Toplum nezdinde yeterli bilinç oluşması ve sektör koşullarının uygun olması halinde KSS'nin farklılaşmada önemli bir etken olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin KSS'yi içselleştirip içselleştirmedikleri konusunda elde edilen bulgular ise şu şekildedir. İşletmeler, KSS'yi iş süreçlerinin ve politikalarının bir parçası gibi görmemektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda işletmelerin KSS konusuna uzak olmadıkları ülkemizin geçmişinden kaynaklanan özellikleri doğrultusunda işletmelerin hayırsever girişimleri neredeyse kuruldukları ilk günden beri sürdürdükleri görülmüştür. Bununla birlikte bu faaliyetlerin kurumsallaşarak işletmelerin kurumsal kültürünün değişmez bir yapı taşı haline gelmediği görülmektedir. KSS işletmelerin parayı nasıl kazandığı ile ilgili bir olgu olup, görüşülen işletmelerin halka açık olmaları dolayısıyla çok sıkı denetimlere tabi tutulmaları sonucunda yasal sorumluluklarını ve hissedarları için de ekonomik sorumluluklarını yerine getirdikleri ancak etik konusunda zayıf kaldıkları görülmüştür. Toplumsal konularda ise projelerin geliştirildiği, bağış ve yardımların yapıldığı ancak bunun çok az sayıda gerçek anlamıyla kurumsallaştığı görülmüştür. İşletmelerin kurum kültürü tanımlarına, üstlendikleri misyon ve geleceğe dair beklentilerini içeren vizyon tanımlarına baktığımızda KSS ile ilintili konuların yer aldığı ancak çok azında direkt sosyal sorumluluk kavramının geçtiği görülmektedir. Ayrıca görüşülen işletmelerin çok azında kuruluş amaçlarında sosyal yatırım yer almaktadır. Bu da gösteriyor ki aslında KSS işletmelerin varlık sebebi ve değerlerini oluştururken öncelikli olarak göz etmedikleri bir olgudur.

KSS'nin ülkemizdeki işletmelerde içselleştirilmesi için medya ve sivil toplum kuruluşlarının güçlerini kullanmaları ve işletmeler üzerinde bir baskı oluşturmaları gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin şirket bünyesinde KSS konusunda departman ve yöneticiler atamaları ve yetiştirmeleri bu alandaki politikaların geliştirilmesinde ve isteğe bağlı sorumlulukların kurumsallaşmasında önemli bir itici güç olacaktır. İşletmelerin KSS'ye yönelmesinde uluslararası kuruluşların gerek davranış kodları gerekse diğer yönlendirici güçleriyle işletmeler üzerinde baskı oluşturmaları da gerekmektedir. KOBİ'ler arasında da KSS'nin fark edilip uygulanması için gerekli bilgilendirmeler, yol gösterici çalışmalar yapılmalı ve özellikle meslek odalarının bu alanda aktif rol üstlenmeleri gerekmektedir.

SONUÇ

19. yüzyılla başlayan sanayileşme süreci toplumların yaşantısında ve iş dünyasında büyük dönüşümlerin yaşanmasına yol açmıştır. Ülkeler arasındaki güç dengeleri değişmiş, bu dengelerin oluşması için savaşlar yapılmış, toplumsal yapılarda büyük değişiklikler yaşanmıştır. Dünya bir yandan bu güç dengeleri için mücadele ederken diğer yandan da sanayileşmenin getirdiği sorunları çözmek için uğraşmaktadır. Bu süreçte egemenliğini ilan etmiş kapitalist sistem de periyodik olarak kriz sürecine girmekte ve toplumları derinden etkileyen yaralar açmaktadır. Dünyanın tek kutuplu bir yapıya kavuşmasının ardından kapitalizmin etkileri tüm dünyayı sarmaya başlamıştır. Küreselleşme her ne kadar tüm dünyayı “global bir köy” haline getirse de bazı ülkelerin ayrıcalıklı bir yapıya kavuşmasına yol açmıştır. Böylece dünyadaki ülkeler gelişmiş, gelişmekte ve az gelişmiş toplumlar olarak bölümlere ayrılmıştır. Dünyanın nimetlerinden faydalananlarla sömürülenler arasındaki fark açıldığı gibi ülkelerin içindeki zengin ve fakirler arasındaki makas da giderek açılmakta ve orta sınıf yok olmaktadır. Dünyanın yaşanan tüm bu değişimleri hazmetmesi ise 1990’lı yıllarla birlikte mümkün olmuştur.

Dünyanın bu hazmetme sürecinde halının altına süpürülmüş bazı kavram ve konuların ortaya çıkarılması gerekmiştir. Bu süreçle birlikte ilk olarak 1950’lerde ortaya atılmış olmasına karşın değişim içinde bir olgu olması sebebiyle nitelik ve kapsamı konusunda üzerinde bir konsensüs oluşturulamamış olan KSS kavramı 1990’larda gerek iş dünyası gerekse akademik çevrede daha yoğun tartışılmaya başlanmıştır. Toplumun işletmelerden işletmelerin de toplumdan beklentilerini keşiştiren bu kavram, neo-liberal politikalarla görev ve sorumlulukları değişen devletin bu sorumluluklarını işletmelere devrettiğini somutlaştırması bakımından giderek önem kazanmıştır.

KSS, bir işletmenin ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı sorumluluklarının tümünü kapsamaktadır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar bir işletmenin olmazsa olmaz birincil sorumlulukları arasındadır, dolayısıyla bunlar olmadan bir işletmeden bahsedebilmek mümkün değildir. Bu nedenle KSS yasal ve ekonomik gerekliliklerin ötesine

geçebilmekle başlamaktadır. Bu nedenle bir işletmenin KSS'yi içselleştirdiğini söyleyebilmek için etik ve isteğe bağlı sorumluluklarını da yerine getiriyor olması gerekmektedir. Bununla birlikte işletmeler ekonomik ve yasal sorumluluklar alanlarında da toplumsal bakış açılarını kaybetmemelidirler.

KSS kavramı, şirketlerin toplumla birlikte gelişmeleri gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Sürdürülebilir bir gelecek için işletmelerin topluma sosyal alanlarda da katkı yapması gerektiği kabul edilmektedir. Bu nedenle KSS geliştirilmeli ve bunun yolu da onu bir şirket ile toplum arasındaki karşılıklı bağımlılık temelinde algılamaktan ve tek tek şirketlerin tüm strateji ve faaliyetleriyle ilişkilendirmekten geçmektedir. İş dünyası ile toplumun birbirlerine ihtiyaç duydukları ifadesi ilk bakışta bir klişe gibi görünebilir; ancak işletmeler toplumdaki, toplum da işletmelerin faaliyetlerinden etkilenmektedir. Başarılı işletmeler sağlıklı bir topluma diğer taraftan, sağlıklı bir toplum da başarılı işletmelere ihtiyaç duymaktadır. Taraflardan birinin geçici bir kazanımı her iki tarafın uzun vadede daha geniş anlamdaki kazanımlarının önünde engel olacaktır. Bu nedenle işletmelerin tüm faaliyetlerini gerçekleştirmeden önce toplumun çıkar ve beklentilerini gözetmeleri gerekmektedir. Bunun için de KSS'yi geniş iş stratejilerinin bir parçası yapmaları gerekmektedir.

KSS kavramı, yeni dünya düzeninde sınırları daralan devletin üstlenmesi gereken sorumlulukların işletmeler tarafından ifa edilmesi yönündeki beklentilerin bir sonucu olarak karşımızda durmaktadır. Kavramın önemi de buradan gelmektedir; toplumların ihtiyaç duydukları alanlarda yatırım yapma gücü sınırlanan devletin bu görevi gayri resmi bir biçimde işletmelere devredilmiştir. Bu noktada değişen yeni düzende STK'lara da önemli görevler düşmüş ve STK'lar üçüncü sektör olarak anılır olmuştur. Medyaya da bir üst rol biçilmiş ve özellikle KSS konusunda medya hem denetleyen hem de destekleyen olmuştur.

Tüm bu gelişmelerin sonucunda tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de KSS kavramının kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Devşirme bir kavram olarak literatürümüze giren KSS'nin ülkemizde kendisini besleyebilecek birçok kültürel özellik yer almasına rağmen işletmeler ve toplum nezdinde henüz daha farkındalık

aşamasında olduğunu belirtmek gerekmektedir. İşletmeler filantropik yaklaşımla bir takım faaliyetler yerine getirirken bu faaliyetlerini iş stratejilerinin bir parçası haline getirmedikleri ve bu açıdan da KSS konusunda zayıf kaldıkları görülmektedir. Bu çıkış noktasından hareketle bu çalışmada, İMKB 100 endeksinde hisseleri işlem gören şirketler nezdinde KSS'nin içselleştirilip içselleştirilmediği araştırılmıştır.

Araştırmada, yarı yapılandırılmış bir görüşme formundan yararlanılarak derinlemesine görüşme veri toplama tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek işletmelerin KSS anlayışları derinlemesine ve bütünlüklü bir biçimde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına baktığımızda; KSS'nin görüşülen şirketlerin birçoğunda kurumsal kültürün bir uzantısı olarak gerçekleşmediği görülmüştür. Yapılan çalışmaların çoğunluğunun tepkisel değil planlı bir biçimde ilerlemesine karşın temel amaç olarak toplumsal fayda yerine şirkete olan katkılarının önemsendiği görülmüştür. Bu noktada KSS'nin ülkemiz işletmelerinde geçmişten beri hayırseverlik başlığı altında zaten gerçekleştiriliyor olması kurumsal ve stratejik olarak yaklaşılmasını engellemiştir. İşletmelerin geçmişten beri hayırseverlik faaliyetlerinde bulunuyor olmaları KSS'nin algılamasında güçlük yaşatmakta ve dışarıdan hazır verili modelleri kendi kültürel özellikleriyle uyuşturmadan üstüne oturtmaya çalışan işletmelerin de bu çabaları KSS'nin gerçek anlamda gerçekleştirilmesinin önüne ket vurmaktadır.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerine baktığımızda ise sırasıyla eğitim, çevre, kültür-sanat, sağlık ve spor konularına odaklandıkları görülmektedir. İşletmelerin bu tercihlerinin toplumdaki ihtiyaçlarla örtüştüğü ve bu açıdan da KSS'nin işletmelerin içinde bulunduğu toplumun özellikleri doğrultusunda şekillendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

Akgündüz, Ahmet: **İslam Hukukunda ve Osmanlı Tatbikatında Vakıf Müessesesi**, Ankara, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları, 1988.

Aktan, Coşkun Can: “Globalleşmenin Ortaya Çıkardığı Tehlikeler”, (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/tehlake.htm>, 10 Mayıs 2008.

Aktan, Coşkun Can & Börü, Deniz: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 11 - 36.

Alemdar, Korkmaz & Erdoğan, İrfan: **Popüler Kültür ve İletişim**, Ankara, Ümit Yayıncılık, 1994.

Argüden, Yılmaz: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 37 - 44.

Arslan, Mahmut: **İş ve Meslek Ahlâkı**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.

Atiker, Erhan: “Sivil Toplum Perspektifleri”, **Sosyoloji Dergisi**, 3. Dizi – 6. Sayı, İstanbul, İÜ Edebiyat Fakültesi Yayınları, 2003, s. 13 - 20.

Aybay, Aydın: “Vakıf”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İstanbul, İletişim Yayınları, Cilt 10, 1983, s. 2778 - 2786.

Aybay, Aydın ve Aybay, Rona: **Hukuka Giriş**, İstanbul, Aybay Yayınları, 2000.

Aydede, Ceyda: **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul MediaCat Yayınları, 2007.

Aydın, Davut: “Cumhuriyet Dönemi Vakıfları: Tarihi Bir Bakış ve Vergi Muafiyetine Sahip Vakıfların Mali Krizi”, **Türkiye’de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet**, Ed. Rana Zincir ve Filiz Bikmen, TÜSEV Yayınları, 2006, s. 35 - 58.

Baykara, Tuncer: **Türk Kültürü**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.

Belge, Murat: “Sivil Toplum ve Türkiye”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İletişim Yayınları, Cilt 7, 1983, s. 1920.

Beşer, Faruk: **İslâm’da Sosyal Güvenlik**, İstanbul, Bilge Yayıncılık, 2004.

Boatright, John R.: **Ethics and the Conduct of Business**, New Jersey, Prentice Hall, 2003.

Bottomore, T. B.: **Toplumbilim**, Çev. Ünsal Oskay, İstanbul, Der Yayınları, 2000.
Bozkurt, Ömer: **Ayrımsal Sosyoloji ve Toplumsal Yapı**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1972.

Bozkurt, Veysel: **Endüstriyel ve Post Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi ve Kültür**, Ekin Kitabevi, ş.y., 2006.

Campbell, John L.: “Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility”, **American Behavioral Scientist**, Vol. 49, No. 7, Mart 2006, s. 925 - 938.

Campbell, John L.: “Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility”, **Academy of Management Review**, December 2005, s. 1 – 43. (Çevrimiçi)
<http://www.dartmouth.edu/~socy/pdfs/Corp%20Social%20Responsibility%20in%20>

Can, Yasemin İpek: “Neo-liberal Dönüşümler ve Gönüllülük”, **Toplum ve Bilim Dergisi: Neo-liberal İktidara Bakışlar**, S. 108, 2007, s. 88 - 128 .

Carroll, Archie B.: **Business & Society: Ethics & Stakeholder Management**, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1989.

Carroll, Archie B.: “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, **Business and Society**, 1999, s. 268 - 295.

Carroll, Archie B.: “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizon**, 1991, Cilt. 34, No. 4.

Çalışkan, Koray: “Neo-liberal Piyasa Nasıl İşler?: Pamuk, İktidar ve Fiyat”, **Toplum ve Bilim Dergisi: Neo-Liberal İktidara Bakışlar**, S. 108, 2007, s. 52 - 87.

Çelik, Adnan: “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 61 - 84.

Dalyan, Figen “Sosyal Sorumluluğun Temelleri”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 45 - 60.

Dalyan, Figen ve Gökbel, Serpil A.: **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB’de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Karlılıkları Arasındaki İlişki**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005.

Davis, Keith ve Blomstrom, Robert L.: **Business and Society: Environment and Responsibility**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1975.

Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994.

Divitçioğlu, Sencer: **Mikro İktisat**, İÜ İktisat Fakültesi Yayınları No: 398, İstanbul, 1977.

Erdoğan, İrfan & Alemdar, Korkmaz: **İletişim ve Toplum Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar**, Ankara, Bilgi Yayınevi, Mayıs, 1990.

Eren, Erol: **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002.

Erkal, Mustafa E. & Baloğlu, Burhan & Baloğlu, Filiz: **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Erkal, Mustafa: **Sosyoloji**, İstanbul, Der Yayınları, 2004.

Ersöz, Halis Yunus: **Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İTO Yayınları, 2007.

Erşahin, Seyfettin: “Vakıf Düşüncesini Doğuran Temel Dinamikler Üzerine”, **Vakıf Medeniyeti Sempozyumu Kitabı**, Ankara, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, 2003, s. 27 - 45.

Fukuyama, Francis: **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev: Ahmet Buğdaycı, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2005.

Goodman, Michael B.: **Corporate Communications for Executives**, New York, State University of New York Pres, 1998..

Gökalp, Ziya: **Hars ve Medeniyet**, Ankara, Elips Kitap, 2007.

Gönenli, Atilla: **İşletmelerde Finansal Yönetim**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1985.

Gönenli, Atilla: “Yöneticinin Amacı Sadece Kâr mıdır?” , **Sevk ve İdare Dergisi**, 1967, s. 11 - 13.

Güngör, Tevfik: “Küresel İlkeler Sözleşmesi”, **Dünya Gazetesi**, 13 Kasım 2007.

Güvenç, Engin: “Kurumsal (Sosyal) Sorumlu musunuz?”, **CEO’s Dergisi**, Sayı: 46, Ekim 2007, s. 30 - 31.

Hançerlioğlu, Orhan: **Felsefe Ansiklopedisi Kavramlar ve Akımlar**, Cilt 1, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2005.

Handy, Charles: “İşletme Ne İçin Vardır?”, **Harward Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 71 - 87.

Heimsoeth, Heinz: **Ahlâk Denen Bilmece**, Çev. Nermi Uygur, İstanbul, İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1978.

Hobsbawm, E. J.: **Sanayi ve İmparatorluk**, Çev. Yalçın Gülerman ve Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi Yayınları, t.y.

İnsel, Ahmet: “Giriş”, **Neo-Liberalizm: Hegemonyanın Yeni Dili**, İstanbul, Birikim Yayınları, 2004, s. 7 - 20.

İnsel, Ahmet: “Eğitim ve Yeni Fakirlik”, **Neo-Liberalizm: Hegemonyanın Yeni Dili**, İstanbul, Birikim Yayınları, 2004, s. 144 - 146.

Kadıbeşegil, Salim: **İtibar Yönetimi**, İstanbul, MediCat Yayınları, 2007.

Kağmıçoğlu, Deniz: **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007.

Kaku, Ryuzaburo: “Kyosei Tarzı”, **Harward Business Review: Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 109 - 131.

Kayadibi, Fahri: “Sosyolojik Açından İslâm Dini ve Çalışma İlişkisi”, **Sosyoloji Konferansları**, 30. Kitap, İstanbul, İÜ İktisat Fakültesi Metodoloji ve Sosyoloji Araştırmaları Merkezi Yayınları, 2004, s. 31 - 51.

Kazıcı, Ziya: **İslami ve Soysal Açından Vakıflar**, İstanbul, Marifet Yayınları, 1985.

Kongar, Emre: **Kültür Üzerine**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2005.

Kongar, Emre **Toplumsal Değişme (Kuramlar-İlkeler)**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1972.

Koraltürk, Murat & Çetin, Cem: “Türkiye’de Liberal İktisadi Düşünce”, **Liberalizm**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005, s. 316 - 355.

Kotler, Philip & Lee, Nancy: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev. Sibel Kaçamak, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006.

Kunter, Halim Baki: **Türk Vakıfları ve Vakfiyeleri Üzerine Mücmel Bir Etüd**, Vakıflar Dergisi I’den ayrı basım, Ankara, 1938.

Lawrence, Anne T. & Weber, James & Post, James E. & Frederick, William C.: **Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy**, New York, McGraw-Hill Inc., 1996.

Lawrence, Anne T. & Weber, James & Post, James E., **Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy**, New York, Mc Graw Hill, 2005..

Malinowski, Bronislaw: **İnsan ve Kültür**, Çev. Fatih Gümüş, Ankara, V Yayınları, 1990.

Manisalı, Erol: **Kapitalizmin Temel İçgüdüsü**, İstanbul, Derin Yayınları, 2004.

Mardin, Şerif: “Sivil Toplum”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İletişim Yayınları, Cilt 7, 1983, s. 1918 - 1922.

Martin, Roger L.: “Erdem Matrisi”, **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 89 - 107.

Meriç, Cemil: **Bu Ülke**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004.

Nickels, William G. & McHugh, Hames M. & McHugh, Susan M.: **Understanding Business**, 5th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999.

Okay, Aydemir: **Televizyonda Program Sponsorluğu ve Uygulamaları**, İstanbul, İÜ İletişim Fakültesi Yayınları, 2002.

Okay, Ayla: **Kurum Kimliği**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 4. Baskı, 2003.

Özgen, Ebru: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Maviyağaç Yayıncılık, 2006.

Petit, Thomas A.: **The Moral Crisis in Management**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1967.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R.: “Kurumsal Hayırseverliğin Sağladığı Rekabet Avantajı”, **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 35 - 69.

Pringle, Hamish & Thompson, Marjorie: **Marka Ruhü: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**, Çev. Zeynep Yelçe ve Canan Feyyal, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2000.

Pryce, Vicky: “CSR – Should It Be The Preserve Of The Usual Suspects?”, **Business Ethics: A European Review**, Vol. 11, Num. 2, Nisan 2002, s. 140 - 142.

Saia, David H. & Carroll Archie B. & Buchholtz, Ann K.: “Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity “Begins at Home””, **Business & Society**, Vol. 42, No. 2, 2003, s. 169 - 201.

Saylan, Türkan: **100 Soruda Sivil Toplum**, İstanbul, Cumhuriyet Kitapları, 2008.

Selçuk, Furuzan: “Vakıflar (Başlangıçtan 18. Yüzyılına Kadar) ‘Islamic Society and the West’” **Vakıflar Dergisi**, Sayı VI’dan ayrı basım, İstanbul, 1965.

Sezer, Baykan: **Toplum Farklılaşmaları ve Din Olayı**, İstanbul, İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1981.

Sezer, Baykan: **Türk Sosyolojisinin Ana Sorunları**, ş.y., Sümer Kitabevi Yayınları, t.y.

Smith, Craig: “Yeni Şirket Hayırseverliği”, **Harvard Business Review Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, MESS Yayınları, 2005, s. 155 - 184.

Sternberg, Elaine: **Just Business: Business Ethics in Action**, New York, Oxford University Pres, 2000.

Swanson, Diane L.: “Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance model”, **Academy of Management Review**, 1995, Vol 20, Bo: 1, s. 43-64.

Şeker, Mehmet: **İslâmda Sosyal Dayanışma Müesseseleri**, Ankara, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, 2003.

Şeylan, Gencay: “Türkiye Cumhuriyeti’nde Devlet Yapısının Evrimi”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt: 2, İstanbul, İletişim Yayınları, 1983, s. 388 - 410.

Tuna, Korkut: **Batılı Bilginin Eleştirisi Üzerine**, İstanbul, İÜ Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1993.

Ülgener, Sabri: **Zihniyet ve Din İslam, Tasavvuf ve Çözülme Devri İktisat Ahlâkı**, İstanbul, Der Yayınları, 1981.

Varol, Muharrem: **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993.

Watrack, Steven L. & Cochran, Philip L.: “The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, **Academy of Management Review**, Vol. 10, No:4, 1985, s. 758-769.

Wood, Donna J.: **Business and Society**, y.y., Harper Collins Publishing, 1990.

Wood, Dona J.: “Corporate Social Performance Revisited”, **Academy of Management Review**, 1991, Vol 16, No: 4, s. 691-718.

Yamak, Sibel: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007.

Yayla, Atilla: “Özal, Özal Reformları ve Liberalizm”, **Liberalizm**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005, s. 584 - 588.

Yayla, Yıldızhan: “Adalet ve Yargı”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt: 4, İstanbul, İletişim Yayınları, 1983, s. 908 - 928.

Zenisek, Thomas J.: “Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizationla Literature” **Academy of Management Review**, 1979, Vol. 4 No: 3, s. 359 – 368.

Güler Aras, **Ekonomi Forumu Sonuç Raporu: İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Friedrich Ebert Stiftung Yayınları, 2001.

“Başyazı”, **Sivil Toplum Örgütleri: Neoliberalizmin Araçları mı, Halka Dayalı Alternatifleri mi?**, İstanbul, Demokrasi Kitaplığı, 2001, s. 11 - 42.

“Etik Hesap Verebilmede Devlerin Karnesi”, **Capital Dergisi**, Kasım 2007, s. 86 – 94.

“Kazandığımı Geri Vermek”, **Trendsetter Dergisi**, Eylül 2008, 148 - 149.

“KSS Girişimleri Nasıl Ölçümlenmeli”, **PR Plus** (MediaCat Dergisi'nin Eki), Şubat 2008, s. 4 - 6.

“Sosyal Sorumluluk İşlerini STK'lara 'Outsource' Edin”, **İstanbul Ticaret Gazetesi**, 28 Mart 2008, s. 5.

“Şirketler Sosyal Sorumluluk Projeleriyle Fark Yaratıyor”, **Best Dergisi**, Temmuz 2008, s. 42 - 49.

Türkçe Sözlük, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1998.

“Accountability Rating Türkiye 2007 Sonuçları Açıklandı”, (Çevrimiçi) <http://www.sucsr.com/hizmetlerimiz/ar07-sonuclar.php>, 18 Mayıs 2008.

“Baseline Study on CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries”, (Çevrimiçi) http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/UNDP_Baseline_Study_CSR.pdf, 1 Aralık 2008.

Commission of the European Communities, **Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility**, (Çevrimiçi) <http://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf, 17 Mayıs 2008.

“İMKB Hisse Senetleri Endeksleri”, (Çevrimiçi) <http://www.imkb.gov.tr/endeksler/hissex.htm>, 3 Mayıs 2008.

“The Code of Hammurabi”, (Çevrimiçi) <http://www.wsu.edu/~dee/MESO/CODE.H> TM, 1 Eylül 2008.

“Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”, (Çevrimiçi), http://www.kssd.org/dl/ssdurum_raporu.pdf, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) <http://www.accountability21.net/default.aspx?id=216>, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/>, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_the-iso-brand.htm, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_what-standards-do.htm, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_who-standards-benefits.htm, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, 17 Mayıs 2008.

(Çevrimiçi) <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>, 3 Ağustos 2008.

EK – DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORU FORMU

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ		
SOSYAL YAPI SOSYAL DEĞİŞME BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ		
DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORU FORMU		
İMKB 100 LİSTESİNDE YER ALAN İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI		
Görüşme Yeri	Tarih	Form Numarası

Merhaba... İsmim Derya Adın. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Yapı Sosyal Değişme Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Sosyal sorumluluk konusu üzerine hazırladığım tez çalışmam doğrultusunda size bazı sorularım olacak. Çalışmamı İMKB 100 listesinde yer alan işletmeleri baz alarak gerçekleştiriyorum. Yaptığım araştırmayla bu listede yer alan işletmelerin sosyal sorumluluk yaklaşımlarını analiz etmeyi amaçlıyorum. Vereceğiniz cevaplar, bu araştırmanın raporlamasında kullanılacak ve bunun dışında tüm yanıtlarınız tarafımda saklı tutulacaktır. Araştırma tamamlandığında ve gerekli onaylar alındığında sonuçlar sizinle paylaşılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katkı için teşekkür eder, size çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

BÖLÜM I

1) Adınız – Soyadınız:

2) Şirketteki pozisyonunuz:

3) Şirketteki görev tanımınız:

4) Şirketinizin ana faaliyet alanı nedir?

1) Sanayi

2) Hizmet

3) Ticaret

5) Şirketiniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

6) Şirketin sermaye yapısı nedir?

1) Yerel sermaye

2) Ortak yatırım (yerli+yabancı)

3) Yabancı sermaye

4) Çok uluslu şirket

7) Tek bir şirket veya bir aile bu şirketin en az yüzde 50 payına sahip midir?

1) Evet

2) Hayır

8) Şirketin yönetim kadrosunun en az yüzde 50'si bir ailenin üyelerinden mi oluşuyor?

1) Evet

2) Hayır

9) Şirketteki çalışan sayısı nedir?

BÖLÜM II

10) Şirketinizin kuruluş amaçlarının ilk üçünü sıralayabilir misiniz?

11) Kurumsal kültürünüzü nasıl tanımlıyorsunuz?

12) Kurumunuzun misyonu ve vizyonu nedir?

13) Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı sizce ne ifade ediyor?

14) Kurumsal sosyal sorumluluğun olmazsa olmaz özellikleri olarak neleri sıralayabilirsiniz?

15) Sosyal sorumluluk sizce bir ülkede hangi kurum / kuruluşların görevi olmalıdır?

1) Devlet 2) Yerel yönetimler 3) STK 4) Özel Sektör
5) Hükümet 6) Diğer.....

16) Sosyal sorumluluk konularıyla özel sektör neden ilgilenmelidir?

17) Sosyal sorumluluk konularıyla özel sektör ne zaman ilgilenmelidir?

18) Size göre bir işletme sosyal konulara yönelirse ekonomik amaçlarını geri plana itmiş olur mu?

19) Bir işletme hangi alanlarda kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir? Seçtiğiniz alan / alanlarda neden sosyal sorumluluk gözetilmelidir?

1) Ekonomik 2) Yasal 3) Etik 4) Toplumsal Konular

20) Sosyal sorumluluk projelerinin konuları şirketin iş alanından tamamen bağımsız mı olmalı? Yoksa şirketin faaliyet alanıyla ilgili mi olması gerekir? Neden?

21) Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işletmelerin toplumda nasıl algılanmaktadır?

22) Sosyal sorumluluğun işletmeler için bir farklılaşma aracı olduğunu düşünüyor musunuz?

BÖLÜM III

23) Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinizin temel amaçları ve bu faaliyetleri yapma nedeniniz nedir?

24) İşletmenizin sosyal sorumluluğa yönelik belirli bir politikası var mı? Eğer varsa politika alanlarınızı ve bu alanları seçme nedeninizi belirtir misiniz?

25) Hangi alanlarda sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyorsunuz? Bu alanları seçme nedeniniz nedir?

26) Şirketinizin destek vermeyeceği bir alan var mıdır? Neden?

27) Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini hangi kriterlere göre seçiyorsunuz?

- 1) İşletmenin faaliyet alanıyla ilgili olması
- 2) İşletmeye itibar kazandıracak nitelikte olması
- 3) Toplumda bu konuda bir eksiklik, ihtiyaç olması
- 4) Basında yer alabilecek nitelikte olması
- 5) Diğer

28) Bugüne kadar gerçekleştirdiğiniz kurumsal sosyal sorumluluk projelerinizin süreleri ne kadardı? En uzun ve en kısa süre tanımını verebilir misiniz?

29) Şirketinizin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ilgili sosyal konuda gerçek bir değişim yarattığını düşünüyor musunuz?

30) Sosyal sorumluluk için şirketinizin bütçesinden düzenli olarak ayrılan bir fon var mı? Eğer yoksa gerçekleştirdiğiniz sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl finanse ediyorsunuz?

31) İşletmeniz yıllık cirosunun yüzde kaçını sosyal sorumluluk faaliyetlerine ayırıyor?

32) İşletmenizde sosyal sorumluluk faaliyetleri hangi departmanın bütçe kaleminde yer alıyor?

33) Sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerin ileride işletmeye kâr vb. ekonomik fayda getirdiğine inanıyor musunuz? Bu konuda bir örnek sunabilir misiniz?

34) Sosyal sorumluluğun kurumunuzun rekabet gücünü artırdığını düşünüyor musunuz? Neden?

35) Sosyal sorumluluk faaliyetlerinizin şirketinizin pazarlama faaliyetlerini desteklediğini düşünüyor musunuz? Neden?

36) Doğrudan şirketinizin tüm sorumluluğu üstlendiği sosyal girişimlerde mi bulunuyorsunuz yoksa sivil toplum kuruluşlarıyla, yerel yönetimlerle vb. iş birliği yapmayı mı tercih ediyorsunuz? Eğer iş birliği yapmayı tercih ediyorsanız bugüne kadar hangi kurumlarla birlikte çalıştınız? Neden bu kurumları tercih ettiniz?

37) Şirketinizin kurmuş olduğu bir vakıf var mı?

- 1) Evet 2) Hayır

38) Üst düzey bir yöneticiniz ya da şirket sahibiniz bir vakıf, dernek vb. bir sivil toplum kuruluşunun yönetiminde yer alıyor mu?

- 1) Evet 2) Hayır

39) Çalışanlarınızın iş sürelerinin bir parçası olarak sosyal bir konuda çalışmalarını teşvik ediyor musunuz?

- 1) Evet 2) Hayır

40) İşletmenizde sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin kararı kim / kimler veriyor? En üst karar vericiden en alta doğru sıralar mısınız? (Sıralamayı şirket içi yapılanmanız doğrultusunda seçeneklerden bağımsız bir şekilde yapabilirsiniz.)

- 1) Yönetim Kurulu Başkanı 2) Yönetim Kurulu
3) İcra Kurulu 4) Genel Müdür
5) İnsan Kaynakları Departmanı 6) Halkla İlişkiler Bölümü
7) Pazarlama Departmanı 8) Çalışanların Ortak Kararı
9) Diğer.....

41) İşletmenizin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetleri hangi sosyal paydaşlara yönelik?

- 1) Müşteriler 2) Çalışanlar 3) Yatırımcılar 4) Çevre
5) Toplum 6) Aracı Kurumlar 7) Diğer

42) Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumunuza sağladığı katkıları ölçüyor musunuz? (Yanıtınız “Hayır” ise 45’inci soruya geçiniz.)

- 1) Evet 2) Hayır

43) Eğer ölçüyorsanız bu ölçümü kim yapıyor?

44) Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ölçülmesinin gerektiğine inanıyor musunuz? Neden?

45) Sosyal sorumluluk faaliyetlerinizi kamuoyuna duyuruyor musunuz? (Yanıtınız “Hayır” ise 50’nci soruya geçiniz.)

- 1) Evet 2) Hayır

46) Eğer duyuruyorsanız hangi yollarla?

- 1) Basın Bülteni & Basın Toplantısı vb. 2) Web Sitesi
3) Reklam 4) Sosyal Sorumluluk Raporu
5) Kurumsal Dergi 6) Diğer.....

47) Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinizi duyurmak için ayırdığınız bütçe işletmenizin cirosunun yüzde kaçını oluşturuyor?

48) Sosyal sorumluluk faaliyetlerinizin kurumunuzun kamuoyu ve iş çevreleri nezdindeki algısını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

49) Kurumunuzun kriz dönemlerinden çıkmasında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konuda örnek verebilir misiniz?

50) Sosyal sorumluluk faaliyetlerinizi düşündüğünüzde toplumdaki herhangi bir gelenek, görenek, kültürel öge ve değerlerden beslendiğini düşünüyorsunuz? Örnek verebilir misiniz?

51) İşletmenizin kabul ettiği davranış kodları var mı? Eğer varsa sıralayabilir misiniz?

52) İşletmenizin gelecek yıllar için sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili geliştirdiği politikalar var mı?

- 1) Evet 2) Hayır

53) Kurumunuzu sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olarak ifade edebilir miyiz?

- 1) Evet 2) Hayır

BÖLÜM IV

54) Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin Türkiye’de geldiği nokta ile ilgili genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

55) Önümüzdeki yıllarda Türkiye’de sosyal sorumluluğun kurumsal düzeyde gerçekleşmesiyle ilgili olarak beklenti ve öngörünüz neler?

56) Hangi sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerine ağırlık vermelidir?

57) Size göre Türkiye’de işletmelerin öncelikli olarak eğilmesi gereken sosyal alanlar nelerdir?

58) Kurumunuzun sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili eklemek istedikleriniz...

İlginiz ve sorularımı yanıtlamadaki gönüllüğünüz için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Derya Adin