

# KİTAP İNCELEMESİ

Philip KOTLER ve Nancy LEE (2006), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk** (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., çev. Sibel Kaçamak, 288 s.).

Sürdürülebilir Gelişim İçin Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development) tarafından “çalışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğü” biçiminde, Business for Social Responsibility tarafından da “toplumun işletmeden beklediği etik, legal, ticari ve toplumsal beklentilerini karşılayan ya da aşan bir şekilde ticaret yapmak” şeklinde tanımlanan kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin pazarlama ve halka ilişkiler çabalarının çok ötesinde, işletmelerin toplumsal kesimler üzerinde artan etkilerine paralel olarak her geçen gün toplumsal gelişim için daha da önem kazanan bir konudur. On bölüm olarak düzenlenmiş olan bu kitapta, kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip bir işletme olmanın, o işletme ve işletmelerin uygulamalarından etkilenen tüm toplumsal kesimler için ne ifade ettiği açıklanmakta ve işletmelerin harekete geçirebilecekleri sosyal sorumluluk girişimlerinin neler olabileceği, söz konusu girişimlere ilişkin örneklere yer verilerek ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

İlk bölümde, şirketler tarafından üstlenilen sosyal sorumluluk uygulamalarının ilk aşamada toplumsal kesimlerden gelen baskılara bağlı olarak mümkün olduğunca büyük kitleleri memnun etmek kaygısıyla, sosyal bir problemin etkilerini azaltma veya üstesinden gelme endişesi taşımadan, işletmenin stratejik iş, amaç ve hedefleriyle bağlantı kurmadan yapılan, mümkün olduğunca kolay hayır işlemeyi hedefleyen, kısa süreli girişimleri ifade ettiği belirtilmektedir. Ancak bu anlayışın son dönemlerde işletme hedeflerini destekleyen girişimleri tercih eden, temel ürünler ve pazarlar ile bağlantılı konuları seçen, pazar payı ve marka kimliği gibi pazarlama amaçlarıyla uyumlu fırsatlar sağlayan konuları destekleyen, belirli sosyal konularda uzun süreli yükümlülük alan ve nakit yapılan katkılardan daha fazla sorumluluklar üstlenen kurumların sayısının artmasıyla değişmekte olduğu ileri sürülmektedir. Bu dönüşümün, şirketler tarafından yapılan bağışların ve sosyal sorumluluğa ilişkin gönüllü raporlamaların sayısının artışıyla desteklendiği görülmektedir. Şirketlerin sosyal sorumluluklarına ilişkin girişimlerinin reaktif olmaktan öteye geçmekte olduğu, sosyal sorumluluğun şirketler tarafından proaktif bir

yaklaşımın şirket için bir zorunluluk olmaktan, şirketin stratejik yönetiminin bir parçası haline dönüşmekte olduğu ileri sürülmektedir.

Bu tür bir anlayışa sahip olan bir şirketin satışlarında ve pazar payında bir artışla, şirketin marka konumunu güçlendirerek, daha iyi bir kurum imajı vererek, işine ve çalıştığı kuruma daha bağlı ve motive olmuş çalışanlara sahip olarak, atık ve geri dönüşüm gibi konularda bir takım maliyetleri azaltarak pozitif bir geri dönüşüm yaratılabildiğinin altı çizilmektedir.

İkinci bölümde, kurumsal sosyal girişimlere ilişkin faaliyetlerin büyük bir kısmının bulunduğu altı büyük girişimin olduğu belirtilmekte ve bu girişimler; sosyal amaç teşvikleri, sosyal amaç bağlantılı pazarlama, kurumsal sosyal pazarlama, kurumsal hayırseverlik, toplum gönüllülüğü, sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları olarak sıralanmaktadır. İlerleyen bölümlerde söz konusu bu girişimler tarif edilmekte, bu tip girişimleri ortaya koymanın şirketler üzerinde yaratabileceği etkilere değinilmekte ve bu girişimler iş dünyasından örneklerle açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde, sosyal amaç teşvikleri bir kurumun, sosyal bir amaç üzerindeki ilgiyi ve farkındalığı arttırmak ya da bir sosyal amaç için fon toplamak, bağışta bulunmak ya da gönüllü kaynak toplamaya destek vermek için fon, mal ve hizmet katkıları sağlamak olarak ifade edilmektedir. Bu yönüyle kurumsal sosyal bir girişim, gösterilen çabanın temel unsurunun teşvik edici olması durumunda, bir sosyal amaç teşviki olarak sınıflandırılmaktadır. Bu girişimde iletişim hedeflerinin, farkındalık ve ilgi alanı oluşturmaya, insanları daha fazlasını öğrenmeye, zamanlarını ya da kaynaklarını bir sosyal amaca bağlamaya ve/veya insanları bir sosyal amaç yararına ikna etmeye odaklandığı belirtilmektedir. Bu bölümde son olarak, şirketin ürün ve değerleriyle ilişkilendirilebilecek konuların, şirketin hedef pazarı için ilgi alanı olan, çalışanları teşvik eden ve medyada görünme şansı yüksek olan sosyal bir amacın, sosyal girişimin başarısı ve bu girişimin şirketlere sağlayabileceği üstünlükler açısından sahip olduğu öneme vurgu yapılmaktadır.

İzleyen bölümde, sosyal amaç bağlantılı pazarlama kavramına değinilmekte ve kavram, bir kurumun özel bir sosyal amaca, ürün satışlarına dayalı gelirlerinin belli bir yüzdesini bağışlama ya da katkıda bulunma sorumluluğunu üstlenmesi olarak açıklanmaktadır. Bu girişim, bir kurum ve çoğunlukla kar amacı gütmeyen bir organizasyon ile özel bir ürünün satışlarını arttırmak ve hayır kurumuna finansal destek oluşturmak için belirlenmiş karşılıklı çıkarlara dayalı bir ilişki yaratarak, işbirliğine gitmeyi içermektedir. Bu tür bir girişimin yeni müşteriler çekme, küçük pazar bölümlerine erişme, ürün satışını artırma ve pozitif bir marka kimliği inşa etme potansiyeline sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Beşinci bölümde, kurumsal sosyal pazarlama; bir kurumun, halk sağlığını, güvenliğini, çevre ya da toplum refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesine ve/veya uygulamaya konulmasına destek veren bir araç olarak tanımlanmakta ve bu girişimin, sosyal amaç için farkındalık, fon ve gönüllü toplama üzerine odaklanan sosyal amaç teşviklerinden farklılaştıran özelliğinin, davranış değiştirme odağı olduğu belirtilmektedir. Bu bölümde son olarak kurumsal sosyal pazarlamanın başarılı olabilmesi için şirketin esas faaliyet konusu, çalışanlar ve mevcut pazarlama stratejileri ile bağlantılı konuları seçmenin, uzun vadeli yükümlülük potansiyeli olan girişimlere odaklanmanın, kar amacı gütmeyen kuruluşlar veya kamu sektörüyle ortaklıklar kurmanın, belirlenmiş finansmana, ölçülebilir amaçlara ve açık rol ve sorumluluklara sahip sağlam planlar geliştirmenin gerekliliğinin altı çizilmektedir.

Takip eden bölümde dördüncü sosyal sorumluluk inisiyatifi olarak kurumsal hayırseverlikten bahsedilmekte ve kavramın bir kurum tarafından bir hayır kurumuna ya da sosyal bir amaca çoğunlukla nakit yardımı, bağışlar veya mal ve hizmetler şeklinde yapılan doğrudan bir katkıyı içerdiği belirtilmektedir. Günümüzde daha fazla sayıda kurum, bir odak noktası seçerek ve hayır işlerini şirketin iş amaçları ve hedeflerine bağlayarak daha stratejik bir yaklaşıma doğru kaymak için hem içerden hem dışardan baskı görmektedir. Bu bağlamda kurumsal hayırseverliğin şirket ortaklarının beklentileri ile toplumsal talepleri dengeleyen, değişen toplumsal taleplere cevap verebilecek, kar amacı gütmeyen kuruluşlarla şirket tarafından planlanan uzun vadeli stratejik bir ortaklığı içeren, nakit bağışlarının ötesinde şirketin sahip olduğu her türlü kaynağı harekete geçiren, çalışanların bu girişimlere katılımını sağlayan, sınırları ulusal boyutu aşan bir girişim olduğu vurgulanmaktadır.

Yedinci bölümde, bir diğer sosyal sorumluluk girişimi olarak toplum gönüllülüğü açıklanmaktadır. Toplum gönüllülüğü, kurum çalışanlarının, şirketin perakende ortaklarının ve/veya acenta üyelerinin, yerel toplum örgütlerini ve sosyal amaçları desteklemek üzere zamanlarını bağışlamaları için desteklediği ve teşvik ettiği bir girişimdir. Bu faaliyetler, tek kişilik bir çaba ile olabileceği gibi kar amacı gütmeyen bir örgüt ile ortaklık halinde de yapılabilir. Gönüllülük programlarının, yerel topluluklar ile dayanıklı ve güçlü ilişkiler kurulmasında, motive olmuş çalışanların işe alınması ve işletmede tutulmasında, sosyal girişimlerdeki mevcut katılım ve yatırımları yükseltmede, iş hedeflerine katkıda bulunmada ve kurum imajını güçlendirmede olumlu etkiler yarattığı iş dünyasına ilişkin örneklerle açıklanmaktadır.

Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları, sonuncu sosyal girişim olarak sekizinci bölümde sınıflandırılmaktadır. Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları, kurumun benimsediği ve yürüttüğü, toplumun refahını

iyileştirme ve çevreyi koruma sosyal konularını destekleyen isteğe bağlı iş uygulamaları ve yatırımlarıdır. Bu uygulamalar, kanunlar ya da kamu kurumları tarafından uyulması beklenen düzenlemeleri aşan isteğe bağlı faaliyetlerdir. Burada toplum daha geniş bir perspektifte yorumlanmakta ve toplum refahı psikolojik ve duygusal ihtiyaçların yanı sıra sağlık ve güvenlik konularına da gönderme yapabilmektedir. Son yıllarda yasaların, müşteri şikayetlerinin ve menfaat gruplarının baskısına bağlı olarak daha sorumlu iş uygulamalarını benimseme anlayışından, sosyal sorunlara kurum çözümlerini inceleyen ve bu sorunları destekleyecek yeni iş uygulamalarını bütünleştiren önceden tasarlanan araştırmalara doğru bir dönüşümün kaydedildiği ifade edilmektedir.

Dokuzuncu bölümde, şirketlere toplumsal talepleri karşılayabilmek, şirket politikaları ile toplumsal talepleri birbirleriyle uyumlu ve birbirini destekler hale getirmek adına, gerçekleştirilebilecek sosyal sorumluluk girişimlerinin başarılı olabilmesi için, süreci planlamaya ve uygulama aşamalarının başarısını artırma yönelik bir takım önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler, desteklenecek sosyal konuların tespit edilmesine, belirlenen bu sosyal konuların desteklenmesi için yapılacak girişimlerin belirlenmesine, sosyal sorumluluğa ilişkin girişimin uygulama planlarının gerçekleştirilmesine ve bu planların geliştirilmesine ve son olarak gösterilen çabaların değerlendirilmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Onuncu bölüm, kurumların sosyal girişimlerine yönelik olarak destek kazanmak için bu kurumlara önerilen tavsiyelerle son bulmaktadır.

Sanayi devrimden önce büyük ölçüde dini etkilerle şekillenen sosyal sorumluluk uygulamaları, sanayi devrimiyle birlikte kapitalist sistemin getirdiği dayatmalarla önceliği şirketlerin menfaatleri üzerinden kurgulayan, bireysel faydanın maksimizasyonu ile toplumsal faydanın ençoklanabileceği varsayımına dayalı bir anlayış içinde şekillenmiştir. Bu bağlamda şirketlerin ve dolayısıyla şirket yöneticilerinin sosyal sorumluluklarını karı artırmak ve verim artışı sağlamak şeklinde sınırlayan bir düşünce gelişmiştir. Şirketlerin ve piyasanın toplumsal gönenci artırmak adına kaynakları en etkili bir biçimde kullanarak toplumsal kalkınma adına sorumluluklarını yerine getireceklerine olan inanç, 20. yüzyılda gelir dağılımdaki eşitsizlikler, işsizlik, arzulanamaması, şirketlerin aşırı büyümelerine bağlı olarak bu güçlerini piyasa dinamikleri olumsuz etkileyecek biçimde kullanmaları ve yaşanan finansal krizler ile azalmıştır. Sosyal sorumluluk uygulamalarının şirket girişimlerine bırakılmadan kanun koyucu eliyle düzenlenmesi ihtiyacı ve bir takım düzenlemelerle şirketlerin faaliyetlerini belirlenen bu kurallar dahilinde yürütmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Şirketlerin ilk sosyal girişimleri büyük

ölçüde kişi temelli olmuş, şirketin uygulamalarının bir parçası olarak içselleştirilememiştir. Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra toplumsal duyarlılıkların da artmasına bağlı olarak şirketler sosyal sorumluluklar konusunda daha fazla girişimde bulunsa da, bu girişimler büyük ölçüde reaktif bir biçimde artan baskı ve taleplere bağlı olarak şekillenmiştir. Bu kitapta bu anlayışın kırılmakta olduğu ifade edilmekte ve özetlenen altı girişimden herhangi bir veya birkaçı yoluyla şirketlerin sosyal sorumluluklarını iş stratejilerinin bir parçası haline getirmeleri gerektiği dile getirilmektedir.

İncelenen bu kitapta büyük ölçüde işletme eğitimi aldıkları dönem boyunca temel amaçlarının yönetecekleri şirketlerin kar fonksiyonunu maksimize etmelerinin gerektiği telkin edilen muhtemel şirket yöneticilerine, bu temel gayeyi yerine getirebilmek için toplumsal beklentileri de göz önüne alması gerektiği konusunda gerçekçi öneriler sunulmaktadır. Bu şekilde pragmatist bir yaklaşımla da olsa sosyal sorumluluğa sahip olmanın hem şirket amaçları hem de toplumsal ihtiyaçların karşılanması için uygun bir yol olduğu vurgulanmaktadır.

Şirketlerin vicdanının olup olamayacağına, şirketlerin sorumluluklarının ne olması gerektiğine ve bu sorumlulukların nerede başlayıp nerede bittiğine, şirketlerin sosyal sorumluluk girişimlerini öncelikle kendi faydalarını artırmaya dönük olarak kurguladıklarına yönelik çok sayıda tartışma bulunmaktadır. İster şirketler sosyal girişimleri "vicdansız" bir biçimde toplumsal duyarlılıkları duygusal bir biçimde değerlendirmeden yerine getirsinsinler, isterlerse vicdanı olan bir insan gibi duygusal temalarla topluma yönelik beklentileri karşılamaya yönelik davranışlar içinde bulunsunlar her iki şekilde de bu girişimler karşılıklı olarak birbirinden beslenen tarafların beklenti ve çıkarlarını karşılamaya yönelik ortak bir faydanın yaratılmasına imkan verebilecektir.

**Dr. Arcan Tuzcu**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü.