

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞINDA SON DÖNEMEÇ: STRATEJİK SORUMLULUK

Yrd.Doç.Dr. Ender YÖNET\*

### ÖZET

Sanayi devriminden 1990'lı yıllara gelinceye kadar daha çok iç çevrelerinde yer alan sosyal paydaşlarına yönelik sorumluluklarına odaklanan firmalar, bu tarihten itibaren "sürdürülebilir kalkınma" ve dolayısıyla da "işletmelerin sürdürülebilirliği" konularının hızla gündeme yerleşmesiyle, sosyal paydaşlarına giderek daha çok kaynak ayırmaya başlamışlardır. Böylece bugün geldiğimiz noktada tartışılan; işletmelerin kârlarını daha fazla arttırmaktan başka bir "kurumsal sorumluluklarının(KSS)" olup olmadığı değil, kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamına hangi nitelikteki faaliyetlerin girdiği ve girmesinin gerektiğidir. Bu konudaki en temel uyumsuzluksa, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yaparken belli bir çıkar veya kâr gözetip gözetmeyecekleri, diğer bir deyişle, açık veya örtülü bir strateji izlemelerinin günümüzdeki işletme etiği ve genel etiğe uygun olup olmadığıdır. Tarihin ilk dönemlerinden itibaren bireysel düzeyde gerçekleştirilen hayırseverlik (hiçbir karşılık beklemezsizin yapılan yardımlar), işletmelerin ortaya çıkmasından itibaren kurumsal bir kimlik de kazanmış ve 1990'lı yıllara kadar KSS çabaları içinde önemli rol oynamıştır. 1990'lardan sonra ise çeşitli nedenlerle KSS'ye yönelik faaliyetlerde "hayırseverlik" yerine strateji daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır. Böylece işletmeler; iyilik yapıp, o iyiliği denize rastgele değil de, balık tutabilecek şekilde atmaya daha çok yönelmişlerdir. Gelecekte KSS'ye yön verecek olan ise, günümüzde kral durumunda olan tüketiciler ve giderek daha fazla güç kazanan sivil toplum olacaktır. Makalede kurumsal sosyal sorumluluğun

\*Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu, İşletmecilik Programı  
Öğretim Üyesi

günümüze kadar geçirdiği süreç ve bu süreçte etkili olan faktörler incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Hayırseverlik, Strateji

### **THE LAST TURN OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: STRATEGIC RESPONSIBILITY**

#### **ABSTRACT**

Primarily focusing their responsibilities on their internal stakeholders since the early beginnings of the industrial revolution, the companies, later on have gradually began to allocate much more of their resources for their external shareholders as "sustainable development" and relatedly "sustainability of businesses" come up in 1990's. Thus, the subject argued today is not whether the business should have any other responsibilities than the shareholders but the content of CSR. The main disagreement about this subject is about whether the business should expect and seek any self-interest or financial return. In other words the ethicality of businesses having implicit or explicit strategies of their CSR activities is questioned. Philanthropy (contributions made without any expectation in return), having been executed by individuals all through the history, has also gained a corporate identity starting from the early industrial era and played an important role in CSR activities until 1990's. However, from that day forward, "strategy" has gradually been more dominant in CSR in accordance with the new conditions. Hence strategic CSR gains much importance against philanthropic or altruistic CSR. For the future it will be the customer's and civil society to define the best appropriate role for CSR. Within this article the process above is examined.

**Key Words:** Corporate Social Responsibility, Philanthropy, Strategy

## GİRİŞ

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan "sosyal" ve "sorumluluk" kelimelerinin sözlük anlamlarına baktığımız zaman sosyal; "toplumla ilgili, toplumsal"<sup>1</sup>; sorumluluk ise, "bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluluğu" olarak tanımlanmaktadır<sup>2</sup>.

Türk Dil Kurumu ise sorumluluğu, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet<sup>3</sup> olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle sosyal sorumluluk kavramının sözlük anlamının toplumla ilgili konularda yüklenen işten ve görevden ötürü gerektiğinde hesap verme durumu olduğunu söyleyebiliriz.

Geçmişten bugüne toplumlarda sosyal sorumluluğun en önemli sorumlusu ve takipçisi devlet ve hükümetler olmuştur, özellikle devletin ekonomi üzerindeki hakimiyetinin kesin olduğu dönem veya ülkelerde, toplumsal refah ve huzurun sağlanması görevi öncelikli olarak devletler tarafından yerine getirilmiştir. Bu nedenle sosyal nitelikli çeşitli faaliyetler devlet eliyle ve devlet kontrolünde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Zamanla işletmeler ortaya çıkınca da devletler, çıkardıkları yasalar ve yaptıkları zorlayıcı düzenlemelerle sorumluluk ve takipçilik görevlerini sürdürmüşlerdir. Çıkarılan yasalar önceleri iş yerlerindeki çalışma koşullarını iyileştinme, çalışma saatleri, ücretler ve çeşitli sosyal hakları düzenleme gibi işletmelere yönelik zorlayıcı düzenlemeler olmuştur.

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=sosyal>, (19.Ü7.2Ü05)

<sup>2</sup> Çora, İ. (1996). **İşletmelerde sosyal sorumlulukların yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.12

<sup>3</sup> Güncel Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/SOZIUUL.ASP?KELIME=sommluluk&GeriDon=0&EskiSoz= \(30.07.2005\)](http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/SOZIUUL.ASP?KELIME=sommluluk&GeriDon=0&EskiSoz= (30.07.2005))

İşletmeler güçlenip, günümüze doğru devletlerin ekonomik yaşamdaki işlevleri sınırlandırılırken, devletler toplum üzerindeki kollayıcılık görevlerini; bir yandan yasal düzenlemelerle işletmeleri sosyal sorumlulukları konusunda aktif olmaya zorlayarak, diğer yandan da özendirici bir takım teşviklerle onları topluma artı değer sunmaya yönlendirerek yerine getirmektedir. Bu sayede devletler, temel amaç olan sosyal refah ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.

Bu yüzden, aslında "kurumsal sosyal sorumluluk" ne Türkiye'de ne de dünyada yeni bir konu değildir. ABD'de "Büyük Buhran" olarak adlandırılan ekonomik kriz ile birlikte bu konu 1930'lu yıllarda tartışılmaya başlanmış, 1960'larda sadece iş dünyasında değil hukuk, politika ve ekonomi teorisi ve uygulamaları için de önemli bir konu haline gelmiştir . 1990'lardan itibaren ise KSS hemen hemen tüm coğrafyalarda gündeme oturan ve sonuçlarıyla toplumsal yaşama hızla giren bir kavram olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk döneminin temelinde; sanayileşmenin kendi sorunlarını doğurmaya başladığı ilk yıllarından günümüze kadar hızla artan çevresel, sosyal, ekonomik, kültürel hatta siyasi sorunlar karşısında, resmi örgüt ve devletlerin yanısıra elinde bu sorunlarla baş edebilecek beşeri ve ekonomik kaynakları barındıran işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) bu rolü devletle paylaşmaları yatmaktadır. İşletmeler böylece, bu dönemde önceki dönemlerdeki sınırlı sorumluluklarını; öncelikle tüm toplumu, daha sonra da tüm dünyayı kapsayacak, toplumsal ve küresel gelişmeyi göz önünde bulunduracak şekilde genişletmek zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla bu dönemin en temel özelliği, işletmelerin sorumluluklarının boyutlarının değişmesi ve genişlemesidir.

1970 yılında Nobel ödüllü büyük Amerikalı iktisatçı Milton Friedman<sup>5</sup>:

"Rekabetçi ortamı oluşturun, hile ve dolandırıcılığı yokedin ya da hiç olmazsa piyasaların işlemlerini engelleyecek düzeye düşürün ve gerisine de karışmayın. Çünkü bu koşullarda şirketin kârını gözetin, yani şirket ortaklarına karşı sorumluluğunu yerine getiren bir şirket yönetimi, toplumsal sorumluluğunu da yerine getirmiş olacaktır" derken işletmelerin yasal veya etik sorumluluklarına dikkat çekmekte, diğer bir deyişle işletmelerin "sistemin sürdürülebilirliği"ne zarar vermedikçe, başka hiçbir sorumluluk üstlenmelerinin gerekmediğini vurgulamaktadır. Friedman'ın bu görüşünde belirleyici olan nokta; belirttiği şartlar sağlandığında piyasa ekonomisine duyduğu mantıksal güvendir.<sup>6</sup> Ne var ki 1990'lara gelindiğinde ekonomik sistemin sürekliliği, işletmelerin sürekliliği, kârların sürekliliği, çevrenin sürekliliği ve yaşamın sürekliliği gibi kavramlar dünya gündemindeki en önemli sorunları oluşturmaktaydı.

Bugün geldiğimiz noktada tartışılan, işletmelerin kârlarını daha fazla arttırmaktan başka bir "kurumsal sosyal sorumluluklarının" olup olmadığı değil; kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamına hangi tür ve nitelikteki faaliyetlerin girdiği ve girmesinin gerektiğidir. Yani işletmelerin sosyal sorumluluklarını nasıl yerine getirmelerinin (yönetmelerinin) gerektiği ile ilgilidir<sup>7</sup>. Bu konudaki en temel uyumsuzluksa, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yaparken belli bir çıkar veya kâr gözetip gözetmeyecekleri, diğer bir deyişle bu amaçla açık veya örtülü bir strateji izlemelerinin günümüzdeki işletme etiği ve genel etiğe uygun olup olmadığıdır. Bu noktada asıl sorun; aşağıda ele alacağımız 3.çemberin

<sup>5</sup> Milton Friedman, (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Profits*, **The New York Times Magazine**, Sept. 13,

Hasan Ersel, İktisatçı Gözüyle Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu, TOBB Sosyal Sorumluluk Seminerleri. Ankara, 11 Şubat 2005, s.1.  
<http://www.tobb.org.tr/abm/duyurular/HASAN%20ERSEL%20SUNUS.doc>

<sup>7</sup> Richard E. Wokutch, (1990), *Corporate Social Responsibility Japanese Style*, Academy of Management Encutivc, Mayıs, CiltNo:4, Sayı:2, s.58.

içeriği ve kapsamı, yani işletmelerin sosyal paydaşlarına sunacakları bu artı değeri nasıl, hangi öncelikle ve ne şekilde dağıtacağı konusunda ortaya çıkmaktadır.

Kurumlar da tıpkı insanlar gibi sosyal çevre içinde varlıklarını sürdürürler. Dolayısıyla sadece üretimini yaptıkları ticari ürünle değil, toplumsal beklentileri karşılayacak sosyal varlıklarıyla da sorumludurlar. Bugüne kadar işletmelerin sosyal sorumluluklarının içeriğini ortaya koymak amacıyla çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Tüm bu modellerin ortak yönü işletmelerin sosyal sorumluluk amacının ekonomik olmayan sorunları da kapsadığı görüşüne dayanmalarıdır.

Bu sınıflandırmalardan biri Davis ve Blomstrom'un işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını inceledikleri "3 çember" modelidir . Bu modelde yazarlar, işletmelerin sosyal sorumluluklarını iç içe geçmiş ve içeriden dışarıya doğru büyüyen 3 çemberle ilişkilendirmişlerdir. En içteki 1. çember: temel ekonomik fonksiyonlardan doğan sosyal sorumlulukları; 2. çember: ekonomik fonksiyonların sonuçlarından doğan sosyal sorumlulukları; en dıştaki 3.çember ise toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmaya yönelik sosyal sorumluluğu temsil etmektedir. Sosyal sorumluluklar, birinci çemberde istihdam alanı yaratmak, kâr elde etmek vb.; ikinci çemberde işletme faaliyetlerinden dolayı çevreye(veya topluma) zarar verilmemesi, çalışanlara yönelik çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi şeklinde yer almakta, üçüncü çemberde ise işletmelerin eğitim, sağlık, çevre kirliliği vb temel konulardaki çözüm odaklı uygulamaları bulunmaktadır.

Archie Caroll'un geliştirmiş olduğu diğer bir sınıflandırmaysa, KSS'yi:

- 1) Ekonomik sorumluluklar: Hissedarlar için kârlı olmak, çalışanlar için iyi istihdam olanakları yaratmak, müşteriler için kaliteli ürünler üretmek

<sup>8</sup> K. Davis ve R.L Blomstrom, (1975), "Business and Society Environment and Responsibility", New York,, s. 8'den aktaran Çora, Ön. ver., s. 14.

- 2) Yasal sorumluluklar: Kanunlara uymak ve oyunu kurallarına göre oynamak
- 3) Etik sorumluluklar: Zarar vermeden, işi ahlaki göz önünde tutarak yürütmek; doğru, haklı ve adil olanı yapmak
- 4) Hayırseverlik odaklı (philanthropic) sorumluluklar topluma bir karşılık beklemeden katkılarda bulunmak, topluma yararlı işler için zaman ve para ayırmak olmak üzere 4 başlık altında toplamaktadır<sup>9</sup>.

Geoffrey Lantos'un, Archie Carou'un sınıflandırmasını geliştirerek sadeleştirdiği sınıflandırması ise üç tür KSS'den bahsedilmektedir<sup>10</sup>:

- 1) Hayırseverlik (diğerkâm) odaklı KSS
- 2) Etik KSS
- 3) Stratejik KSS

Biraz sonra ayrıntılı olarak ele alacağımız Lantos'un sınıflandırması da dahil olmak üzere bu sınıflandırmalar aynı zamanda, KSS uygulamalarına yönelik tartışmaları ve gündeme geliş tarihleri itibariyle bu tartışmalarda önem ve ağırlık kazanan gelişmeleri ortaya koymaktadır. Böylece yine daha sonra tekrar ele alacağımız gibi 1970'lerde öncelikle KSS'nin gerekliliği gündeme gelmiş ve işletmelerin topluma yalnız zarar vermemelerinin yetmeyip, ona artı değerler katmakla da sorumlu oldukları ağırlık kazanmıştır. Bundan sonra, Archie Carroll'un modelinde de gördüğümüz gibi, KSS konusunda daha derine inilmeye başlanmış ve topluma sunulması gereken bu artı değerlerin "hayırsever" nitelikte olmasının gerekliliği ortaya konmuştur. Bu konuda günümüzde gelinen son

<sup>9</sup> Geoffrey P. Lantos, (2002), The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 2002; 19, 2/3; s. 206.

<sup>10</sup> Geoffrey P. Lantos, (2001), **The Boundaries Of Strategic Social Responsibility**, [http://faculty.stonehill.edu/glantos/l-antos/PDF\\_Folder/Pub\\_arts\\_pdfvStrategic%20CSR.pdf](http://faculty.stonehill.edu/glantos/l-antos/PDF_Folder/Pub_arts_pdfvStrategic%20CSR.pdf), (30.07.2005), s.2.

nokta ise, Geoffrey Lantos'un modelinde de göreceğimiz gibi, strateji kavramının, "hayırseverlik" aleyhinde ağırlık kazanması olmuştur.

### HAYIRSEVERLİK ODAKLI KSS

Bugün sosyal psikolojide kullanılan "diğerkâm" kavramı, başkalarının yararına olan ve *hiçbir karşılık beklemez* yapılan davranışları içerir". İngilizce'de "altruism"ın, Fransızca da "altruiste"nin karşılığı olarak kullanılan "diğerkâm" kelimesi böylece başkalarını düşünmek, onları gözetmek anlamını taşır<sup>12</sup>. Böylece vergi oranının düşürülmesi için yapılan bağış veya ileride bir menfaat sağlamak amacıyla, ya da bir dış baskı nedeniyle yapılan bir yardım diğerkâm davranışlar kategorisi içine girmez<sup>13</sup>. Archie CarolFun yaptığı kurumsal sosyal sorumluluk türlerine ilişkin sınıflandırmada "philanthropic sorumluluklar"; Mintzberg'in yaptığı sınıflandırmada "kurumsal sosyal sorumlulukların en saf hali"<sup>14</sup>; Geoffrey Lantos'un aynı konuda yaptığı sınıflandırmada ise "altruistic KSS", yine diğerkâmlıkla aynı anlamda kullanılmışlardır<sup>15</sup>.

Hayırseverlik odaklı KSS, tamamen yararçı bir tezle aydınlanmış bir kapitalizm sunmaktadır. Böylece kâra yönelik etkileri tamamen göz ardı edilerek topluma yararlı olma ile ilgili KSS çabaları "hayırseverlik odaklı KSS kapsamına girmektedir"<sup>16</sup>. Diğer bir deyişle bu tür bir KSS anlayışı işletmelerin "iyilik yapıp denize atmaları " yaklaşımına dayanır.

Chevning'in belirttiği üzere, Henry Ford II, bu durumu daha 1969'da Harvard İşletme Okulu'nda yaptığı konuşmada şu şekilde dile

" SunaTevrüz, İnci Artan, Tülay Bozkurt, (1999), **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**. Beta Yayınları. İstanbul, s. 95.

<sup>12</sup> Ayn., s.95.

<sup>13</sup> Ayn., s.96.

<sup>14</sup> Wan Saiful Wan Jan, **Defining Corporate Social Responsibility**, s.5, [http://mubs.mdx.ac.uk/conferences/bpcsr05/03\\_measuring\\_csr/Wan%20Saiful%20Wan%20Jan050622%20Full%20paper%20MUBS.pdf](http://mubs.mdx.ac.uk/conferences/bpcsr05/03_measuring_csr/Wan%20Saiful%20Wan%20Jan050622%20Full%20paper%20MUBS.pdf), (26.07.2005)

<sup>15</sup> Lantos, (2002), **Ön. ver.**, s. 206.

<sup>16</sup> Lantos, (2001), **Ön. ver.**, s.21.



getirmiştir: "Sanayi ve toplum arasındaki sözleşmenin unsurları değişmektedir...Bugün bizlerden daha geniş kapsamlı insani değerlere hizmet etmemiz ve ticari herhangi bir ilişkimizin olmadığı toplumdaki bireylere yönelik olarak da zorunluluklarımızı kabul etmemiz talep edilmektedir"<sup>17</sup>.

#### ETİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Bir ahlak felsefesi olarak etik, bireylerin, gerek topluluk içinde gerekse kendi özel yaşamlarında, amaçlarını ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler ile takındıkları tutum ve davranıştan araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmasını sağlayan sistematik bir düşünce topluluğudur<sup>18</sup>. Bu noktadan hareketle etik KSS, işletmelerin amaçlarını ve bu amaçlarına ulaşmak için seçtikleri yol ve yöntemlerin toplumun siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel refahına zarar vermeden gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini ele alır. Böylece etik KSS, işletme faaliyetleri sonucu doğabilecek zararı ve toplumsal hasarı önlemeye yöneliktir. Diğer bir deyişle etik KSS ürün güvenliği, kirlilik önlemleri, kaçak ve küçük yaşta işçi çalıştırmama, insan haklarını ihlal etmeme vb. diğer sorumlulukları içermekte<sup>19</sup> ve topluma karşı bireylerin ahlaksal sorumluluklarının olduğu gibi kurumların da (tüzel bireylerin) olması gerektiği yaklaşımından doğmaktadır<sup>20</sup>.

#### STRATEJİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Strateji tanım olarak, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli,

<sup>17</sup> Lantos, (2001), Ön. ver., s.5.

<sup>18</sup> Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, (2003), Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:9, s.69.

<sup>19</sup> Lantos, Ön. ver., s. 16.

<sup>20</sup> Wokutch, Ön. ver., s.59.

dinamik kararlar topluluğudur<sup>21</sup>. Bu yüzden de stratejik KSS veya stratejik hayırseverlik diyebileceğimiz kavram, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olup; yapılan iyi iş ve yardımların şirketlerin olduğu kadar toplumun da yararına olduğu görüşüne dayanır. Stratejik KSS sayesinde şirketler bu yöntemin kendi finansal çıkarlarına da en uygun yol olduğuna inandıkları için kazançlarının bir kısmını tekrar hedef kitlelerine "geri verirler". Diğer bir deyişle sosyal paydaşlarına yardım ederken hissedarlarına da yardım etmektedirler<sup>22</sup>. Bu kâr güdüsüyle birleştirilmiş bir hayırseverlik anlayışıdır. Çünkü, pazar güçleri uzun dönemde sosyal açıdan sorumlu davrandığını düşündüğü şirketlere finansal özendiriciler sunmakta ve sosyal amaçlar kârlı olmaktadır<sup>23</sup>. Bu tür KSS anlayışını hayırseverlik odaklı KSS'den ayıran en temel fark, işletmelerin iyilik yapıp, o iyiliği denize rastgele değil de, balık tutabilecek şekilde atmalarıdır. Bu balıkların tutulabileceği şekiller(stratejiler) ise işletmeden işletmeye fark gösterebilmektedir. Kimi işletmeler için sadece tüketici veya müşterilere yönelik sosyal sorumluluk çabaları şeklinde kendini gösteren bu durum, kimilerince sadece hedef pazara yönelik gerçekleştirilmekte, kimilerinde ürünün kullanım alan ve yerleri ön plana çıkmakta, kimilerindeyse potansiyel müşterilere yönelebilmektedir.

Stratejik KSS diğer bir açıdan, Milton Friedman'ın savunduğu katı KSS anlayışıyla da çelişmemektedir. Friedman'ın; " işletmelerin tek sorumluluğunun oyunun kuralları içinde kalmak şartıyla karlarını daha fazla arttırabilmek için, kaynaklarını kullanmak ve gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek " olduğu tezine göre: işletme amaçlarının yön verdiği, topluma katkı sunan veya sunmayan tüm faaliyetler, işletmenin sorumluluğu dahilindedir<sup>24</sup>. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde beklenen

<sup>21</sup> Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayınları, Birinci basım, İstanbul. s.33.

<sup>22</sup> Lantos (2001), **ön. ver.**, s.35.

<sup>23</sup> **Aynı.**, s.33.

<sup>24</sup> Wokutch, **Ön. ver.**, s.59.

faaliyetler, yine firmanın sürdürülebilirliğini ve karlılığını olumsuz etkilemeyecek faaliyetler olmalıdır<sup>25</sup>.

Ekonomik değil de, etik değerler söz konusu olduğunda ise, sonuç odaklı felsefeler ahlaki, davranışların sonuçlarına göre değerlendirmektedirler. Böylece sonuçlar eğer iyiyse bu sonucu doğuran davranışlar da etiğe uygundur; sonuçlar kötüyse davranışlar da etiğe aykırı olmaktadır. John Stuart Mill'in geliştirdiği ve erekbilimdeki (teleoloji) en popüler kuramlardan biri olan "faydacılığa" göre ise; işletmenin çeşitli sosyal paydaşlarından en çoğuna en fazla yararı sağlayan çözümlerin peşinde koşmamız gerekmektedir. Bununla birlikte modern etik düşünürlerin çoğu, sonuç odaklılığı "hayırseverlik" odaklı KSS ile değil, "etik KSS" ile ilişkilendirmektedirler. Faydacılığın hayırseverlik odaklı KSS'nin etikliği açısından yorumlanmasında ortaya çıkan en büyük sorun ise; çoğunlukların faydalanabilmeleri için azınlıkların zarar görmesine olanak tanınmasıdır. İşletmenin sahip olduğu tüm sosyal paydaşlar-tedarik zinciri ortakları, yerel toplum, tüm toplum, ve hatta doğal çevre- düşünüldüğünde; **hissedarlar, çalışanlar ve müşteriler gibi işletme ile daha yakın ve birincil ilişkiye sahip gruplar giderek azınlıkta kalacak ve zarar göreceklerdir.** Bu gruplar için kötü sonuçlar doğuracağı için de "hayırseverlik odaklı KSS" etiğe uygun olmamaktadır<sup>26</sup>.

### GİZLİLİKTEN DUYURMAYA...

Bunların yanında stratejileri ne olursa olsun, günümüzde birçok şirket topluma sunduğu faydaların hem kamuoyu, hem de diğer sosyal paydaşları tarafından bilinmesinde bir sakınca görmemektedir. Sosyal amaçlı projeler gerçekleştiren birçok şirket, bu çabalarının, itibarları söz konusu olduğunda onlara avantaj sağlamasına büyük özen göstermekte, bu nedenle de faaliyetlerini duyurmaya giderek daha çok önem vermektedirler. Böylece

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?Bod\ID=4915> (01.08.2005)  
Lantos, (2002), ön. ver , s.208.

yapılanların duyurulması, stratejik KSS'de çok önemli bir işlevi yerine getirmekte ve "hayırseverlik odaklı" KSS ile "stratejik" KSS arasındaki temel ayrımlardan birisini oluşturmaktadır. Çünkü hayırseverlikte, faaliyetlerde gizlilik " esas olup, yardımın duyurulması değil, yapılmış olması ön plandadır. İşadamlarımızdan Vehbi Koç, bu durumu; " Hayır, hasenat işlerinin reklamı olmaz."<sup>27</sup> diyerek dile getirmektedir.

Birçok firmanın gerçekleştirdikleri iyi ve yararlı faaliyetlere yönelik duyurudan, bunun samimiyet veya içtenliklerini gölgeleyeceği nedeniyle korkmaları, sadece "karamsarların" bu konudaki görüşlerinden kaynaklanmaktadır. Bu karamsar görüşlerin aksine, günümüzde örneğin ABD'de federal hükümet, bu tür duyuruları verdiği Liderlik İçin Ron Brown Ödülleri ile teşvik etmekte ve desteklemektedir. Bu ödüller çalıştırdıkları işçilerin sağlık ve standartlarını geliştiren ve içlerinde yaşadıkları çevrelere olumlu katkılarda bulunan firmalara verilmektedir<sup>28</sup>.

Ülkemizde de bazı şirketler, yaptıkları hayır işlerini, toplumsal sorumluluk projelerini "sessiz sedasız" gerçekleştirmeyi tercih etmekte ve bu işleri duyurmayı adeta "ayıp" saymaktadırlar. Oysa Metro grup sponsorluğunda STRATEJİ | GfK araştırma şirketi tarafından 1335 kişiyi kapsayan ve Capital Dergisi'nde yayımlanan eylül-ekim 2004 tarihli araştırmaya göre halkın yüzde 75'i toplumsal sorumluluklar konusunda şirketlerin televizyon, radyo, gazete gibi iletişim araçlarını kullanarak yaptıklarını anlatmasını doğru bulmaktadır<sup>29</sup>.

Aynı araştırmanın Türkiye ile ilgili kısmında Eczacıbaşı, "spor ve sağlık" kategorisinde en başarılı ilk 10 şirket arasında girmiş olmasına rağmen, yıllardır gerçekleştirdiği "İstanbul kültür ve sanat festivali", İstanbul

" Ali Saydam, 01.07.2005. "Turkcell'in Kardelenleri'nden Öğrenmek Lazım" başlıklı yazısı. Marketing Türkiye, <http://www.marketingturkiye.com/?sf=Bi%BAankas%BDetay&no=290>, (03.08.2005)

<sup>28</sup> Lantos, (2001), Ön. ver., s.35.

<sup>29</sup> Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri. CapitalAylık iş ve ekonomi dergisi, Şubat 2005, s.62.

Bienali" vb. kültür ve sanata yönelik ısrarlı çalışmalarına rağmen araştırmada "kültür ve sanat" a yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri kategorisinde halkın başarılı bulduğu şirketler listesinde ilk 10 içine girememiştir. Bu durum da bize KSS faaliyetlerinde duyurumun günümüzdeki önemini bir kez daha hatırlatmaktadır.<sup>30</sup>

1990'lardan önce Japon firmalarının büyük bir çoğunluğu, toplumun yaşam kalitesini arttırmaya yönelik, sosyal amaçlı faaliyetlerini ve bunlarla ilgili bilgileri kamuoyuna açıklama gereği duymazken, artık Japon şirketlerinin %90'ı yaptıkları KSS etkinliklerini, düzenli olarak yayınladıkları raporla ve şirket internet sitelerindeki açıklamalarla kamuoyuna duyurma gereği duymaktadırlar. Özellikle Japonya'da internet kullananların oranı 1997'den 2001'e gelinceye kadar %9,2 'den %44'e yükselmesi (2005'te %68,3'e yükselmesi bekleniyor), Japon şirketlerini KSS ile ilgili açıklamaları yıllık raporlar yerine kendi internet sitelerinde yapmaya yöneltmektedir.<sup>31</sup> 1960'lardan başlayarak artan şirket skandalları, bu olaylardan çok sayıda insanın ve çevrenin zarar görmesi, toplumun şirket faaliyetlerine olan güvenini azaltınca ve çok sayıda sivil baskı gruplarının ortaya çıkıp (MelIntosh, 1998'de 4500 çevreci baskı grubunun olduğunu söylüyor,)<sup>32</sup> işletmelerin faaliyetlerini sıkı bir gözlem altına alınca, Japon şirketleri doğan bu güvensiz ortamda "kurunun yanında yanan yaş" olmamak ve doğru anlaşılmak için KSS faaliyetlerini düzenli ve uygun olarak açıklamaya başlamışlardır.

MORJ Araştırma şirketi tarafından Ağustos 200 Pde, 15 yaş üzeri 939 kişiyle yapılan araştırmaya göre ise, katılımcıların %72'si, işletmelerin

<sup>30</sup> Aynı., s.63.

<sup>31</sup> Kyoko Fukukawa, Jerem\ Moon., (2004), A Japanese Model Of Corporate Social Responsibility, A Study Of Website Reporting, **Journal Of Corporate Citizenship**, Cilt: 16, Kiş, s.49.

<sup>32</sup> Aynı., s.47

KSS faaliyetlerini duyurmalarını istemekte ancak bunun için çok büyük paralar harcamalarını istememektedirler<sup>33</sup>.

### MARKALAŞMA VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Markalaşma olgusunun en önemli avantajı, firmaları fiyat rekabetinden kurtarmasıdır. Gelişmiş teknolojileri ile aynı veya birbirine çok benzer özelliklere sahip mal ve hizmetleri aynı koşullarda piyasaya sunan firmaların, tüketiciyi kendi ürününü almaya yönleltebilmek için başvurdukları yöntem; özellikleri aynı olan **ürünlerini tüketicinin zihninde farklılaştırabilmek** olmuştur. Bu nedenle, başta reklam ve halkla ilişkiler olmak üzere geleneksel pazarlama iletişim araçları yanında, iyi birer kurumsal ve küresel vatandaş oldukları mesajını vermek ve insanları buna inandırmak amacıyla KSS uygulamalarına başvurumaktadırlar.

Peter Drucker'ın "Yeni Gerçekler" adlı kitabında belirttiği gibi; artık günümüzde, üretim olanaklarının çok kısıtlı olduğu " **takas ticareti** " dönemi ile, atölyelerin sanayi işletmelerine dönüştüğü ve meydana gelen büyük üretim artışlarıyla arz ve talebin dengelendiği " **rekabetçi ticaret** " dönemi geride kalmış, " **hasmane ticaret** " dönemi başlamıştır. **Artık şirketlerin amacı "kâr maksimizasyonu", yani en çok kâr elde etmek değil, rakipleri imha etmektir.** Önce rakipler yok edilecek veya ezilecek, kar daha sonra düşünülecektir. Oyunun kuralları ise tamamen değişmiştir<sup>34</sup>. Geçmiş dönemin paradigmasını oluşturan kar maksimizasyonu, daha az kazanan rakiplerin de varlığını sürdürmeye devam etmesi ve rekabetin daha da keskinleşmesi anlamına gelmektedir. Ancak, pasta hala aynı pastadır ve kişi başına düşen dilimler giderek incelmekte ve kimseye yetmemeye başlamaktadır. Önceden aynı pastadaki

Stewart Lewis, (2003), **Reputation And Corporate Responsibility**, s. 4, <http://www.mori.com/pubinfo/sl/reputation-and-csr.pdf>, (03.08.2005).

<sup>34</sup> İbrahim Kavrakoglu, (1998), **Değişim ve Yaratıcılık**, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4., s.78.

sahipsiz dilimlerden daha çok yiyebilmek için uğraşan işletmeler, günümüzde bu sahipsiz dilimlerin neredeyse kalmamasıyla, birbirlerinin dilimlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler açısından hem birbirlerinin dilimlerini kapabilmelerinde, hem de ve belki de daha önemlisi pastanın daha da büyümesinde etkili olan stratejik bir anahtar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir firmanın sosyal sorumluluğunu yerine getiriyor olup olmaması ise, yapılan araştırmalara göre tüketicilerin ve müşterilerin satın alma tercihlerinde giderek daha fazla belirleyici bir rol oynamaktadır". Böylece firma ve markalar, olabildiği kadar çok insanı (tüketicileri, müşterileri ve sadık müşterilerini) rasyonel ,duygusal ve etik açılardan sürekli bir etki altına alarak rakiplerinden sürekli olarak koparmaya ve onlardan kurtarmayı planlamaktadırlar. Çünkü belirli markalan seven insanlar o markaları ve ürünleri fiyatlarını çok fazla dikkate almadan hatta daha pahalı olsalar bile uzun süreli olarak tercih etmektedirler.

Bu şekildeki ekonomik bir bakış açısının yanında, ticaret hayatında hep önemli olmuş olmakla birlikte, günümüzde hiç olmadığı kadar önem kazanan, işletmelerin en değerli varlığı haline gelen iki kavram; Robert Bosch'un da ünlü sözüyle (güvenlerini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim) çok iyi ifade ettiği, **güven ve itibardır**. Güven ise sadece ve sadece iletişimle, etkileşimle, empatiyle ve paylaşım ile kazanılabilir. Bu yüzden de daha önce tüketici ve toplumla merhaba demeden alışveriş yapan işletmeler, sanayi toplumu, teknoloji toplumu ve günümüzdeki bilgi ve iletişim toplumunda artık merhaba demenin de yetmeyeceğini, bu güven ve itibarı kazanmak için, gerçekte kim olduklarını, yani kendilerini ortaya koymak zorundalar olduklarını fark ediyorlar. Çünkü tüketiciler artık satın aldıkları *ürünün arkasında kimin, nasıl bir kişinin, olduğunu* ve ürünü kullanarak kimin iş yapma şekline artı bir oy verdiklerini daha çok bilmek

istiyorlar. Bu noktadaysa Macleod'un da belirttiği gibi işletmeler açısından artık çift yönlü iletişime, dinlemeye ve ilgilenmeye; satmak ve söylemekten daha çok zaman ayırmak gerekmektedir<sup>36</sup>. Bu çabaların bir sonucu olarak halkla ilişkiler günümüzde kurumsal iletişim haline dönüşmekte ve kurumsal veya markasal iletişim gerek kurumsal sürdürülebilirliğin gerekse pazarlamanın en önemli lokomotifine haline gelmektedir. Bu yüzden de sosyal sorumluluk farklılaştırma, saygınlık ve itibar yaratma, şeffaflık sağlama, empati kurma ve katkıda bulunma işlevleriyle hem kurumsal hem de markasal amaçları gerçekleştirmede bir mihenk taşı görevini üstlenmektedir.

### **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İTİBAR**

KSS'nin kurumsal veya markasal stratejiyle bu kadar yakınlaşmasının temel nedenlerinden birisi de değişen tüketici beklentileri sonucunda "itibar"ın, kurum veya markaların sahip oldukları en değerli varlık haline gelmeye başlaması ve sosyal sorumluluk kavramının olumlu itibar üzerindeki belirleyiciliğinin artmasıdır.

Reputation Institute (İtibar Enstitüsü) tarafından itibarın ölçülmesi amacıyla geliştirilen itibar katsayısını(RQ) oluşturan 6 ana unsura baktığımızda, karşımıza sosyal sorumluluk, duygusal çekim, ürün ve hizmetler, iş yeri çevresi, finansal performans, vizyon ve liderlik başlıkları çıkmaktadır", itibara etki eden ve şirketlerin giderek önem verdikleri bir diğer konu ise sosyal sorumluluk. Sosyal sorumluluğun önemini Echo Research Ltd'nin CEO'su Sandra Macleod, "kurumsal sosyal sorumluluk sadece sosyal faaliyetleri içermez, kurumsal yönetişimden, kurumsal kültüre kadar her şeyi kapsar. Sürdürülebilirlikle ilgilidir ve sadece sivil toplum kuruluşları değil, çalışanlardan müşterilere kadar tüm paydaşlar için

<sup>36</sup> Kapak, Yükselen değer:Kurumsal İtibar, Marketing Türkiye, 1 Mart 2005, Yıl:3, Sayı:71, s. 34.

<sup>37</sup>Aynı.,s.30.



farklılaştırıcı/motive edici bir rol oynayarak, kurumsal itibarın çok büyük ve önemli bir kısmını oluşturur" sözleriyle dile getirmektedir .

Bir danışmanlık ve araştırma şirketi olan Cerulli Associates'e göre, Eylül 2001 itibariyle dünyadaki etik yatırım portföyü 1,42 trilyon dolardı ve artık yatırımcılar paralarını sosyal sorumluluk performansı zayıf olan şirketlere yatırmaktan kaçınmaktadırlar<sup>39</sup>. Bu yüzden yatırımcılar da şirketleri itibar yönetimine zorlayan bir diğer faktör. Öyle ki milyarlarca dolarlık fonları yöneten kurumsal yatırımcılar ellerindeki fonların bir şirketten diğerine gitmesine karar vermeden önce itibarı oluşturan konulara da bakıyorlar, ki bu faktörlerin ağırlığı Salim KadıbeşegiPe göre tüm dünyada yüzde 35 civarlarındadır<sup>40</sup>.

Diğer yandan GfK araştırma şirketi Türkiye genel müdür yardımcısı Elvan Oktar, araştırmaların günümüzde daha farklı sonuçlar ortaya koyduğunu belirtmekte ve kurumsal sosyal sorumluluğun henüz kurumların itibarını fazla etkileyen bir konu olmadığını ifade etmektedir<sup>41</sup>. Günümüzde henüz yeterince ağırlık kazanmamış olmakla ve itibarı henüz çok büyük oranda belirlememekle birlikte gelecekte sosyal denetimler de en az finansal denetimler kadar güç kazanacak ve yaygınlaşacaktır. Gün geçtikçe daha fazla firmanın kendilerini sosyal ve çevresel denetimlerden geçirmesi ve resmi internet sitelerinde yıllık finansal raporlar kadar, çevresel ve sosyal sorumluluklarına ilişkin raporlar yayınlamaya başlamaları bunun sinyallerinden birisidir. Bu sosyal değerlendirmelerse ya şirket çalışanları tarafından içsel bir şekilde ya da dışsal olarak etik danışmanları, sosyal denetim örgütleri veya kurulacak bir denetim komisyonu yönetim kurulunca gerçekleştirilecektir. Sosyal paydaşlar ve özel ilgili eylemciler şirketlerin bu kurumlarca denetlenmesi konusunda daha baskılı olacaklardır. Kurumsal

" **Aynı.**, s.40.

<sup>39</sup> Capital. Ön. ver., s.61.

<sup>40</sup> Marketing Türkiye, **Ön. ver.**, s.31.

<sup>41</sup> **Aynı.**, s.40.

etik kodlar gibi, bu sosyal denetimler de giderek daha fazla oranda birer halkla ilişkiler veya iletişim aracı olarak kullanılmaya başlanacaktır<sup>42</sup>.

### HAYIRSEVERLİKTEN STRATEJİYE...

Kurumsal katkıların tüm türleri, bu toplumsal yatırımların "hayırseverlikten" stratejiliğe doğru uzandığı aralıksız bir bütün olarak düşünülebilir<sup>43</sup>. 1990'lardan önceki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, hem bu dönemdeki yoğun toplumsal baskılara hemen cevap verebilmek ve en fazla ihtiyaç duyulan sorunlara el atabilmek için, hem de sanayi devriminden itibaren bu tür yardımlar geleneksel olarak karşılık beklemezsizin yapıldığı için çoğunlukla "hayırsever" KSS odaklıydı. Bu yüzden de çoğu işletmenin **doğrudan kârdan çok toplumsal fayda için** gerçekleştirdiği çabaları, işin ekonomik boyutuna da bakacak olursak zaten bu dönemde sosyal sorumluluk uygulamaları henüz çok az olduğu ve KSS'nin toplumsal marjinal faydası en üst düzeyde olduğu için, belli bir stratejiden bağımsız da olsa, gerçekleştirilen her kampanya veya uygulama, geniş yankı uyandırıyor ve işletmeye zaten kolaylıkla geri dönüyor ve bu yüzden de kârlılık amacıyla gelişmiyordu. Ayrıca yine 1960'lardaki toplumsal hareketler sonucunda işletmeler arasında etik KSS uygulamaları da hız kazanıyordu.

KSS'de son nokta diyebileceğimiz ve günümüzde en çok uygulama alanı bulan KSS türü ise stratejik kurumsal sosyal sorumluluklardır. Stratejik KSS'nin özellikle 1990'lardan sonra hız kazanıp, gündeme gelmesindeyse, müşteri odaklı yaklaşım ve pazarlama anlayışının giderek gelişmesi, rekabetin artarak işletmeler için her sosyal sorumluluk uygulamasının aynı oranda geri dönüş sağlamamaya başlaması hatta "hayırseverlik odaklı" kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere zarar vermeye

<sup>42</sup> Lantos, 2001, Ön. ver., s.38.

<sup>43</sup> <http://www.unmillenniumproject.org/documents/tt3edinterim.pdf>, **Interim report For comment** (4 Şubat 2004), Erişim tarihi: 30.07.2005.

başlaması, STK'lann giderek güçlenmesi ve belli bir boşluğu doldurarak, "hayırseverliği" sahiplenmeleri etkili olmuştur. Böylece tüketici veya temel sosyal paydaşların beklentileri, tüm toplumun beklentilerinin önüne geçmeye başlamış ve her işletme öncelikle kendi evinin önünü süpürmeye daha çok odaklanmıştır.

Exxon petrol şirketinin 1989 yılında yaşadığı kriz bu duruma iyi bir örnektir. Exxon Eğitim Vakfı, "kurumsal katkıları" amacıyla kurulmuş, işletmeden düzenli olarak para almakla birlikte, ondan bağımsız hareket eden ve paranın dağıtılmasında en iyi seçeneği kendisi belirleyen bir örgüttü. Böylece işletme de kendisine doğrudan gelebilecek bir eleştiriden (ve aynı zamanda övgüden) uzak durmuş oluyordu. Ne var ki vakıf ağırlıklı olarak eğitimi desteklemekte ve çevreye yönelik katkılarda bulunmayı ihmal etmekteydi. Bu yüzden de şirket 1989 yılında Exxon Valdez felaketiyle karşı karşıya kaldığında, çevresinde çevreci grup ve örgütlerden desteğini veya yardımını isteyebileceği hiç kimseyi bulamamış ve oldukça zor durumda kalmıştı. Bu örnek, topluma katkı sağlayan uygulamaların işletmenin stratejik ihtiyaçlarıyla uyum içerisinde olmadığına neler olabileceğini göstermesi açısından önemlidir<sup>44</sup>.

Gelinen bu noktada KSS'ye yönelik önceki (örneğin Archie Carroll'un) bakış açısında temel direk olarak görülen "hayırseverlik" kavramının kuramsal ve ahlaki açıdan taşıdığı anlam büyük önem taşımaktadır.

John A. Koten'a göre, hayırseverlik odaklı KSS'yi başta günümüzde hızla yaygınlık kazanan etkinlik pazarlaması(event marketing) olmak üzere, satış promosyonu, sponsorluk, vb. gibi diğer benzerlerinden ayıran en temel farklılık bu fonların harcadığı kaynaklardır<sup>43</sup>. Diğer bir deyişle önemli olan bu harcamaların şirketin vergi sonrası karından mı yoksa

Clarke L. Caywood, (1997). The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications. McGraw-Hill Publications, s. 151.

<sup>45</sup>Aynı, s. 150.

**tutundurma vb. bütçesinden mi karşılandıdır.** Çünkü birinci şekilde işletme yaptığı yardımların maliyetlerini kendisinden karşılar ve hissedarlarının kârından belli bir ölçüde toplum adına vazgeçerken; diğer şekildeyse harcamalarını maliyet olarak gösterip, aslında devlete verecekleri vergiden belirli bir oranda vazgeçmekte ve bu sayede hissedarlarına daha çok kar üretebilmektedir. Bu noktadaysa bir hayırseverlikten değil bir stratejiden söz etmek daha doğru olacaktır. Çünkü bu durumda işletme toplumla olan bu işbirliğinden kendisinin de bir şey kazanma beklentisiyle hareket etmektedir ki bu durum kavramsal olarak hayırseverlikle bağdaşmamaktadır. Böyle olunca da gerçekleştirilen çabalar söz konusu olduğunda "hayırseverlik odaklı kurumsal sosyal sorumluluk"tan bahsetmek olanaksız hale gelmektedir.

Günümüzde önceki dönemin aksine, KSS uygulamalarına ayrılan bütçelerin, **işletmelerin vergi sonrası karlarından karşılanması yerine, pazarlama, tutundurma vb. bütçelerinden karşılanması giderek yaygınlık kazanmaktadır.** Böylece daha önce karşılıksız olarak topluma değer sunan işletmeler, daha önce değindiğimiz koşullara bağlı olarak kendileri de değer kazanmayı hedeflemekte, **diğerine göre daha kısa süreli getirilen olan bir kazan-kazan anlayışını benimsemektedirler.** Bu anlamda günümüzde en etkin yatırımların; kurumların stratejik çıktıları ile doğrudan ilişkisi bulunmayan "kurumsal katkılardan" sorumlu bir bölüm tarafından gerçekleştirilenler değil, işletmenin kurumsal hedeflerinin bir parçası olan tepe yönetimi ve yöneticileri tarafından stratejik olarak yürütülen yatırımlar olduğu görülmektedir<sup>46</sup>.

Farklı bir bakış açısıyla, işletmelerin toplumsal katkı çabalarında hayırseverlikten stratejiye yönelmelerini hazırlayan şartlar arasında, devlet ve hükümetlerin belli konu ve alanlarda işletmelere sundukları teşvik ve desteklerin artması da yer almaktadır. Sosyal sorumluluk amaçlı faaliyetlerde bulunan firmalar için getirilen vergi indirimleri, ithalat

avantajları, muafiyetler vb. teşvikler bir yandan şirketlere sosyal sorumluluklarını yerine getirirken para kazanma, masraflarını vergiden düşme ve çeşitli resmi kuruluşların sempatisini kazanarak uzun vadede bir takım kolaylıklar elde etme gibi avantajlar sunmaktadır. Resmi kuruluşların, sosyal içerikli çalışmalar yapmaları için şirketlere sunduğu bu avantaj, fırsat ve kolaylıklar, böylece şirketleri KSS'yi stratejik amaçlı bir işletme faaliyeti olarak görmeye ve bu doğrultuda davranmaya yöneltmektedir.

Devlet'in teşvik ettiği Yap-İşlet-Devret Projeleri bu duruma iyi bir örnektir. Bu projelere katılan şirketler, devletin yapamadığı ama gerekli olan bir konuya el atıp projelendirmekte, yatırımını yapıp işletmekte, masraflarını çıkarıp kar elde etmekte ve sonra da devlete devretmektedirler. KSS projeleri de bu bağlamda düşünülebilir. Çünkü şirketler yine ihtiyaç duyulan bir projeye yatırım yapmakta, bu projeyi kullanıp kısa veya uzun vadede para kazanmaktadırlar. Yaptıkları katkılar ise yine topluma kalmakta ve devlet de bunu yine desteklemektedir.

İşletmeleri, stratejik KSS projeleri gerçekleştirmeye yönelen diğer bir gelişme de, ilaç endüstrisi ile suçlu endüstriler olarak addedilen likör ve tütün endüstrilerinde reklamların televizyonda yayınlanmasının yasaklanmasıdır. Böylece bu büyük reklam bütçeleri aynı sonuçları verebilecek başta halkla ilişkiler olmak üzere başka pazarlama iletişimi araçlarına da yönelmişlerdir. Bu firmaların, özellikle başta spor olmak üzere kültür, sanat, eğitim ve çevreye yönelik çeşitli faaliyetler ve projeler gerçekleştirmeye başlamaları da yine bu yasaklamalardan itibaren olmuştur<sup>47</sup>.

Tüm bu gelişmeler ışığında son 10 yılda, "satış promosyonu şeklindeki bağış kampanyaları"<sup>48</sup>, "neden-odaklı pazarlama(cause-related marketing)", "olay pazarlaması" (event marketing) ve "stratejik KSS

<sup>47</sup> Caywood. Ön. ver., s. 161.

<sup>48</sup> Hamish Pringle, Marjorie Thompson, (2000), **Marka Ruhü: Sosyal sorumluluk kampanyaları ile marka yaratmak.** (Çev. Yelce Z., Feyyat C). Scala Yayıncılık. İstanbul, s.99.

çabaları" hem kavramsal olarak akademik yazına, hem de uygulamasal olarak günümüz iş yaşamına hızla girmişlerdir<sup>49</sup>. Ayrıca KSS kavramının yanı sıra markasal sosyal sorumluluk(MSS) da yeni bir kavram olarak ortaya çıkmış ve markaların konumlandırılmalarında ve itibarlarının korunmasında önemli araçlardan biri haline gelmiştir. (Bu gelişme önceden sadece kurumsal düzeyde bir yönetim fonksiyonu olarak görülen halkla ilişkilerin, günümüzde pazarlama ve ürün odaklı kullanımının da yaygınlaşmasının bir uzantısı olarak da düşünülebilir.) Böylece kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında son yıllarda "**hayırseverlik**" yerine "**strateji**" daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bu durumun bir sonucu olarak, benimsenen ve uygulanan stratejiler farklılık göstermekle birlikte, işletmeler için öncelikle kendi ekonomik faaliyet alanı ile ilgili sosyal sorumluluk konularını üstlenmek, kaynaklarının etkin kullanımı açısından da daha çok tercih edilmeye başlanmıştır. Domates salçası üreten bir işletmenin domates üreticilerine ücretsiz fidan ve tarım araçları dağıtması ve müşavirlik hizmetleri sunması ya da süt ve süt mamulleri üreticisi bir işletmenin civarındaki hayvan sahiplerine parasız veterinerlik hizmetleri sunması işletme dışı sosyal paydaşlara yönelik sorumluluk konularının ekonomik faaliyetlerle doğrudan ilgisini açıklayan örneklerdir.

Ford Motor Şirketi, 2000 yılında, 4-8 yaş arası çocukların arabalarda yükseltilmiş koltuklarda oturtulmalarına yönelik yoğun bir reklam kampanyası yapmıştır. Bu sayede emniyet kemeri, olası bir kaza anında çocuğa zarar vermeyecek ve kemerin çocuğu daha iyi sarmasını ve kazadan korunmasını sağlayacaktı. Bu iyi niyetse, gerek müşterileri, gerek devlet görevlileri, gerekse tüketiciler arasında Ford'un birçok "avukata" sahip olmasını sağlamış ve yatırımlarını büyük ölçüde haklı çıkaracak bir sonuç olmuştur<sup>50</sup>. Ford böylece kendisinin faaliyet gösterdiği bir alanda bu

Caywood, ön. ver., s. 150.

Lantos, 2001, ön. ver., s.34.

kampanyayı yürüterek müşterilerinin ailelerinin de kendisi için önemli olduğu mesajını vermiştir.

Stratejik KSS'ye ülkemizden örnekler olarak ise şu kampanyalar gösterilebilir:

- Aygaz'ın ev kazalarına karşı uyarıyor kampanyasıyla T.C Milli Eğitim Bakanlığı Çıracılık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü işbirliği ile 20 ilde düzenlediği 31 seminerle yaklaşık 400 bin ev kadınına, ev kazaları ve LPG kullanımı konusunda bilgilendirmesi
- Bridgestone'un Hazırladığı "Farım da Hep Açık Yolum da" kampanyasıyla, güvenli sürüşün önemine değinmesi
- Colgate : "Diş Koruma Günleri"
- Domestos : "Sağlık için Hijyen, Hijyen için Domestos sloganlı okulların temizlenmesi Kampanyası"
- Solo : "İlköğretim Okulları Kişisel Hijyen Eğitimi Kampanyası". (Proje çerçevesinde uzman eğitimler aracılığıyla öğrencilere genel hijyen bilgilerinin yanı sıra, kişisel tuvalet temizliği hakkında bilgi verilmektedir.)
- Becel : "Kalp Haftası"
- Cifin Topkapı Sarayı Renovasyon" Projesi ve Temizlik Treni Kampanyası
- Avon : "Meme Kanseri Bilinç Mücadelesi"
- Tetra Pak'ın "Okul Sütü" ve "Açık Süte Karşı Ulusal Kampanya" sı.

## SONUÇ

Günümüzde işletmelerin etik sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinin gerektiği üzerinde tamamen uzlaşmıştır. İşletmelerin sosyal paydaşlarına faaliyetlerinden dolayı herhangi bir zarar vermemekle birlikte,

nasıl artı değer sunacakları konusu ise stratejik yaklaşımın günümüzdeki hakimiyeti altında devam etmektedir.

Bir durumda ahlaki olan bir davranış, diğer bir koşullar altında ahlaki olmayabilecektir<sup>51</sup>. Bu durum her sosyal sorumluluk odaklı faaliyet ve marka için de farklılık gösterecektir. Bu yüzden işletmeler strateji peşinde koşsunlar demek ne kadar yanlışsa, sadece "hayırseverlik" odaklı olsunlar demek de o kadar yanlıştır. Ancak günümüzdeki gelişmelerin getirdiği bir sonuç olarak, stratejik KSS uygulamaları ağırlık kazanmaktadır. Yine de bunun bir "değişim" değil; gelişim olduğu, "hayırseverliğe" yönelik KSS çabalarının da gerek bireysel, gerekse kurumsal düzeyde tamamen ortadan kalkmadan sürmesinden anlaşılmaktadır. Böylece zaman içinde ortaya çıkan değişimin; sosyal sorumluluk kavramının içeriğinde değil, sadece işletmelerin uygulamalarına yön veren önceliklerde meydana geldiği görülmektedir.

Günümüzde hakim durumdaki stratejik KSS uygulamalarının geleceği ve dolayısıyla KSS'nin tanımı, anlamı ve kapsamı konusundaki tartışmalara bugünden sonra yön verecek olan ise, geçmişten bugüne olduğu gibi ekonomik ve toplumsal gücü elinde tutanlar ile onların karşısında bir baskı grubu olarak durabilen diğer güçler olacaktır. Böylece ülkemizde de geçerli olmak üzere, bu kararda etkili olacak olanlar işletmelerin yanında; tacını bugünden giymiş olan tüketiciler ve geleceğin giderek güçlenen gücü sivil toplum başta olmak üzere işletmelerin tüm sosyal paydaşları olacaktır.

Unutmamak gerekir ki, iletişimde önemli olan sizin ne söylediğiniz değil, karşınızdakinin söylediğinizi nasıl algıladığıdır. Bu noktada işletmelerin KSS uygulamalarındaki temel amaç ve beklentileri, ister tamamen hayırseverlik odaklı, isterse stratejik amaçlı olsun, yapılan çalışmaların işletmelere getirişi ile çift yönlü etkinliği ve başarısını, bu

" Norman Bowie, (2000), Creating The Universal Norms Of International Business, **Transatlantic Business Ethics Summit**, 15-17 Ekim, s.9.  
<http://eThics.bkae.hu/html/documents/Abstractbook.pdf>, (02.08.2005)



çalışmalardan doğrudan veya dolaylı olarak yararlanan sosyal paydaşların bu faaliyetlere yönelik algıları belirleyecektir. Böylece algılama yönetimi, hem kurumsal sosyal sorumluluk, hem de kurumsal itibarı şekillendirmede giderek daha önemli bir rol oynamaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Bolat, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen. (2003), Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değeriendirme. **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:9, s.59-85.
- Bowie, Norman. (2000), Creating The Universal Norms Of International Business, **Transatlantic Business Ethics Summit**, s.9, <http://ethics.bkae.hu/html/documents/Abstractbook.pdf>. (02.08.2005).
- Caywood, Clarke L. (1997). **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications**. McGraw-Hill Publications.
- Çora ihsan (1996). **İşletmelerde sosyal sorumlulukların yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi çay işletmeleri yöneticilerinin sosyal sorumluluk anlayışları üzerine bir araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersel Hasan, (11 Şubat 2005), İktisatçı Gözüyle **Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu. TOBB Sosyal Sorumluluk Seminerleri**, Ankara, <http://w.vw.tobb.org.tr/abm/duyurular/HASAN%20ERSEL/o20SUNUS.doc>.
- Friedman, Milton. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Profits*, **The New York Times Magazine**, Sept. 13, s.32-33.
- inlerim report For comment. (4 Şubat 2004), <http://w.vw.unmillenniumproject.org/documents/tnedinterim.pdf>, (31.07.2005).
- Kapak, Yükselen değeri:Kurumsal İtibarı, **Mitrkcting Türkiye**, 1 Mart 2005, Yıl:3, Sayı:71, s.30-41.
- Kavrakođlu, İbrahim. Değerişim ve Yaratıcılık, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4.

- Kyoko Fukukawa, Jeremy Moon. (2004), "A Japanese Model Of Corporate Social Responsibility, A Study Of Website Reporting", **Journal Of Corporate Citizenship**, Cilt:16, s.45-59.
- Lantos, Geoffrey P. (2001), **The Boundaries Of Strategic Social Responsibility**, [http://faculty.stonehiU.eda'glantos/Lantos/PDF\\_Folder/Pub\\_arts\\_pdf/Strategic%20CSR.pdf](http://faculty.stonehiU.eda'glantos/Lantos/PDF_Folder/Pub_arts_pdf/Strategic%20CSR.pdf).
- Lantos, Geoffrey P. (2002), "The ethicality of altruistic corporate social responsibility". **The Journal of Consumer Marketing**; 19, 2/3, s.205-208.
- Levis, Stewart. (2003), **Reputation And Corporate Responsibility**, <http://www.mori.com/pubinfo/sl/reputation-and-csr.pdf>
- Mohr, Lois A. ve Deborah J. Webb. (2005), The Effects Of Corporate Social Reponsibility And Price On Consumers. *Journal Of Consumer Affairs*, 39(1), s. 121-147.
- Pringle, Hamish ve Marjorie Thompson, (2000), **Marka Ruhü:Sosyal sorumluluk kampanyaları ile marka yaratmak**. Çeviren: Zeynep Yelçe-Canan Feyyat, Scala Yayıncılık. İstanbul.
- Saydam, Ali. (01.07.2005), "**Turkcell'in Kardelenleri'nden Öğrenmek Lazım**" başlıklı yazısı. *Marketing Türkiye*, <http://www.marketingturkiye.com/?sf=BilgiBankasi/Detay&no=290>, (03.08.2005)
- "Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri", (Şubat 2005) **Capital: Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**.
- Tevrüz, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt. (1999), **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**. Beta Yayınları. İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayınları, Birinci basım, İstanbul.
- Wan Jan, Wan Saiful. Defining Corporate Social Responsibility, [http://mubs.rndx.ac.uk/conferences/bpcsr05/03\\_measuring\\_csr/Wan%20Saiful%20Wan%20Jan050622%20Full%20paper%20MUBS.pdf](http://mubs.rndx.ac.uk/conferences/bpcsr05/03_measuring_csr/Wan%20Saiful%20Wan%20Jan050622%20Full%20paper%20MUBS.pdf)
- Wokutch, Richard E. (1990), Corporate Social Responsibility Japanese Style, *Academy of Management Executive*, Cilt No:4, Sayı:2, s.56-74.
- <http://www.insankaynaklari.com/c8n/ContentBody.asp?BodyII>=4915>, (28.07.2005).