

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE BİR İNCELEME*

Doç. Dr. Semra Feriha AŞÇIGİL**

ÖZET

Makalede sosyal sorumluluk kavramına açıklık getirmek üzere temel olarak kurumsal sosyal sorumluluğun ne olduğu ve şirket yönetiminin kimlere karşı sorumluluk duyduğu sorularını tartışmanın yanısıra, sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkıp gelişmesinde devletlerin oynadığı rol konusunda çeşitli örnekler vererek kavramın gelişimi tartışılmıştır. Sosyal sorumluluk uygulamada paydaşlarla ilgili olarak hangi konularda sorumluluk alınacağı ile ilgilidir. Bunun yanı sıra, sosyal sorumluluk konusunda geliştirilen standartlar uygulamaya yön gösterici olmakla birlikte, sosyal performans denetiminin yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır. Bu standartlardan örnekler tanıtılarak, sonuç kısmında uygulamadaki farklılıklara neden olan nedenlere değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, paydaşlık teorisi

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility: A Perspective Towards Clarification Of The Concept

The article aims to bring clarification to the concept of corporate social responsibility by discussing "what is the nature of corporate social responsibility" and "toward whom are corporations responsible" and discussing the role played by governments in emergence and development of the concept. In addition, the social standards developed provided guidance for implementation as well as enabled social performance evaluation of companies. Examples of standards are described followed by a final discussion of reasons for differences in implementation.

Key Words: Corporate social responsibility, stakeholder theory

* Bu makale yazar tarafından yapılan SOBAG-106K377 no.lu TUBITAK araştırması raporundan kısmen faydalanılarak hazırlanmıştır.

**ODTÜ, İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk son yıllarda akademisyenler ve firmalarda uygulamaya koyan yöneticiler tarafından sıklıkla ele alınan bir kavram olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk genel olarak "bir şirketin çevresine yaptığı etkiyi ciddiyetle göz önüne almasıdır" şeklinde anlaşılabilir. Bu tanım ile ilgili olarak akla gelebilecek ilk soru "şirketlerin kimlere hangi alanlarda sorumlu olacağı" sorusudur. Şirketlerin sorumlu olması gereken alanlar, genel olarak şirketler ve toplum arasındaki sosyal kontratın toplumun şirketlerden beklentilerinin hukuki olarak tanımlanmış kısmı olarak ifade edilmektedir.

Ancak günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk konuya karşı artan ilgi kendisiyle birlikte çok sayıda tanım ve yaklaşıma yol açmış ve dolayısıyla kavramda belirsizliğe neden olmuştur. Bu karışıklığın giderilmesi, kavramın daha iyi anlaşılması yanısıra yöneticilere daha iyi karar alma ve stratejik tercihler yapabileceği olanağı sağlayacağı gibi, yapılan araştırmaların çerçevesini de netleştirecektir. Sosyal sorumluluk kavramı ile uygulama şekilleri arasında görünür bir farklılık olması konusuna zaman zaman değinilmiştir (Robin ve Reidenbach, 1987, 45; Jones ve Wicks, 1999, 206-214; Thompson ve Smith, 1991, 30).

Makalenin amacı, kurumsal sosyal sorumluluğuyla ilgili farklı yorumlara bir açıklık getirmek üzere ilgili yazını özetlemektir. Makalenin birinci kısmında sosyal sorumluluğun doğasının ne olduğu, ikinci kısımda ise firmaların kimlere karşı sorumlu olduğu paydaşlık teorisi çerçevesinde irdelenecektir. Takibeden kısımlarda ise, bu konuda devletlerin üstlendikleri rollere ilişkin örnekler yanında, kavramın uygulamaya konulmasına yönelik geliştirilen standartlar tanıtılacaktır.

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN DOĞASI

İşletmelerde toplumsal sorumluluk kavramı Bowen'ın 1953 yılında yaptığı çalışma ile başlamıştır. Bowen, işletme yöneticilerinin toplumun amaç ve değerlerine uygun hareket etmesi ve bu amaç ve değerlerle örtüşen politikalar belirlemesi ve kararlar vermesi gerektiğini belirtmektedir. Daha sonraları Davis ve Blomstrom'un (1975; 38,42) yaptıkları tanıma göre ise kurumsal sosyal sorumluluk, "karar vericilerin toplumun refahını korumak ve yükseltmek üzere faaliyetlerde bulunma yükümlülüğüdür" denilmiştir. Bu tanımda iki nokta vurgulanmaktadır. Birinci nokta, koruma yükümlülüğü veya paydaşların ya da etkileşenlerin refahına katkıda bulunma yükümlülüğüdür. Bu, şirketlere topluma zarar veren faaliyetlerden kaçınma ve benzer faaliyetlerde bulunmama sorumluluğunu yükler ki, bu tanımda esas üstlenilmesi beklenen, şirketlerin

topluma zarar vermekten kaçınma görevidir. İkinci önemli nokta ise, şirketlerin toplumun refahını yükseltme yükümlülüğüdür ve şirketlere toplumun refahına olumlu katkıda bulunma görevi yükler. Toplumlarda bireysel haklar ile ilgili gelişmeler devam ettiği sürece, sosyal sorumluluk üstlenen şirketlerde olumsuz görev üstlenmekten ziyade olumlu görevler üstlenilmesi yönünde bir anlayış değişikliği oluşacaktır. Yani, şirketlerin yalnız topluma veya paydaşlara zarar vermekten kaçınması yeterli olmayacak, bunun ötesinde iyi kurumsal vatandaşlık örneği olarak toplum refahını arttırmaya yönelik programlar geliştirmesi de sorumlulukları arasında yer alacaktır. McGuire (1963; 144) ise yaptığı tanımında "şirketlerin yalnız ekonomik ve hukuki sorumlulukları yoktur, bunların ötesinde topluma karşı diğer sorumlulukları da vardır" şeklinde bir açıklama getirmiştir. Bu tanım, ekonomik ve hukuki yükümlülüklere öncelik verirken, şirketlerin daha geniş kapsamlı sorumlulukları olduğunu vurgulamaktadır.

Archie Carroll (1979; 500) daha önce yapılan tanımları geliştirerek kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarına dayalı farklı bir tanımlama geliştirmiştir. Carroll'ın dört boyuttan oluşan sosyal sorumluluk tanımı, en yaygın olarak benimsenen tanımlama olup işletmelerin ekonomik ve hukuki sorumlulukları yanı sıra, etik ve yardımseverlik alanında sorumlulukları da olduğunu vurgulayarak her boyutu ayrı ayrı ele alır.

Ekonomik Sorumluluklar : Bir işletme her şeyden önce topluma adil bir fiyat karşılığı ürün ve hizmet sunan ekonomik bir kurumdur. Ekonomik performans, firmanın verimliliği sonucu elde edilen karlılığı ve firmanın hayatta kalmasını belirleyen en temel faktördür. Bazı yorumlar ekonomik sorumlulukları sosyal sorumluluk boyutları dışında görmektedir. Ancak, ekonomik sorumlulukların da bir toplumsal sorumluluk olarak değerlendirilebileceği görüşü de tartışılmaktadır. Aslında, ekonomik sorumluluk bir işletmenin üretimde maliyeti arttıran gereksiz harcamalar veya israftan kaçınması olarak anlaşıldığında, israfın azaltılması ve sonuçta ürünü tüketiciye daha ucuz bir fiyata sunulması toplumsal sorumluluk örneği olarak adlandırılabilir.

Hukuki Sorumluluklar : İşletmelerin toplumla olan sosyal kontratı sadece verimlilik sağlama rolünü üstlenmesi üzerine değil, aynı zamanda işletmelerin faaliyet gösterirken uyacakları temel hukuki kurallara da dayanır. Toplum, işletmelerin ekonomik misyonlarını yasal gereklilikler çerçevesinde yerine getirmesini bekler. Aslında hukuki kurallar bir anlamda temel adalet ilkelerini içeren kodlanmış etik kurallarını yansıtır.

Etik Sorumluluklar: Toplumun kanunlara yansımamış beklentilerini yansıtan faaliyet ve uygulamalardan oluşan etik sorumluluklar, paydaşların ah-

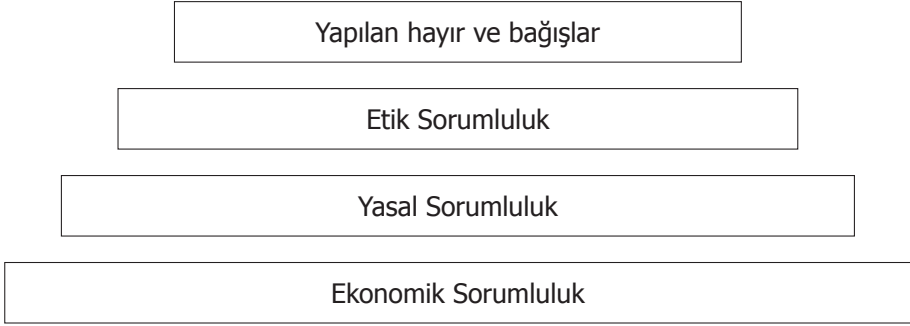
laki haklarını koruyan toplumun değer ve önem verdiği normlar, standartlar ve beklentileri içerir. Etik kurallarla ilgili anlayıştaki değişiklikler zaman içinde kanunların da değişmesine yol açar. Etik sorunların toplumda tartışılarak olgunlaştırılması kanunların hazırlanmasında gerekli olan alt yapıyı oluşturur. Etik kuralların kanunların gerektirdiğinin üzerinde şartlar içermesi nedeniyle, kanunlar ve etik kurallar aynı olmayabilir. Medeni haklar ile ilgili tartışmalar, çevre ve tüketici hakları konusundaki hareketlerce savunulan tezler aslında toplumda etik değerlerde meydana gelen temel değişikliklerin göstergeleri olup, ileride çıkarılması mümkün olan kanunların da habercileridir. Her paydaşın etik sorunlarla ilgili beklentilerinin karşılanması işletmelerin etik performansını belirler. Etik bir iş ortamında çalışabilme talebi, günümüzde çalışanların meşru haklarından biri olarak görülmektedir.

Yardımsızlık ile İlgili Sorumluluklar : Yardım, bağış gibi faaliyetler işletmelerin tercihleri sonucu üstlendikleri gönüllü faaliyetler oldukları için sorumluluk olarak adlandırılması çelişkili görülebilir. Toplumun eğitimi için yapılan destek ve harcamalar, alkol ve bağımlılık yapan maddelerle savaş, kütüphaneler kurmak, sanat olaylarına destekte bulunmak gibi faaliyetler bu kategoriye örnek teşkil eder.

Yardımsızlık ile ilgili sorumlulukların etik sorumluluklardan farkı, toplumun etik veya ahlaki anlamda böyle bir beklenti içinde olmamasıdır. Yardım faaliyetleri işletmelerin içinde bulunması arzulan faaliyetler olup şirketlerin inisiyatiflerine bırakılır. Diğer taraftan, etik sorumluluklarda toplum tarafından bir beklenti söz konusudur ve hukuken yerine getirilmesinde bir mecburiyet olmasa da şirketlerin etik olarak davranması toplumca beklenir. Ekonomik ve hukuki sorumluluklar ise bunlardan farklı olarak işletmelerin yüklenmeleri zorunlu olduğu sorumluluklardır.

Carroll, 1991 yılındaki çalışmasında bu dört kavramı yeniden gözden geçirmiş ve bir şirketin etik sorumluluğunun olabilmesi için ekonomik ve yasal sorumluluğu yerine getirmiş olması gerektiğini belirtmiştir. Yani Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi, en üst basamaktaki sorumluluğun olabilmesi için alt basamaklardaki sorumlulukların yerine getirilmiş olması gereklidir (Şekil 1). Onun için sorumluluklar piramidinde her bir kademenin birbiri ile ilişkisi "alttaki sorumluluktan sonra" olarak değil, "alttaki sorumluluğa ilave olarak" şeklinde yorumlanmalıdır (Windsor, 2001; 233). Bu bakış açısından; ekonomik ve yasal sorumluluklar sosyal olarak gereklidir. Etik sorumlulukların yerine getirilmesi sosyal olarak beklenir. Yardımsızlık ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesi ise toplumca arzu edilir.

Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hiyerarşisi (Carroll, 1991)



Literatürde sosyal sorumluluğun bu dört boyutu farklı şekillerde ele alınmıştır. Ekonomik ve hukuki sorumlulukların birleşiminden oluşan firmaların yerine getirilmesi "zorunlu" olan sorumluluklar ve etik ve hayırseverlik sorumlulukların birleşimi olarak yerine getirilmesi "zorunlu olmayan" (ihtiyari) sorumluluklar olarak da gruplandırılmıştır (Windsor, 2001; 232).

Çoğu alanda yaşandığı gibi, sosyal sorumluluk konusunda karşılaşılan engel ortaya konulan ilkelerin nasıl uygulamaya konulacağı ile ilgili belirsizliktir. Bu konuda kapsamlı bir model Wood (1991; 691) tarafından ortaya konulmuştur. Wood (1991; 694-695) sorumlu davranışları yönetime yön verici ilkeler, sorumluluk süreci ve performans çıktıları olarak adlandırdığı üç aşamada sosyal sorumluluğun uygulamaya geçirilebileceğini önermiştir. Yazar, sosyal sorumluluğun "mutlak ilkeler yerine farklı kültürel ve örgütsel ortamlarda o ortama has politik ve sembolik süreçlerle uygulamaya geçirilecek analitik formlar" (Wood, 1991; 700) olarak algılanması gerektiğine işaret ederek kavrama önemli bir katkıda bulunmuştur. Kurumsal sosyal performansın geliştirilmiş bu yapısı, kurumsal sosyal sorumluluğun içerdiği belirsizlikleri büyük ölçüde ortadan kaldırarak normatif bir tanımdan alarak daha pratik ancak daha kapsamlı bir konuma kavuşturmuştur (Tablo 1).

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Performans Modeli (Wood, 1991;694)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri

Kurumsal İlke: Yasalara Uyumluluk

Örgütsel İlke: Toplumsal Sorumluluk

Yönetimsel İlke: Yönetimsel Sağduyu (tedbir, takdir edebilme hakkı, muhakeme)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreçleri

Çevresel Değerleme

Paydaş Yönetimi

Konuların (issues) Yönetimi

Kurumsal Davranış Sonuçları

Sosyal Etkiler

Sosyal Programlar

Sosyal Politikalar

Wood'un (1991; 694) belirlediği üç aşama ile kurumsal sosyal sorumluluğun günlük hayatta yöneticiler tarafından uygulamaya geçirilmesi konusunda önemli ipuçları verilmektedir. Bu modele göre firmanın sosyal sorumluluk faaliyetlerini motive eden prensipler kurumsal, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç seviyede açıklanabilir. Kurumsal düzeyde, firmanın sosyal sorumluluk faaliyetleri yasalara uygunluk prensibinden hareketle ortaya çıkabilir. Diğer bir ifade ile, bir firma toplumun gözünde kredibilite ve saygınlığını korumak isteğinden sosyal sorumlu davranabilir. Bireysel seviyede sosyal sorumluluk ise yöneticilerin ve onların kişisel sorumluluk tercihleri ve eğilimlerinden kaynaklanabilir. Wood'a göre sosyal sorumluluk konusunda duyarlılık, toplum ve çevre ile alakalı analiz yapma ve bilgi toplama ile kazanılır. Bu süreç birbiriyle iç içe geçmiş üç kavramdan oluşmaktadır. Çevresel değerlendirme, paydaş yönetimi ve sorunların (issues) yönetimidir.

Şirketlerin çevreleri ile ilgili olarak topladıkları bilgi, daha sonra sistematik olarak çevreye uyum sağlamak ya da ortamı değiştirmek üzere stratejiler geliştirmede kullanılır. Paydaşların yönetimi hususunda gösterilen duyarlılığın bir diğer göstergesi paydaş yönetim araçlarının incelenmesi ile anlaşılabilir. Örneğin; çalışanlar için çıkarılan gazeteler, halkla ilişkilerden sorumlu görevler ve kurumsal sosyal raporlama bunlara verilebilecek güçlü örneklerdir. Konuların yönetimi ise sosyal konuların izlenmesinde firmanın yaklaşımının incelenmesini gerektirir.

Kurumsal davranış sonuçları sosyal etkiler, sosyal programlar ve sosyal politikalardan oluşur. Kurum faaliyetlerinin paydaşlara olumsuz etkisi olup

olmadığının objektif olarak değerlendirilmesi ile ilgilidir. Örneğin; teknolojik icatlar, yapılan işte inovasyon veya toplumsal refaha katkıda bulunmak pozitif sosyal etki iken; politikacılara yapılan yasal olmayan ödemeler veya zehirli atıkların çevreye yayılması olumsuz etkidir. Sosyal programlar ve politikalar olarak gösterilebilecek örnekler ise tedarikçilerin belirlenmesi, sosyal sorumluluk konularının denetimi ile ilgili politikalar ve tüketiciyi çevre konusunda eğitmek üzere hazırlanan programlar olabilir.

Bu alandaki çalışmaların bir kısmı kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal finansal performans arasındaki ilişkinin niteliğini anlamak amacıyla yapılmıştır (Harrison ve Freeman, 1999, 481; Rowley ve Berman, 2000, 399; Barnett, 2002, 799; Morgolis ve Walsh, 2003, 274). Bu çerçevede, Waddock ve Groves (1997; 312) yaptıkları çalışma ile kurumsal sosyal performans ve firma performansı arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Berman vd.'nin (1999; 489) çalışmaları ise paydaş ilişkilerinin öncelikle işletmelerin stratejisini belirlediğini, dolayısıyla bunun da firmaların finansal performansı üzerine olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Günümüzde artık şirketlerin performansı finansal göstergeler yanında finansal olmayan sosyal göstergelerle de izlenmektedir. İş etiği kavramının gelişmesi ile ortaya çıkan sosyal sorumluluk kavramı, daha sonraları sosyal cevap verebilirlik kavramının ortaya çıkması ile bu yaklaşım farklılığına neden olan alt yapıyı hazırlamıştır. Sosyal sorumluluk kavramı, örgütlerin faaliyetlerinin topluma olumlu etkiler yaratması gerektiğini vurgularken sonuç odaklı bir yaklaşım sergiler. Sosyal cevap verebilirlik ise, örgütlerde politika ve uygulamalarla ilgili kısıtları (eksik veya hatalı bilgiler gibi) öngörmek ve iyileştirmeler yapma üzere karar verme süreçlerinin geliştirilmesi prensibine dayanır. Sosyal cevap verebilirlik kavramı, iş etiği yaklaşımı gibi süreç odaklıdır. Sosyal cevap verebilirlik, şirketin iç ve dış paydaşlarının çelişen taleplerinden doğan sorunları bu doğrultuda yönetme kapasitesinin değerlendirildiği süreçlerin geliştirilmesi ile ilgilidir.

Epstein'a (1987;102) göre, kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerde karar alma süreci sonunda öncelikle topluma yapılan olumsuz etkiyi azaltmaktan ziyade, topluma faydalı etkilere yol açacak sonuçlar alınmasının başarılması olarak tanımlanmaktadır. Burada, kurumsal sosyal sorumluluk bir karar alma süreci sonucu elde edilen çıktı veya ürün olarak ele alınmaktadır. Aslında "iyi yönetim" sistemlerinin temel amacı, sorumlu kararların alınmasını sağlama kabiliyetinin kazanılmasıdır. Clarkson (1995; 100) kavramla ilgili mevcut yanlış anlamalara değinerek, sosyal sorunlar ile paydaşların sorunlarını birbirlerinden ayırmak gerektiğini vurgulamış ve yöneticilerin toplumla değil, paydaşlarla ilişkilerini yönetmeye odaklandıklarına dikkat çekmiştir. Waddock vd.'ne

(2002; 692) göre kurumsal sosyal sorumluluğun temel mesajı, işletmelerin paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalışmasının bir zorunluluk olduğudur. Bunu yanısıra Jackson ve Nelson (2004; 5) günümüzde karlılık ve ilkeli iş yapma alışkanlığını birbirleriyle uyumlu hale getirmenin zorunluluğuna dikkat çekerek, kurumsal sosyal sorumluluğu başarılı işletme faaliyetleri için bir ön şart ve daha kapsamlı bir sosyal duyarlılık yaratmak için önemli bir fırsat olarak görmektedir.

2. KURUMLARIN SOSYAL SORUMLULUK ÜSTLENDİĞİ TARAFILAR

Kurumların ve yöneticilerinin kimlere karşı sorumlu oldukları farklı teorilerce farklı şekilde açıklanmıştır. Ekonomi disiplini Milton Friedman'ın (1970) The New York Times Magazine'de yayımlanan bir yöneticinin sosyal sorumluluk almasını eleştirdiği makalesi kurumsal sosyal sorumluluk tartışmalarının bir anlamda başlangıç noktası olmuştur. Friedman'a göre sosyal sorunlara çözüm getirmek politik süreçler sonucu mümkündür. Çünkü toplumun tümünü ilgilendiren bu konularda bireylerin onayını alarak meşruluk kazanmak bu süreçlerin kabulü için gereklidir. Firma sahiplerinin vekili rolündeki yöneticiler bu anlamda bir meşruiyetten yoksundurlar. Bu nedenle sosyal konularda politikalar geliştirmeleri, uygulamaya koymaları doğru değildir. Hatta Friedman yazısında yöneticinin firmanın karını hayır faaliyetlerine harcamasının "sermayedarın cebinden para çalmakla aynı anlama geleceği" görüşünü savunmuştur. Dolayısıyla, bu görüş sorumluluklara dar bir anlam yükleyerek, yönetimin yalnız sermayedara karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak Friedman yazısında yöneticilerin dürüst bir şekilde başkalarını aldatmadan çalışmalarını gerektiğini de vurgulamıştır.

Yönetimin kimlere karşı sorumlu olması gerektiğini tartışan diğer bir teori ise paydaşlık teorisidir. Freeman (1984; 46) bir örgütün paydaşlarını "amaçlarına ulaşırken faaliyetlerinden etkilenen veya amaçlarına ulaşmada örgütü etkileyen birey veya gruplar" olarak tanımlar. Paydaşlık teorilerinde farklı yaklaşımlar sözkonusu olabilmektedir, örneğin normatif paydaşlık teorisi "neden paydaş çıkarlarını gözönüne almalıyız" sorusuna cevap ararken, betimleyici paydaşlık teorisi "şirketler paydaşların çıkarlarını nasıl gözönüne alır" sorusuna odaklanır. Bir diğer yaklaşım olan araçsal paydaşlık teorisi ise, "paydaşların çıkarlarını gözetmek faydalı mıdır" sorusundan hareket eder (Donaldson ve Preston, 1995; 69-71).

Mitchell, Agle ve Wood (1997; 865-871) ise paydaşların sahip oldukları güç, meşruiyet ve aciliyet kriterleri bazında önem kazanacağını belirtir. Yazarlara göre güç sahibi olan paydaşların arzu ettikleri sonuçların elde edilmesini

sağlama kabiliyetleri vardır. Bu kabiliyetin kaynağı; sonuçların elde edilmesi için gerekli finansal ve fiziksel kaynaklara sahip olmak, fiziksel baskı uygulamak, firmanın faaliyetlerini engellemek üzere gerekli kaynaklara sahip olmak yanısıra itibar veya özsaygı gibi sembolik anlam ve değeri olan niteliklere sahip olmaktır (Mitchell vd., 1997; 865). Meşruiyet ise toplumca kabul görmüş ve beklenen şekil ve davranış özelliklerini barındırma niteliğine işaret etmektedir. Meşruiyete haiz olan paydaşların doğal olarak güç sahibi olacağı varsayımı yanısıra, meşru emelleri gerçekleştirebilmek güç sahip olmayı gerektirir. Bu nedenle yazarlar, bu iki niteliğin hem birlikte hem de birbirinden bağımsız olarak da düşünülebileceğini belirtirler. Ayrıca, meşruiyet bireysel değil kolektif bir beklentiyi ifade etmesi açısından özellikle önem kazanan bir niteliktir. Aciliyet ise kelime anlamı olarak öncelikle, acilen ele alınma gerekliliğini vurgular. Paydaşların ihtiyaçlarının aciliyetle ele alınmayı gerektirmesi, ilişkinin şirket açısından da kritik olduğunu gösterir. Bu nedenle, yönetimin konuyu ele almada gecikmesi ihtiyaçlarının acil olarak görülmesi beklentisinde olan paydaş tarafından olumlu karşılanmayacaktır. Yazarlara göre, bu üç temel nitelik bazında birbirinden ayrılan paydaşlara yönetimin yaklaşımı da farklı olarak gelişecektir.

Örgütlerde yöneticilerin paydaşlarla ilgili algılamaları zaman içinde değişmiştir. İlk önceleri dikey bir bakış açısıyla algılanan ilişkilerde temel paydaşlar sermayedar ve çalışan olmuştur. Zaman içinde yatay ilişkilerin önemi farkedilerek tedarikçi ve müşteriler de firmanın ilişkiler ağını resmeden tabloya girmiştir. Daha karmaşık paydaşlık modellerinde ise; toplum, devlet, yerel yönetimler, sendikalar, çevre ve hatta gelecek nesiller de paydaş olarak kabul edilmektedir (Waddock vd., 2002; 134). Özellikle gelecek nesillerin paydaşlığı gayri-ihiyari nitelikte (istemleri dışında) olsa bile yöneticiler tarafından ciddiyetle gözönüne alınması gerektiği görüşü yaygınlaşmıştır. Aslında, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının da düşünülerek kaynakların israf edilmemesi günümüzde sürdürülebilirlik kavramının ruhunu oluşturmaktadır. Öte yandan, paydaşlık kavramını ilk olarak ortaya atan Dill (1975; 57) olmasına rağmen, bu kavramın stratejik yönetim literatürüne girmesinde Freeman'ın (1984) katkıları bulunmaktadır. Freeman ve Reed (1983; 91) paydaş tanımını iki aşamalı yapmaktadırlar:

- Geniş anlamda paydaş : Şirketin amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen herhangi bir kişi veya gruptur (Çıkar grupları, hükümet kuruluşları, ticaret kuruluşları, çalışanlar, müşteri grupları, hissedarlar, ve diğer paydaşlar).
- Dar anlamda paydaş : Sürekliliğini sağlamak açısından şirketin bağımlı olduğu herhangi bir kişi veya gruptur (çalışanlar, müşteri grupları, belli

tedarikçiler, kilit hükümet kuruluşları, hissedarlar, finansal kuruluşlar ve diğer paydaşlar).

Pratikte paydaşların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bir yöneticinin şu sorulara cevap vermesi gerekir:

- Paydaşlarımız kimlerdir?
- Paydaşlarımızın beklenti ve talepleri nelerdir?
- Paydaşlarımız şirketimize ne gibi fırsat ve tehditler yaratmaktadır?
- Paydaşlarımıza karşı şirketimizin sorumlulukları (ekonomik, hukuki, etik ve yardımseverlik boyutlarında) nelerdir?
- Bu sorumluluklarını yerine getirmek üzere şirket ne gibi politikalar benimsemelidir?

Ancak, uygulamada şirketlerin sosyal sorumluluğa yaklaşımı sadece müşteri ve kar artırmaya yönelik olup, yüzeysel bir yaklaşımla "halkla ilişkiler yönetimi"ne indirgendiği yönünde eleştiriler de mevcuttur (Frankendal, 2001; 21). Kuşkusuz, süreçlerini ve iş yapış tarzını değiştirmeden halkla ilişkiler aracı olarak dar anlamda düşünülen bir sosyal sorumluluk anlayışı şirketlerin güvenilirliğine ve nihai olarak meşruiyetine zarar verecektir.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE DEVLETİN ROLÜ

Her ne kadar sosyal sorumluluk şirketler için geliştirilmiş bir kavram olsa da, uygulamada devletlerin de çoğu zaman bir şekilde kavramla ilişkisinin olduğu görülmektedir. Kamu sektörünün küçülmeye başlaması ile birlikte şirketlerden kamunun çekildiği alanlarda faaliyet göstermeleri beklenmiştir. 1970'lerden itibaren özelleştirme uygulamaları ile "etkin" olmadığı düşünülen kamu kuruluşları göreceli olarak daha etkin çalışabilen özel sektöre devredilirken, "yeni yönetim" olarak adlandırılan yaklaşım özel sektörün sosyal konularla ilgili politikalar geliştirilmesinde kamu ile işbirliği yapmasına da ışık yakmıştır. Her ne kadar bu devletin yerini almak olmasa da geleneksel olarak her iki aktörün ayrı olan faaliyet alanları bu gelişme ile örtüşmüştür. Üçüncü aktör olan sivil toplum kuruluşları da aynı şekilde kamu ve özel sektörle işbirlikleri geliştirerek aynı yönde tamamlayıcı bir rol oynamaya başlamıştır.

Sosyal sorumluluğun topluma hatta ülkeye karşı ahlaki bir yükümlülük olarak görülmesinin ötesinde, sorumlu rekabet sağlaması açısından Avrupa Birliği'ne (AB) önemli rekabet üstünlüğü sağlayacak bir araç olarak kabul edilmiştir. Avrupa Birliği'nin konuya ilgisi 1996 yılında Jacques Delors'un liderliğinin

de toplumsal birliktelik sağlamak için şirketler arasında bir ağ (network) kurulmasıyla başlamıştır. Mart 2000'deki Lizbon Anlaşması binden fazla çalışanı olan şirketlerin sosyal performanslarını her yıl rapor olarak yayımlamaları zorunluluğunu getirmiştir. 2001'de bu konuda rehber olmak üzere Yeşil Rapor (Green Paper) hazırlanmış, kurumsal sosyal sorumluluğun Avrupa'da sosyal politikalar geliştirilmesindeki rolü tartışılmıştır. 2002'de düzenlenen tüm paydaşların katıldığı zirve ile sosyal sorumluluğun yenilikçiliği (inovasyon) artırmak amacıyla kullanılması ve uygulamalarda şeffaflık sağlanması konuları vurgulanarak bu konular AB gündemindeki yerini korumuştur (Breitbarth vd., 2009; 244) .

AB'nin birleştirme çabalarına rağmen, sosyal sorumluluk uygulamaları her ülkenin şartlarına göre farklı paydaşların rol almalarıyla farklı bakış açısından yorumlanabilmektedir. İngiltere örneğinde olduğu gibi, hükümetler şirketlerin sosyal sorumluluğu konularına çeşitli yönlerden ilgi göstermekte ve bu konuda farkındalık yaratma ve şirket stratejisine girmesini sağlamak üzere destek olmaktadır. Ticaret ve Endüstri Bakanlığı, Business in the Community (BitC) adlı sivil toplum kuruluşunun hazırladığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi'ni onaylayarak kullanılmasını desteklemektedir. Adı geçen bakanlık, şirketlerin sosyal sorumluluk performansının dayalı olarak şirketlere her yıl verilen ödül sürecinin de sponsorluğunu yapmaktadır (Hodge, 2006; 106). Bir diğer örnek olan İsveç ise Avrupa'da sosyal sorumluluk konusunda ulusal bir hareket başlatan az sayıda ülkeden birisidir (Gjølberg, 2010; 222). İsveç kurumsal sosyal sorumluluk kavramını "yasaların olmadığı alanlarda kullanılmak" üzere yorumlamıştır (Gjølberg, 2010; 214). Finlandiya'da sosyal sorumluluk kavramı Lizbon Anlaşması çerçevesinde sürdürülebilir kalkınma, yenilikçilik, rekabet gücü konuları ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır. Sosyal sorumluluğu daha çok ülkenin küresel pazarlara girmesinde bir araç olarak kullanan Danimarka'da ise Ekonomik İşler Bakanlığı'nın inisiyatifinde kurulan bir ajans aracılığıyla sosyal sorumluluk daha çok ülke dışında aktif olarak ülkenin ve ihracat mallarının reklamını yapmak üzere kullanılan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Gjølberg, 2010; 211).

4. ULUSLARARASI STANDARTLAR VE SOSYAL SORUMLULUK

Küresel ortamda ise kurumsal sosyal sorumluluk düzenleyicilik (regulatory) alanında ortaya çıkan eksiklikleri tamamlama fonksiyonu nedeniyle önem kazanmıştır (Waddock vd., 2002; 138). Şirketlerin tedarik zincirlerinin küresel nitelik kazanması ile kontrol sorunu ortaya çıkmıştır. Örneğin Amerika'da faaliyet gösteren bir şirketin Uzak Doğu'da faaliyet gösteren tedarikçisinin çalışma koşullarının temel insan haklarını gözetmemesi nedeniyle bu faaliyetlerin nasıl

kontrol edilmesi konusu sıklıkla gündeme gelmiştir. Firmalardan artık tüm tedarik zincirlerini kapsayacak şekilde sosyal sorumluluk uygulamaları beklenmektedir. Bu nedenle, yasal altyapının yeterli olmadığı ülkelerdeki tedarikçi firmalardan "yumuşak yasalar" olarak da adlandırılan düzenleyici standartlara uyulması müşteri firmalarca istenmektedir. Paydaşların gittikçe artan beklentileri nedeniyle firmalar kendi uygulamalarını düzenleme yanında, kendileri ile çalışan diğer ülkelerdeki tedarikçilerini bu standartlara dayalı olarak yapılan denetimler ve sertifikasyon yoluyla kontrol etme durumunda kalmışlardır. Tedarikçiler açısından ise bu standartlara göre çalışmak, ülke dışındaki büyük firmalarla iş yapabilmek ile eşanlamli olmaya başlamıştır.

Bu gelişmelere önlem olarak, kuruluşlara rehberlik edici nitelikte ilkeler ve performans değerlendirmesinde kullanılmak üzere çeşitli uluslararası denetim standartları geliştirilmiştir. Bunlardan en yaygın olanları Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact), Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI), ISO 14000 standartları, SA 8000 Sosyal Hesap Verebilirlik'tir (Social Accountability). Küresel Sözleşme İlkeleri, ilk kez Birleşmiş Milletler 1999 Dünya Ekonomik Forumunda Kofi Annan tarafından açıklanmıştır. İlkelerin uygulama aşamasına ise 2000 yılında başlanmıştır. İlkeler dünyanın en geniş katımlı gönüllü kurumsal vatandaşlık inisiyatifi olarak, insan hakları, çalışanlar, çevre ve yolsuzlukla savaş konularında on prensipten oluşmaktadır. GRI ise ekonomik, sosyal ve çevresel konularda sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde raporlama yöntemlerini işletmelerde uygulamaya koymak amacı ile kurulmuştur. GRI mevcut faaliyetlerin daha fazla diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına ve uygulamaların güvenilirlik kazanmasına yönelik katkıda bulunur. Özellikle OECD ülkelerindeki kuruluşlarda pilot uygulamalar yapılarak sosyal raporlama uygulamaları yaygın ve işler hale getirilmeye çalışılmaktadır.

ISO 14000 standartları ise çevre yönetim sistemlerinde denetim aracı olarak kullanılmaktadır ve ilk kez 1995'te uygulamaya koyulmuştur. İş dünyasının yaygın olarak benimsediği bir standart olan ISO 14000, aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarınca da kabul görmektedir (<http://www.quality.co.uk/iso14000.htm>). 2010 yılında ise sosyal sorumluluk konusundaki anlayışı ve uygulamayı geliştirmek üzere ISO 26000 geliştirilmiştir. ISO 26000, ISO 9000 gibi bir sertifikasyon aracı olmayıp, gönüllü uygulamalar için rehberlik etmesi amacıyla geliştirilmiştir.

SA 8000 (Sosyal Hesapverebilirlik 8000-Social Accountability 8000) ise, iş yerinde çalışan hakları uygulamalarının denetimi amaçlı olarak CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) tarafından geliştirilmiştir. Özellikle

le tedarikçi ve taşıeron firmalarla ilişkilerle odaklanarak, çocuk işçi kullanımı, zorla çalıştırma, işyeri sağlığı ve güvenliği, toplu sözleşme ve sendikalaşma hürriyeti, ayrımcılık, çalışma saatleri, ücretlendirme ve disiplin uygulamaları konularında kuruluşların hesap verebilirliğini sağlamada uygulamada faydası ispatlanmış bir araç olarak kullanılmaktadır (<http://www.sa-intl.org/index.cfm?&stopRedirect=1>). Küresel Sözleşme ile farklılıklar gösterse de, SA 8000 de 1948'de BM Genel Kurulu'nca kabul edilen Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi'ne dayalı olarak geliştirilmiştir. Çevre konuları SA 8000 tarafından kapsamamaktadır.

5. SONUÇ

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili farklı yaklaşımlar konunun karmaşıklığını ortaya koymakla beraber, bu konuda yeterli bilgi olmadan yapılan uygulamaların yönetime fazla başarı sağlamayacağını tahmin etmek zor değildir. Sosyal sorumluluk ne sadece yasal beklentileri karşılamak, ne de firmaya itibar kazandırmak için firma dışında hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmaktır. Yani, sosyal sorumluluk firmaya itibar kazandırma kaygısının ötesinde, öncelikle firma faaliyetlerinin neden olduğu olumsuz sonuçları yok etmek üzere firmaya ve paydaşlara kabiliyet kazandırmak olarak tanımlanabilir. Sosyal sorumluluk; ilk olarak üstlenilecek sorumluluk seviyesinin belirlenmesini, kendisine karşı sorumluluk alınacak paydaşların ve konuların belirlenmesini ve geliştirilecek süreçlerle geliştirilen çözümlerin uygulamaya konularak sonuçların değerlendirilmesini gerektirir.

Çeşitli sosyal sorumluluk boyutlarında (ekonomik, yasal, etik ve yardımseverlik) farklı yaklaşımlar olabileceği ve her paydaş açısından değişik konulardaki uygulamalarda farklı performans seviyeleri sergilenebileceği için sosyal performansın ölçümü çok boyutlu olmalıdır. Örneğin, "etik" boyutta, "çalışanlar" açısından işyerinin "sağlıklı bir ortam" oluşturmak üzere uygulamalar sergilemesi, firmanın performansının üç değişik açıdan değerlendirilmesi demektir. Ayrıca, her bir konuda yönetimin tercihi sonucu sadece yasal beklentileri karşılamakla yetinmek veya yasaların ötesinde gönüllü olarak sorumluluk almak farklı performans seviyeleri ortaya koyacaktır. Bundan hareketle, bir firmanın sosyal sorumlu davranıp davranmadığı değerlendirilirken, paydaşların her birine karşı farklı konularda farklı sosyal sorumluluk boyutundaki performansların toplamının göz önüne alınması gerektiği açıktır.

Öte yandan, kurumsal sosyal sorumluluk kuruluştan kuruluşa farklı yorumlanıp uygulanabileceği gibi, ülkeden ülkeye de farklılaşabilmektedir. Ülkelerin ekonomik yapılarındaki kendine has özellikler kurumsal sosyal sorumlu-

luğa farklı farklı anlamlar yükleyebilmektedir. Kurumların yapıları, piyasa mekanizmasının işleyiş tarzı, denetim yapısı, ülkenin kültürü, sendikaların gücü ve toplumda firmalara karşı duyulan güven uygulamada değişik modellerin ortaya çıkmasında önemli etkenlerdir. Diğer taraftan, kurumsal sosyal sorumluluk, devlet, şirket ve toplum arasındaki ilişkilerde yaşanan değişimden ayrı olarak düşünülmemelidir. Sosyal devletin zayıflaması, piyasa mekanizmalarının sosyal sorunlara çözüm getirmedeki başarısızlığı, bu sorunlara şirket bazında ortaya konacak kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından medet umulmasına neden olmuştur. Gözardı edilmemesi gereken en önemli nokta, özel sektör firmalarının kamunun yerini aldığı anda bu sorunlara daha iyi çözümler getirmesinin kesin olmadığıdır.

Yöneticilerin gönüllü tercihleri dışında, toplumun, tüketicilerin ve yatırımcıların belli bir bilinç düzeyine gelmesi şirketlerin sosyal sorumluluk alması için gerekli ortamı hazırlayan temel faktörlerdendir. Piyasa mekanizmasının işleyişinde genel olarak her talep arz ile sonuçlanır. Toplum ve tüketici şirketlere kar yapmanın ötesinde sosyal bir rol biçtiği zaman, şirketler bu talebe cevap olarak ekonomik sorumluluklarının ötesinde sosyal sorumluluklar üstlenir. Aynı şekilde, yatırımcılar sosyal sorumlu firmalara yatırım yapmayı tercih edip şirketlerin sosyal performansı ile ilgili olarak da bilgi talep ettikçe, sermaye piyasası kurumları topluma sadece karlılık açısından endeksler yanında, sosyal sorumluluk açısından firmaları sıralayan endeksler de sunacaktır. Bütün bu baskılar piyasa mekanizmasının daha insalcı bir hale gelmesine yardımcı olurken, şirketlerin toplumdaki rolünü ve yapısını değiştirecektir.

KAYNAKÇA

Barnett, M. L. (2002). Stakeholder Influence Capacity and Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 32(3),794-816.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. ve Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal* 42(5), 488-506.

Breitbarth, T., Harris, P. ve Aitken, R. (2009). Corporate social responsibility in the European Union: A new trade barrier? *Journal of Public Affairs* 9, 239-255.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 28 (2), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* July-August, 30-48.

Clarkson, M. B. E. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model. *Research in Corporate Social Performance and Policy* 12, 331-358.

Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review* 20(1), 92-118.

Davis, K. Ve Blomstrom, R. L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility* (3. Ed.). New York: McGraw Hill.

Donaldson, T. ve Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review* 20(1), 65-91.

Dill, W. (1975). Public participation in corporate planning: Strategic management in a Kibitzer's World. *Long Range Planning* 8(1), 57-63.

Epstein, M. E. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review* 29(3), 99-114.

Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal* Vol 6(1), 18-23.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitmann Publishing.

Freeman, R. E. ve Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review* 25(3), 88-106.

Gjølborg, M. (2010). Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the "Nordic Model". *Regulation and Governance* 4, 203-229.

Harrison, J.S. ve Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal* 42(3), 479-483.

Hodge, M. (2006). The British CSR strategy: How a government supports the good work. The ICCA handbook on corporate social responsibility içinde. Editörler: Henningfeld, J., Pohl, M. ve Tolhurst, N. John Wiley & Sons, Ltd.

Jackson, I. ve Nelson, J. (2004). Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles. *Ivey Business Journal* 69(2), 1-8.

Jones, T.M. ve Wicks, A.C. (1991). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review* 24(2), 206-221.

McGuire, W. J. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.

Morgolis, J. D. ve Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *ASQ* 48, 268-305.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4), 853-886.

Robin, D.P.ve Reidenbach, R.E. (1987). Social responsibility, ethics and marketing strategy: Closing the gap between concept and application. *Journal of Marketing* 61,44-58.

Rowley, T. ve Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business and Society* 39, 397-418.

Thompson, J. K. ve Smith, H. L. (1991). Social responsibility and small business: Suggestions for research. *Journal of Small Business Management* 29, 30-44.

Waddock, S. ve Graves, S. (1997). Corporate social performance and financial performance link. *Strategic Management Journal* 18(4), 303-319.

Waddock, S., Bodwell, C., ve Graves, S. (2002). Responsibility: The new business imperative. *The Academy of Management Executive* 16(2), 132-147.

Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis* 9(3), 225-256.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review* 16(4), 691-717.

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?&stopRedirect=1> (erişim tarihi 23 Mart 2011)

<http://www.quality.co.uk/iso14000.htm> (erişim tarihi 23 Mart 2011)