

Araştırma Makalesi / Research Article

ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ İÇİN YENİ BİR YAKLAŞIM: TAKTİKSEL SEVİYEDEKİ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINDAN STRATEJİK SEVİYEDEKİ SOSYAL ETKİ YÖNETİM PLANINA GEÇİŞ

Gaye KARAÇAY*

Öz

Paylaşılan ortak değer yaratımı (PODY), son yıllarda strateji alanındaki birçok akademisyen ve strateji uzmanı tarafından günümüzün sosyo-ekonomik şartları ve toplumsal ihtiyaçları kapsamında üzerinde özellikle durulan yeni bir rekabetçi üstünlük stratejisi olarak öne çıkmaktadır. PODY stratejisi ile şirketlerin hem toplumsal sorunların çözümünde aktif rol oynamaları, hem de bu yaklaşımın ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar, yeni pazarlar, yeni değer zinciri yapılandırılmaları kapsamında yeni iş fırsatları elde edebilmeleri mümkün olmaktadır. Mevcut çalışmada öncelikle şirketlerin toplumsal fayda sağlama amacı ile yürütmekte oldukları kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile PODY stratejisi arasındaki farkların ortaya konulması için bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra çalışmanın temel amacı olarak, sosyal etki yönetim planının PODY stratejisi kapsamında şirketlerin örgütsel performans yönetimi süreçlerinde kullanımına yönelik bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın başlıca katkıları olarak ilerleyen bölümlerde öncelikle örnek bir sosyal etki yönetim planı içeriği geliştirilmiş, daha sonra işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından paylaşılan ortak değer yaratımı stratejisine geçiş süreçlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için temel adımları içeren bir yol haritası önerisi oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Stratejisi, Örgütsel Performans, Sosyal Değer, Sosyal Etki Yönetim Planı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk

* Dr. Öğretim Üyesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul Teknik Üniversitesi, karacayaydin@itu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2465-0297



A NEW APPROACH IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT: TRANSITION FROM TACTICAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TO STRATEGIC SOCIAL IMPACT MANAGEMENT PLAN

ABSTRACT

Creating Shared Value (CSV), which has emerged as a new business level strategy for achieving competitive advantage, is being emphasized by many academicians and strategists in the field of strategy in the context of today's socio-economic conditions and social needs. By means of the CSV strategy, companies can play an active role in providing solutions for social problems as well as they can acquire new business opportunities within the scope of new needs, new markets and new value chain configurations. In the present study, firstly, a literature review was conducted to reveal the differences between the corporate social responsibility practices, which are carried out by companies for providing social benefits, and the CSV strategy. Then, as the main purpose of the study, a conceptual framework was developed for the use of social impact management plan in the organizational performance management processes of companies within the scope of CSV strategy. As the main contributions of the study, first a prototypical content for social impact management plan was developed; and then, a road map proposal, which includes the basic steps to be followed by companies for a successful transition process from corporate social responsibility to CSV strategy, was proposed.

Keywords: *Competitive Strategy, Organizational Performance, Social Value, Social Impact Management Plan, Corporate Social Responsibility,*

GİRİŞ

İşletmeler ve toplumsal yapılar arasında karşılıklı bir bağımlılık süregelmektedir (Stinchcombe, 2000). Toplumsal yapı, toplumun sürekliliğini temin etmek üzere işlev gören ekonomik, hukuki, siyasi ve kültürel sistemlere dayanmaktadır. İşletmeler ise, maddi kazanç elde etmek ve ticari hedeflere ulaşmak için kurulmuş olan örgütler olup, bu hedeflere ulaşmak için değer yaratma saiki ile varlık göstermektedirler (Conner, 1991). İşletmelerin varlığı toplumun ekonomik, sosyal, hukuki, kültürel vb. yapılarına bağlı iken; toplumun sürekliliği ve refahı için ihtiyaç duyulan temel unsurlar arasında ise toplum için sürdürülebilir ekonomik kaynak artışı yaratabilen ticari işletmeler bulunmaktadır. İşletmeler, yaratmayı arzu ettikleri değere ilişkin tanımlamalarda çoğunlukla maddi kazanç öğelerini esas almakta ve bunların dışında kalan diğer öğeleri öncelikli olarak değerlendirmemektedirler (Lepak vd., 2007; Maas ve Boons, 2010; Verwaal vd., 2009). Geçmişten beri süregelen uygulamalar, toplumsal yapının, kamu erki eliyle ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel alanların tümünde sürdürülebilirliğin tesisi için çeşitli adımlar atarak sorumluluğu üstlendiğini göstermektedir. Ancak, günümüzde çevresel, sosyal ve ekonomik dinamiklerin yol açtığı sosyal ve çevresel sorunların büyüklüğü; ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel alanlarda sürdürülebilirliğin temini için tüm paydaşların bu sorumluluğu eşit olarak üstlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, toplumun refahı ve sürekliliği için işletmelerin içerisinde var oldukları sosyal ve çevresel yapıyı sistematik adımlarla sürekli iyileştirme hedefini stratejik amaçları arasına alarak sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

2011 yılında Porter ve Kramer tarafından '*paylaşılan ortak değer yaratımı (PODY; Creating Shared Value, CSV)*' kavramı oluşturulmuş ve şirket stratejilerinin toplumsal fayda sağlama amacını içermesi gerektiği iddia edilmiştir. PODY kavramı ile ortaya konulan görüşe göre, bir şirketin rekabet gücünü artırırken aynı zamanda faaliyet gösterdiği toplumun ekonomik ve sosyal koşullarını geliştiren politika ve uygulamaları hayata geçirmesi şirketin rekabetçi üstünlüğünün bir ön koşuludur (Porter ve Kramer, 2011). Dolayısıyla, PODY kavramı ile işletmeler tarafından halen yoğun bir şekilde uygulanmakta olan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerinin işlevsellikleri ve hem topluma hem de şirketlere katkıları tartışmaya açılmıştır. İşletmelerin topluma fayda sağlama amacıyla

yaptıklarını belirttikleri söz konusu KSS çalışmalarını, aslında temel hedefleri olan maddi değer yaratım süreçlerini örtük olarak desteklemek amacıyla ekseriyetle pazarlama iletişimi süreçleri kapsamında kullanabildikleri görülmektedir. Şirketlerin çoğu zaman salt görünürlük elde ederek hedef müşteri kitlelerinin zihnindeki algılarını güçlendirmek için yürütmekte oldukları KSS faaliyetlerinin topluma katkısı maalesef çok sınırlı olup, sistematik ve sürdürülebilir bir sosyal etki yaratamamaktadır. Öte yandan, yapılan güncel araştırmaların sonuçları, toplumsal sorumluluğu iş modeline entegre eden şirketlerin tüketiciler gözünde rakip şirketlerin önüne geçerek hem ekonomik kazançlarını arttırdıklarını hem de toplumsal katkı açısından çok daha somut adımlar atabildiklerini göstermektedir (Carroll ve Shadana, 2010).

İşletmeleri çevreleyen sosyo-kültürel ortam; bilişsel, normatif ve düzenleyici etkiler kapsamında örgüt davranışını şekillendirmektedir (Scott, 2008). Bu açıdan, kurumsal çevrenin önceliklendirdiği alanlara yoğunlaşma ve bu alanlarda değer yaratma gereği işletmelerin sosyal yapı ile etkileşimlerinin kaçınılmaz bir sonucudur. Tarihsel sürece bakıldığında, kurumsal çevrenin işletmeler üzerindeki etkileri sonucunda, işletmelerin ulaşmak için çaba harcadıkları stratejik hedeflerin zamana ve toplumsal beklentilere bağlı olarak değişmiş olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, 20. yüzyılın başlarında işletmeler için maddi kazanç ve finansal karlılık yegâne amaç iken, sosyo-kültürel ortamdaki değişime paralel olarak finansal hedeflerin yanı sıra çalışanlar, tüketiciler, çevre ve toplum olmak üzere tüm paydaşlara karşı sorumluluk içinde faaliyet gösterme anlayışı işletmeler açısından yeni bir gereklilik olmaya başlamıştır. Bu süreç, başlarda kamu erkinin ilgili yasal düzenlemeleri ile başlatılmış olsa da ilerleyen dönemlerde işletmelerin bu süreci kendi istek ve kararlarıyla kurumsal sosyal sorumluluk kavramı altında devam ettirdikleri görülmektedir. İşletmelerin kendi iradeleri ile toplumsal fayda yaratma amacını benimsemelerinin altındaki temel neden aslında yine geleneksel varlık sebepleri olan maddi kazanç edinimi ile ilişkilendirilebilir. Şöyle ki; küresel ekonominin etkisi ile giderek artan rekabet ortamı işletmelerin maddi kazanç elde edebilmeleri için rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Bunun için, işletmelerin ürün ve hizmet bazındaki değer yaratımlarının yanı sıra, tüketici ve genel toplum nezdinde marka değeri gibi algısal unsurlar bazında da değer yaratabilmelerini gerektirmektedir (Balı ve Cinel, 2011).

Günümüzde yaşanmakta olan çevresel ve sosyal problemlerin artan olumsuz etkileri bu problemleri tüm dünya için öncelikli sıraya taşımaktadır. Öte yandan, söz konusu problemlere mevcut çözüm yöntemleri ile etkin çareler üretilememesi ise yeni yaklaşımlarla inovatif çözümlere duyulan acil ihtiyacı ortaya koymaktadır. Söz konusu ihtiyaca binaen oluşturulacak yeni çözüm süreçleri ile birçok yeni iş fırsatı da doğabilir. Toplumsal problemlerin çözümüne yönelik yenilikçi ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirilme ihtiyacı ve bu kapsamda ortaya çıkan yeni müşteri grupları ile bunların tercih ettiği farklı ürün, hizmet veya süreçleri oluşturma fırsatları, günümüzde işletmelerin hem maddi kazanç elde edebilmeleri, hem de büyüyebilmeleri için yepyeni olanakların varlığına işaret etmektedir. Değişen tüm bu süreçler ışığında günümüzde birçok şirket için sosyal değer yaratma hedefi eskisi gibi sadece marka değeri ve kurumsal itibar artışı amaçları ile kısıtlı değildir. Şirketler için artık toplumsal sorunların çözümünün bir parçası olmak, toplumsal etki yaratarak işlerini büyütmek ve teşvik edilen inovasyon süreçleri bağlamında yeni iş ve müşteri potansiyeline kavuşmak için oldukça önemli bir fırsat olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bilinç ile giderek artan sayıda şirket PODY kavramının varlığını bilerek veya bilmeden toplumsal sorunlara daha duyarlı yaklaşmayı stratejik seviyede tercih etmektedir. Yapılan araştırmalar, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının tüketicilerin satın alma davranışlarına olumlu etkisi olduğunu ve böylece işletmelerin finansal getirilerini arttığını göstermektedir (Albertini, 2013; Burke ve Logsdon, 1996; Margolis ve Walsh, 2003). PODY ile işletmelerin finansal getirilerinin yanı sıra müşterileri ve yetenekli çalışanları gözünde marka değerlerini daha üst seviyelere taşıma imkânını elde etmeleri, performanslarına stratejik seviyede etki edecek yeni bir değer yaratımı sağlamaktadır. Porter ve Kramer; PODY'nin sosyal sorumluluk, hayırseverlik veya sürdürülebilirlik yaklaşımlarından farklı olduğunu ve bu açıdan şirketlerin ekonomik başarıya ulaşmak için PODY 'yi stratejik seviyede ele almaları gerektiğini savunmaktadırlar (2011).

Bir işletmenin belirlediği stratejik hedeflere ulaşabilmesi için, işletmenin faaliyetlerinin bu stratejik hedeflere katkı sağlaması gereklidir. İşletme faaliyetlerinin ilgili amaçlara hizmet etmesinin tesisi ve denetimi ise örgütsel performans yönetim mekanizmaları ile mümkün olabilir. Günümüzde, şirketlerin ürün ve/veya hizmetleri üzerinden oluşturmakta oldukları değer çok daha fazlasını topluma katkılarının yaratacağı sosyal değer üzerinden sağlayabilecekleri yönünde oluşan

yeni görüş; hiç şüphesiz, şirketlerin örgütsel süreçlerini de şekillendirmektedir. Bu kapsamda, örgütsel performans değerlendirmelerinde işletmeler için önem kazanmaya başlayan sosyal değer yaratma olgusu, giderek örgütsel performans yönetiminin bir parçası olmaya başlamaktadır. İşletmeler açısından sosyal değer yaratımını temin edecek bir performans yönetim mekanizmasının oluşturulması, şirketlerin sadece değer yaratarak kendi varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamakla kalmayacak; çok daha önemlisi, işletmelerin toplumsal refahın teminine yönelik sağlayacakları katkıyı tüm operasyonel uygulamalarının ana unsuru haline getirebilmelerini sağlayacaktır.

İşletmelerin sosyal performanslarının ölçümüne yönelik kullanılan en yaygın yöntem “sosyal etki değerlendirmesi” olarak adlandırılan ve elde edilen sonuç ve etkilerin değerlendirilmesini içeren yaklaşımdır. Sosyal etki ölçümü, şirketlerin yaratmayı hedeflediği ve/veya yarattığı sosyal etkileri anlamaya, kaynakların etkin kullanımına yönelik sosyal boyutlu bir performans değerlendirilmesi yapmaya ve şirketlerin faaliyetlerinin hem sosyal hem de ekonomik boyutta performans yönetim süreçleri kapsamında ele alınmasına imkân sağlamaktadır. Herhangi bir alanda amaçlanan bir sosyal etki yaratma sürecinin başarıyla yönetilebilmesi için tüm sosyal paydaşlar arasında hem kaynak edinimi/kullanımı, hem de süreç yönetimi bazında koordinasyon ve işbirliğinin tesis edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan, toplumsal katkı sağlayarak sosyal değer yaratmayı ve nihayetinde toplum nezdinde değişime dayalı bir sosyal etki oluşturmayı hedefleyen işletmelerin, örgütsel performans yönetimlerini sadece faaliyetlerine ilişkin sonuç ölçümleri üzerinden yapmaları, bu süreci başarılı şekilde yürütmeleri için yeterli olmayacaktır. Sosyal Etki Yönetimi Planı (SEYP), işletmeler tarafından bu süreçte kullanılma potansiyeli olan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. SEYP, sosyal değer yaratma amacıyla planlanan müdahalelere yönelik olarak yürütülen proje, plan, politika ve program süreçlerini analiz ederek oluşabilecek sosyal etkilerin yapısını ve kapsamını daha iyi tanımlamayı; böylece uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlara proaktif olarak yanıt verme kapasitesini geliştirmeyi sağlamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel performans yönetiminde SEYP'nin stratejik seviyede kullanımına yönelik bir çerçeve oluşturmaktır. Bu kapsamda, mevcut çalışmada temel alınan görüş, taktiksel seviyedeki KSS uygulamalarının

yerine sosyal fayda temelli rekabetçi üstünlük sağlayan PODY yaklaşımına geçilmesi yönündeki savdır (Porter ve Kramer, 2011). Mevcut çalışma ile, şirketlerin PODY stratejisine yönelik uygulamalarında SEYP'yi örgütsel performans yönetimi kapsamında kullanmalarına ilişkin bir öneri sunulmuş ve bu kapsamda örnek bir SEYP içeriği geliştirilmiştir. Ayrıca, şirketlerin KSS uygulamalarından PODY yaklaşımına geçişlerini kolaylaştıracak bir yol haritası oluşturularak sunulmuştur. Bu kapsamda, çalışmanın takip eden bölümlerinde sırasıyla şu konulara yer verilecektir. Öncelikle işletmeler tarafından yürütülen KSS uygulamalarının tarihsel gelişimi ele alınacak, daha sonra bu tarihsel süreçte en son aşamayı oluşturan PODY yaklaşımı işletmeler ile toplum üzerindeki etkileri açısından incelenecektir. Daha sonra, sosyal performans ölçüm yöntemlerine dair genel bir değerlendirme yapılarak bu yöntemler arasında öne çıkan sosyal etki ölçümü ele alınacaktır. Takip eden bölümde, örgütsel performans yönetiminde sosyal etki yönetim planlarının kullanımına yönelik değerlendirmeler yapılacak ve sosyal etki yönetim planı içerik önerisi oluşturulacaktır. Son olarak, KSS uygulamalarından stratejik seviyedeki PODY yaklaşımına geçiş için şirketlere bir yol haritası önerisi sunulacaktır.

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı, Avrupa Birliği Komisyonunun tanımına göre, şirketlerin sosyal ve çevresel sorunlarla ilgili kaygılarını gönüllü olarak ticari faaliyetlerine ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine katmalarını içermektedir [Avrupa Birliği Komisyonu, COM(2001)366]. Avrupa Birliği Komisyonunun 2011 yılında ilan ettiği yeni stratejisinde ise KSS'nin şirketler açısından risk yönetimi, maliyet tasarrufu, sermaye erişimi, müşteri ilişkileri, insan kaynakları yönetimi ve inovasyon kapasitesi gibi faydalar sağlaması ve böylece şirketlerin rekabet gücüne etkileri nedeniyle stratejik seviyede ele alınması gerektiği ifade edilmektedir [Avrupa Birliği Komisyonu, COM (2011)0681]. Avrupa Birliği Komisyonu tarafından zaman içerisinde yapılmış olan bu iki farklı KSS tanımı, aslında KSS kavramının şirket uygulamaları kapsamındaki tarihsel gelişimine de ışık tutmaktadır.

Şirketlerin sosyal sorumluluklarına ilişkin ilk görüşler; Barnard (1938)'in '*Yöneticinin İşlevleri*' (The Functions of the Executive) ve Clark'ın (1939)'ın '*İşletmenin Sosyal Denetimi*' (The Social Control of Business) adlı eserlerinde



karşımıza çıkmaktadır. Ancak, özellikle sosyal sorumluluk doktrinine odaklanan ilk akademik çalışma ve bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramına ilişkin ilk kapsamlı tanımlamanın yer aldığı yayın ise Bowen (1953)'ün 'İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları' adlı eseridir (Carroll 1999). Bowen (1953)'a göre işadamlarının sosyal sorumlulukları, ilgili politikaları takip ederek gerekli kararları alma ve toplum hedefleri ve değerleri açısından arzu edilen hareket çizgisini takip etme yükümlülüklerini içermektedir. Bu çalışmayı takip eden sonraki çalışmalarda ise şirket ve toplum ilişkisini ele alan KSS yazınının ekseriyetle çalışan memnuniyeti, toplumsal refah ve ekonomik karlılık üzerinde durduğu görülmektedir (Frederick, 1960). Ancak, aynı dönemlerde KSS kavramına kuşkuyla yaklaşanlar da olmuştur. Örneğin, ünlü iktisatçı Milton Friedman (1962) '*Kapitalizm ve Özgürlük*' adlı kitabında serbest kapitalist bir sistemde yer alan şirketlerin rollerinin yalnızca ekonomik fayda peşinde koşmak ile sınırlı olması gerektiğini savunmuştur (Friedman, 1962). Yazar, ilerleyen dönemlerdeki açıklamalarında da önceki açıklamalarına paralel şekilde, KSS faaliyetlerinin sosyal çıkarlar adına şirket kaynaklarının haksız kullanımına neden olduğunu ve şirketlerin tek sosyal sorumluluklarının işletme karlarını artırmak olması gerektiğini savunmaya devam etmiştir (Friedman, 1970). Dünya genelinde 1970'li yıllarda yaşanan toplumsal hareketler, şirketlerin çevre ve toplum üzerindeki etkilerine yönelik toplumsal farkındalığın hızla artmasına ve buna bağlı olarak sonraki dönemlerde sosyal ve çevresel alanlarda çeşitli düzenlemelere gidilmesine yol açmıştır. Örneğin, 1983'te Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun kurulması; 1990'da Avrupa Çevre Ajansı'nın kurulması ve 1992'de İklim Değişikliği Sözleşmesinin kabulü, çevresel konularda daha yüksek standartların belirlenmesine yönelik uluslararası çabaların açık göstergelerini oluştururken, aynı zamanda KSS açısından da dolaylı çabalara örnek teşkil etmektedir (Carroll, 2008). KSS uygulamalarına yön veren başlıca akademik çalışmalardan biri, Carroll 'ın 1991 yılında yayınlamış olduğu '*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi*' adlı eseridir. Bu çalışma, şirket yöneticileri için hissedarlara olan taahhütler ile daha geniş çevredeki paydaşlara olan yükümlülükleri dengeleme sürecinde yararlanılabilecekleri pratik bir yaklaşım sunmaktadır. Öte yandan, Carroll (1991) her şirketin ekonomik, yasal, ahlaki ve hayırseverlik olmak üzere dört temel sosyal sorumluluğunun olduğunu ve bu sorumlulukların piramidin farklı basamaklarını oluşturacak şekilde sıralanabileceğini savunmuştur. İlk basamakta sosyal sorumluluğun temel seviyesi

olan ekonomik yönlü sosyal sorumluluklar, ikinci basamakta içinde bulunduğu çevrede yaşamını hukuki olarak sürdürebilmesi için yerine getirmesi gereken yasal yönlü sosyal sorumluluklar, üçüncü basamakta ahlaki yönlü sosyal sorumluluklar ve en üst basamakta ise hayırseverlik yönlü sosyal sorumluluklar olmalıdır (Carroll, 1991). 2000'li yılların başlarında, Freeman (2001) paydaş teorisine yeni bir yaklaşım getirerek şirketlerin tedarikçilere, tüketicilere, çalışanlara, hissedarlara ve yerel topluma karşı sorumluluklarının olduğunu ve bunun için şirketlerin daha geniş bir paydaş grubunun yararı için yönetilmesi gerektiğini savunmuştur. İlerleyen dönemlerde, KSS alanındaki akademik çalışmaların çoğunlukla KSS uygulamaları ile şirket stratejisi ilişkisine yer verdiği görülmektedir. KSS uygulamalarının şirket performansına etkileri ve şirket stratejisi ile ilişkisine odaklanan akademik araştırmaların bulguları ile *Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (SKSS) terimi kullanılmaya başlanmıştır (Porter ve Kramer, 2006). Ayrıca, KSS yazınındaki söz konusu ilerlemeler '*Paylaşılan Ortak Değer Yaratımı*' (PODY; Creating Shared Value, CSV) kavramının oluşumuna yol açmıştır (Porter ve Kramer, 2011).

Küreselleşmenin artan etkileri ile birçok çokuluslu şirket, KKS'nin küreselleşme sürecinin zorluklarını ve fırsatlarını dengelemede güvenli bir yol olduğu ve bu açıdan KSS'nin kurumsallaşmasının önemine dair ortak kanaat oluşturmaya başlamıştır (Carroll, 2015). Bu farkındalık artışında, Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO)'nün kalite ve çevre yönetimi standartlarına ilişkin oluşturduğu çeşitli rehberler ile özellikle 2010 yılında geliştirdiği işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında faaliyet gösterme şekillerini içeren ISO 26000 rehberinin etkisi oldukça fazladır. Öte yandan, uluslararası kuruluşlar ve ülke yöneticileri tarafından, sosyal sorunların çözümünde küresel bir birlikteliğin gerekli olduğuna dair paylaşılan ortak kanaate dair beyanlar, bu kapsamda çeşitli uluslararası anlaşmaların imzalanmasına yol açmıştır. 2015 yılında imzalanan Paris Anlaşması ile 2020 sonrası iklim değişikliği rejiminin çerçevesinin oluşturulmasına karar verilmiştir. Aynı yıl Birleşmiş Milletler nezdinde gerçekleştirilen BM Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesinde ise 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 193 ülkenin imzası ile kabul edilmiştir. Bu gelişmeler, KSS uygulamalarının sürdürülebilir kalkınma için önemini ve bu kapsamdaki çabaların etkinliğini arttıracak yeni bir sosyal sözleşme ihtiyacına dair ortak kanıyı yansıtmaktadır (Latapí Agudelo vd., 2019). Her ne kadar uluslar arası anlaşmalar ülke yöneticileri nezdinde kabul edilmiş olsalar da, bu anlaşmaların içeriklerinde şirketlerin iş yapış şekillerini de bu hedeflere



uygun olarak yapmaları yönünde açık çağrılara yer verilmiştir. Öte yandan, ülke yönetimleri tarafından beyan edilen bu hassasiyetler, yine yasal düzenlemeler vesilesi ile şirketlerin bu sürece uyumunu gerekli kılmaktadır. Nitekim Avrupa Birliği'nin 2014 tarihli direktifi kapsamında Avrupa Birliği hukuku uyarınca belli büyüklük ve faaliyet alanlarındaki büyük şirketlerin 2018 yılından itibaren şirket faaliyet raporlarında kamu yararı ile ilgili finansal olmayan bilgileri de bildirmeleri zorunlu kılınmıştır (Avrupa Birliği Komisyonu, Directive 2014/95/EU, 2014).

2. YENİ BİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK STRATEJİSİ OLARAK PAYLAŞILAN ORTAK DEĞER YARATIMI

İşletmeler ve toplumsal yapılar arasında kaçınılmaz ve ebedi karşılıklı bir bağımlılık bulunmaktadır. Bir yanda, toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapıları şirket faaliyetlerini direkt etkilerken, diğer yandan şirketlerin üretim ve hizmet faaliyetleri ise toplumsal yapılara tesir ederek bu yapıları değiştirmektedir. Kısaca, hem toplumun refahı hem de işletmelerin devamlılığı birbirlerine bağlıdır. Örneğin, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve büyüyüp karlılığını arttırabilmesi için temel gereksinimler arasında yer alan yetişmiş işgücü, ticari faaliyetleri düzenleyen hukuki altyapı, ekonomik alım gücüne sahip müşteri potansiyeli bizzat toplumsal refahın şekillendirdiği unsurlardır. Öte yandan, toplumun refahı açısından önemli olan ekonomik kaynak artışı, iş imkânları ve inovasyon kapasitesi yaratabilecek güçlü ve başarılı ticari işletmelerin toplum nezdinde sağladıkları olumlu katkılar ise yadsınamaz. Alternatif olarak, zayıf ve başarısız işletmeler ise neden oldukları düşük ücret seviyeleri ve işsizlik gibi sonuçlarla toplumu olumsuz yönde etkilemektedirler. Porter ve Kramer (2006) bir şirketin stratejik seviyede sosyal değer yaratmak üzere KSS politikası geliştirerek uygulamaya koyabilmesi için gerekli olan adımları üç seviyede tanımlamaktadır: ilk olarak, 'içten dışa' bir bakış ile şirketin değer zincirinin toplum üzerindeki etkilerini anlamak; ikinci olarak, 'dıştan içe' bir bakış açısı ile şirketin içinde bulunduğu toplumsal yapıların şirket faaliyetleri üzerindeki etkilerini tespit etmek; ve son olarak bu bağlantıların eşleştirilmesini sağlamaktır. İçten-dışa doğru bağlantıları eşleştirmek için, şirketin tüm değer zinciri faaliyetlerini inceleyerek, bunların toplumsal yapılar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini tespit etmesi gerekmektedir (Porter ve Kramer, 2006). Dıştan-içe doğru bağlantıları eşleştirmek için ise, işletmenin dört bileşen arasındaki etkileşimi ele alması gerekmektedir; bunlar, şirketin rekabet

stratejisi, müşteri ihtiyaç ve talepleri, şirketin erişim sağlayabildiği kaynaklar ve şirket faaliyetlerini destekleyici diğer endüstrilerdir (Porter ve Kramer, 2006). Bir şirket, içten-dışa ve dıştan-içte bağlantıları eşleştirmek suretiyle KSS politikasını stratejik seviyede ele aldığı anda, hangi alanlarda ekonomik, çevresel ve sosyal değer yaratabileceği hususlarında öngörü sağlayabilir (Porter ve Kramer, 2006).

İşletmelerin sadece toplumsal yapıların faaliyetleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak değil, aynı zamanda kendi faaliyetlerinin toplumsal yapılar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak çalışmalarını planlayıp yürütmesi gerekmektedir. Çünkü şirketlerin içinde var oldukları sosyal ve çevresel yapıları iyileştirmek üzere gösterecekleri gayretler aynı zamanda kendi varlıklarını sürdürebilmelerinin de teminatıdır. Günümüzde karşı karşıya kalınan ekonomik, sosyal ve çevresel sorunların büyüklüğü şirketlerin sosyal sorunları ele almak için gösterdikleri çabalarını bir yan faaliyet olarak sürdürmeye devam etmelerini artık imkânsız hale getirmektedir. Birçok yıkıcı etkisi hissedilmekte olan çok boyutlu sosyal sorunlara çözümler geliştirilmesi şirketler için de sürdürülebilir büyüme, düşük risk ortamı ve varlıklarının devamı açılarından önem arz etmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin en az ticari fayda sağlama motivasyonları kadar toplumsal fayda sağlamaya yönelik de çaba göstermeleri ve böylece işletme faaliyet alanlarındaki yetkinliklerini ve güçlerini bu amaçlarla kullanmaları gerekmektedir.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarına ilişkin geçmişten beri süregelen temel yaklaşım, sosyal problemlerin çözümüne sağlanacak katkıların işletmelerin ana faaliyetlerinden ayrı olarak ele alınması yönündedir. Böyle bir perspektifi benimseyen şirketler, sosyal sorumluluk alanındaki faaliyetlerini ekseriyetle şirketin ana operasyon birimlerinden ayrı bir ekip tarafından geliştirilen programlar kapsamında organize edip yürütmekte, böylece şirket için anlamlı bir bütünlük taşımayan farklı uygulamalar bazında bu süreçleri devam ettirmektedirler. KSS bazlı faaliyetlerin mikro seviyedeki etkilerle kısıtlı kalarak gerekli etkiyi sağlayamamasının bir diğer nedeni ise; şirketin ana operasyon birimlerinden ayrı bir yapının dar bir bakış açısıyla geliştirdiği söz konusu KSS faaliyetlerinin iş stratejisine katkı sağlayacak şirkete münhasır uygulamalar yerine genel geçer sosyal sorumluluk ana başlıkları üzerinden oluşturulmasıdır (Porter ve Kramer, 2006). Hâlbuki bir şirketin topluma adanmışlığını gösteren sosyal sorumluluk faaliyetleri, araştırma ve geliştirme uygulamaları gibi uzun vadeli

yatırımlar kapsamında ele alındığında, örgütsel performans üzerinde yaratacağı olumlu etkiler ile şirket için rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedir (Porter ve Kramer, 2011). Sosyal açıdan sorumluk hisseden bir bakış açısı ile, sosyal ve çevresel kaygıları operasyonel süreçlerin tümünü kapsayacak şekilde iş modeline entegre eden bir şirket, bu yaklaşımın önemine inanan tüketicilerin ve diğer ana paydaşların gözünde rakiplerinden pozitif anlamda ayrışarak rekabetçi üstünlük sağlayabilecektir (Carroll & Shadana, 2010). Öte yandan, sadece risk yönetimi amacıyla ana paydaşların bir takım beklentilerine cevap vermek için savunma yönlü yürütülen KSS stratejileri ise, şirketlerin stratejik anlamda rekabetçi üstünlük sağlamalarına katkı sunabilecek bir etki oluşturmamaktadır (Porter & Kramer, 2006; Carroll & Shabana, 2010).

2011 yılında Porter ve Kramer tarafından oluşturulan '*paylaşılan ortak değer yaratımı*' (PODY; Creating Shared Value, CSV) kavramı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının şirketler açısından etki ve öneminin tartışılmaya açılmasına neden olmuştur. Porter ve Kramer (2011) PODY kavramı ile bir şirketin rekabet gücünü artırırken aynı zamanda faaliyet gösterdiği toplumda ekonomik ve sosyal koşulları geliştiren politika ve uygulamaları hayata geçirmesinin, şirketin rekabetçi üstünlüğünün bir ön koşulu olduğunu ifade etmektedir (Porter ve Kramer, 2011). Bu yaklaşıma göre, şirket stratejisinin toplumsal fayda sağlama amacını içermesi ve böylece şirket faaliyetlerinin tümünde bu hedefin gözetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, PODY KSS'den oldukça farklı bir kapsama sahiptir. Porter ve Kramer (2011)'in temel iddiası; KSS'nin dar kapsamlı geleneksel iş stratejileri bağlamında sadece şirket itibarını arttırmak üzere ortaya çıkmış bir kavram olduğu; bu nedenle, stratejik anlamda rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük sağlama hedefindeki şirketlerin KSS'nin yerine PODY'yi esas almaları gerektiği yönündedir. PODY yaklaşımına göre, bir şirketin kâr maksimizasyonu ile toplumsal katkı sağlama hedeflerini bir bütün olarak ele alması esas iken; KSS uygulamalarında ise, şirket faaliyetlerinin yerel topluluk ve çevre üzerindeki etkileri operasyonel uygulamalardan ayrı olarak ele alınmakta ve bunlar ile ilgili faaliyetler sadece sosyal sorumluluk görevi olarak değerlendirilmektedir. Porter ve Kramer (2011) bir şirketin amacının paylaşılan ortak değer yaratımı üzerinden yeniden tanımlanması gerektiğini savunmakta; bunun için ise, bir şirketin ilk adımının ürünleri aracılığıyla yarattığı fayda veya zararların tespitinin yanı sıra toplumsal ihtiyaçların belirlenmesini de içermesi gerektiğini ifade etmektedir.

Porter ve Kramer (2011)'in PODY ile ilgili temel varsayımlarına göre, bir şirket rekabet üstünlüğüne yönelik kazanımlarını ancak bütüncül bir yaklaşım ile elde edebilir. PODY ile bir şirketi rekabetçi üstünlüğe taşıyacak temel kazanımlar şu şekilde oluşmaktadır. İlk olarak, bir şirketin hizmet ve ürünlerinin topluluğa sağladığı faydalar hedef kitle tarafından fark edilip anlaşıldıkça, şirketin yapmakta olduğu işin kendisi pazarlama fonksiyonuna dönüşmektedir. Diğer bir kazanım, PODY ile şirketin hizmet ve ürünlerinin tanımlanmış faydalarla net olarak ilişkilendirilmesi sonucunda kesintisiz bir halkla ilişkiler bağlantısı oluşmaktadır. Son olarak, şirketin topluma karşı sorumluluğu çerçevesinde, sadece hayır kurumlarına bağış yapma şeklindeki bir yaklaşım yerine faaliyet gösterdiği bölge insanı için değişimin ve gelişimin öncülüğünü üstlenmesi, bölge insanının şirkete duygusal bağlılık oluşturmaya ve böylece tutkulu şirket savunucusuna dönüşmesine yol açmaktadır (Porter ve Kramer, 2011). PODY elde etmek için şirketler tarafından uygulanabilecek üç temel yöntem ise şu şekildedir. İlk yöntem, sosyal ve çevresel sorunların çözümüne ve yerel toplulukların gelişimine katkı sağlarken şirketin ürünleri ve pazarı iyi tanıyarak müşteri tabanının ihtiyaçlarını karşılayan karlı ürünler ve hizmetler geliştirmesidir. İkincisi, şirketin operasyonel değer zincirindeki verimliliğini yeniden tanımlamasıdır. Üçüncüsü ise, farklı yönetim stratejilerinin şirkete ve topluma nasıl fayda sağladığına ilişkin bilginin paylaşımı yoluyla şirketin faaliyet gösterdiği sektörde sanayi kümeleri bağlamında ortak değer yaratımını geliştirmesidir.

3. SOSYAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

Günümüzde şirketler yalnızca kısa vadeli değil, uzun vadeli değer yaratımı için ekonomik, çevresel ve sosyal alanlarda çeşitli kazanımlar elde etmeye yönelmektedirler. Tüm dünyada tüketicilerin artan farkındalıkları çevreye ve sosyal hayata duyarlı şirketlere yönelik ilginin artmasına ve şirketlerin de ekonomik, çevresel ve sosyal alanlarda sürdürülebilir değer yaratmaya yönelik daha fazla çaba göstermelerine neden olmaktadır. Bu kapsamda, farklı paydaşlar tarafından şirketlerin hesap verilebilirliklerinin daha somutlaştırılması için çeşitli talepler dile getirilmektedir. Şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarının değerlendirilmesini ve sürdürülebilirlik seviyelerinin ortaya konulmasını sağlayacak bütüncül performans ölçümlerine ilişkin talepler yeni yaklaşımların geliştirilmesinde oldukça etkili olmuştur (International Accounting Standards Board, 2009).



Söz konusu yeni yaklaşımlardan biri 1994 yılında Elkington'ın oluşturduğu üçlü alt çizgidir. Üçlü alt çizgi, şirket sürdürülebilirliğinin tesisine yönelik pratik bir yaklaşım olan şirketlerin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerinin dengelenmesinde kullanılan bir muhasebe çerçevesidir (Elkington, 1997: 71; Savitz ve Weber, 2006). Geleneksel tekli hesap cetveline kıyasla üçlü alt çizginin kullanımı geleneksel kâr/zarar hesabının ötesinde yatırımların sosyal ve çevresel boyutlarda da artı değer yaratıp yaratmadığının değerlendirilmesini sağlamaktadır (Elkington, 2004: 2). Özel sektör, kamu veya sivil toplum kuruluşları tarafından kullanılan bu muhasebe sistemi ile ekonomik kazanımlar, sosyal sorumluluk seviyeleri ve çevresel etkiler değerlendirilebilmekte ve böylece bu alanlarda işletme stratejileri ve politikaları oluşturabilmektedir (Savitz ve Weber, 2006; Wang ve Lin, 2007: 2). Ancak, üçlü alt çizgi ile ortaya çıkan net çevresel etki, net toplumsal etki ve net kârı birbiri ile karşılaştırmak ve bütünsel bir toplam etkiyi hesaplamak oldukça zor olabilmektedir (Elkington, 1998; Miller, Buys, ve Summerville, 2007; Tullberg, 2012). Bu nedenle, uygulamada öne çıkan iki farklı yaklaşımdan biri ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerin hepsinin parasal birime dönüştürülerek bütünlük bir değer toplamı elde edilmesi (Miller, Buys, ve Summerville, 2007); bir diğeri ise, üçlü alt çizginin diğer şirketlerin katılımı ile bir endeks olarak hesaplanması sonucu sürdürülebilirlik endekslerinin oluşturulmasıdır (Slaper ve Hall, 2011: 1).

Sürdürülebilirlik endeksleri; şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel alanlardaki çalışmalarının, benzer önlemleri almayan diğerler şirketlere nazaran nasıl ve ne oranda bir ek değer yarattığını, yatırımcılar ve tüketiciler açısından daha net gözlemlenebilir hale getirmektedir (Borsa İstanbul, 2014: 43). Bu endeksler kurumsal risklerini ve fırsatlarını etkin bir şekilde yöneten şirketlere rekabet avantajı sağlarken, yatırımcılar açısından ise sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt ederek bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayan pratik bir araç işlevi görmektedir. Sürdürülebilirlik endekslerinin ilki 1999 yılında geliştirilmiş olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksidir (SKD Türkiye, 2016: 56). Günümüzde menkul kıymetler borsalarının yanı sıra çeşitli uluslararası inisiyatiflerin de sürdürülebilirlik endeksi oluşturma yönünde girişimleri bulunmaktadır. Bunların arasında en çok bilineni UN Global Compact 100 Endeksi'dir (SKD Türkiye, 2016: 56). Sürdürülebilirlik endekslerinin Türkiye'deki örneği ise Borsa İstanbul'un bünyesinde 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren düzenli olarak hesaplanan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'dir (Borsa İstanbul, 2014: 43).

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri, şirketlerin başarısını organizasyonel hedeflere ulaşma seviyeleri üzerinden yapmakta ve bunun için kârın arttırılması veya maliyetlerin azaltılması şeklinde maddi öğeler üzerinden ölçüm ve değerlendirme yapılmasını öngörmektedirler (Ittner ve Larcker, 1998). Tamamlanan görevler ve elde edilen maddi kazançlar üzerinden oluşturulan söz konusu geleneksel performans değerlendirmeleri maalesef şirketin faaliyetleri sonucunda toplumsal alanda ne ölçüde bir değişim yaratıldığına ve böylelikle yaratılan sosyal değer ne boyutta olduğuna dair bütünsel bir değerlendirme sağlayamamaktadır (International Accounting Standards Board, 2009). Bütünsel bir değerlendirme için, herhangi bir müdahale olmadan da ortaya çıkacak bir sonucun ötesinde sadece şirket faaliyetleri ile elde edilen etkinin; diğer bir deyişle, sosyal etkinin ve sosyal etki ölçümünün gereği daha net ortaya çıkmaktadır (Clark ve dig., 2004).

Sosyal etki değerlendirmeleri kolay değildir. İşletmeler tarafından ekonomik bazda yaratılan değer çoğunlukla şirket karı veya zararı şeklindeki kesin ve herkes tarafından ortak kabul gören tanımlamasının aksine; sosyal performans için genel kabul gören ve ölçümünün kesin ve tek bir yolla yapılmasını sağlayacak net bir tanım bulunmamaktadır (Mulgan, 2010). Bu durum, sosyal etki değerlendirme süreçlerini zorlaştırmanın yanı sıra farklı sosyal etki yaklaşımları ile çok çeşitli sosyal etki değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

3.1. Sosyal Etki

Sosyal etki kavramı; kamu, özel veya üçüncü sektör kurum ve kuruluşları tarafından geliştirilip yürütülen projelerin faaliyetlerine muhatap olan insanların, grupların ve toplulukların bu faaliyetlere bağlı müdahaleler sonucunda yaşam, çalışma, iletişim ve örgütlenme biçimlerinde meydana gelen fiziksel ve duygusal deneyim ve değişimleri içermektedir (Interorganizational Committee on Principles and Guidelines for Social Impact Assessment, 2003). Diğer bir deyişle, sosyal etki bir müdahalenin toplumda yarattığı sosyal ya da çevresel değişimdir. Sosyal etki; beklenen veya beklenmeyen, pozitif veya negatif, maddi veya gayri maddi nitelikte olabilir.

Vanclay (2003) sosyal etkiyi bir veya daha fazla alanda oluşan değişiklikler olarak ifade etmekte ve bu alanları şu şekilde tanımlamaktadır; *yaşam tarzı*

(günlük olarak nasıl yaşadıkları, çalıştıkları ve birbirleriyle etkileşime girdikleri); *kültür* (ortak inançlar, gelenekler, değerler, dil veya lehçeler); *politik sistemler* (kendilerini etkileyen kararlara ne ölçüde katılabildikleri); çevre (hava, su, yiyecek mevcudiyeti ve kalitesi; toz ve gürültü seviyesi; fiziksel güvenlik); *sağlık ve refah* (sağlık, fiziksel, zihinsel, sosyal ve ruhsal iyilik hali); *kişilik ve mülkiyet hakları* (ekonomik veya sivil haklar kapsamındaki dezavantajlılık); *korku ve özlem* (güvenlikle ilgili algı, toplum ve çocuklar ilgili ile geleceğe dair korkular). Öte yandan, bazı yazarlar yaratılan değer bazında etkinin sadece sosyal olmayacağını, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel tüm etkilerin ifade edilmesi gerektiğini savunarak sosyal etki yerine aslında '*toplumsal etki*' (societal impact) kavramının kullanılmasının daha doğru olduğunu iddia etmektedirler (Ebrahim ve Rangan, 2010).

3.2. Sosyal Etki Değerlendirmesi

Sosyal etki değerlendirme (Social Impact Analysis) ile proje kaynaklı olarak insanların yaşamlarının farklı boyutlarında oluşan değişimin tanımlanması ve değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Sosyal etki ölçümü sonucunda; uygulanan plan, program ve faaliyetlerin ne ölçüde etkili olduğu, başarıya götüren faktörlerin ve beklenmeyen sonuçların neler olduğu tespit edilebilmekte; böylece sosyal etkinin oluşum sürecinin detaylı analizi ile mevcut plan ve stratejilerin gözden geçirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Etki ölçümü zor bir süreçtir. Bunun temel nedeni, sosyal etki tanımı ve ölçümünün konuya ve sektöre özgü olmasıdır. Mulgan (2010) sosyal etki ölçümlerinde yaratılan sosyal değerini iki kategoriye ayrıştırılarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu kategorilerden ilki, işletmenin belli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetlerin oluşturduğu bir müdahalenin kısa ve orta vadeli sonuçlarını ifade eden 'çıkıtlar' dır. İkinci kategori ise, çıktıların uzun vadeli etkileri ile oluşan '*değişim*' yani '*netice*' dir. Dolayısıyla, birçok şirket gösterdiği çabalar sonucunda elde ettiği sonuçları ölçebilmektedir; ancak nihai toplumsal değişimi ölçmekte zorluk çekmektedir. Örneğin, kadınlarda finansal okuryazarlık oranlarını arttırarak kadınların finansal sistemlere katılımlarını çoğaltma çabalarının sonuçlarını ölçmek için bankacılık sistemine katılan kadın sayısı kullanılabilir. Ancak, bu çabalar sonucunda altta yatan toplumsal sorunun çözümünde sağlanan değişimi, örneğin cinsiyet bazlı gelir eşitsizliğindeki

azalmadaki etkiyi, ölçmek çok daha zordur. Sosyal etki tanımının çok çeşitli ve farklı şekillerde yapılması ve bu kapsamda sosyal etki ölçümü için kullanılacak en iyi yöntemin ne olduğu ve bu ölçümün nasıl yapılması gerektiğine ilişkin fikir birliğinin olmayışı, hem akademik alanda hem de pratik uygulamalarda sosyal etki ölçümü ile ilgili gelişim süreçlerinin önündeki en temel engeldir (Maas ve Boons, 2010).

Sosyal etki değerlendirmeleri, ilk olarak 1970'li yıllarda çevresel etki değerlendirmelerinin (ÇED) bir parçası olarak kavramsallaştırılıp bu kapsamdaki ÇED düzenlemeleri ile beraber kullanılmaya başlanmıştır. 1969 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin Ulusal Çevre Politikası Kanunu ile şehir planlamacılarının planlama ve karar alma süreçlerinde yerel topluluklar üzerindeki çevresel ve sosyal etkileri dikkate almaları yönündeki düzenleme sosyal etki değerlendirmeleri için yasal bir zemin oluşturmuştur (Burdge, 2003). ÇED, projeye ait çevresel etkilerin değerlendirilmesi suretiyle projenin yapılıp yapılmaması yönünde bir kararın oluşmasına temel oluştururken, sosyal etki değerlendirmeleri ise projeye bağlı sosyal etkilerin tespiti ve proje döngüsü içerisinde yönetimine imkân sağlamaktadır. Sosyal Etki Yönetim Planları ile hem sosyal etkinin muhatabı olan gruplara daha fazla fayda sağlayabilecek şekilde proje içeriğinin gözden geçirilmesi, hem de projeye bağlı olumsuz etkilerin tanımlanarak azaltılması mümkün olmaktadır. Zaman içerisinde sosyal sorunların çevresel sorunlardan oldukça farklı olduğu ve bu nedenle farklı şekillerde ele alınmaları gerektiği yönünde oluşan farkındalık sonucu, sosyal etki değerlendirmesi ve ÇED uygulamaları iki ayrı başlık altında ele alınmaya başlanmıştır. Her ne kadar farklı başlıklar altında ele alınıyor olsalar da çevresel ve sosyal konuların birbirleri ile ilişkili ve çoğu zaman da birbirlerine bağlı olmasından dolayı bütünlük değerlendirmeler yapılmaya devam edilmektedir.

Sosyal etki değerlendirmesine ilişkin uygulamalar çoğunlukla ruhsatlandırma, lisanslama veya finansman kararları öncesinde sosyal boyuttaki göstergeleri içeren bir karar verme aracı olarak kullanılmaktadır. Öte yandan, şirket yöneticilerinin şirketin kurumsal faaliyetlerinin sosyal etkisini değerlendirmeye önem verdikleri görülmektedir. Bunun temel nedenlerinden biri, şirketin faaliyetleri kapsamında oluşan sosyal etkinin şirketin farklı paydaş kitlelerinin beklentilerini karşılayamayacak olmasının şirketin satışlarını, finansman

imkânlarını, farklı pazarlara erişebilme potansiyelini ve büyüme yetkinliğini tehdit edebilecek çeşitli riskler doğurabilmesidir (Smith vd., 2013). Kurumsal şirketler tarafından sosyal etki değerlendirmelerinin bir diğer temel kullanım alanı ise şirketin paylaşılan ortak değer yaratma amacı ile belirlediği stratejik hedeflere ulaşma seviyesinin değerlendirilmesi ve bu süreçte elde edilen bulguların şirketin iş modelinin geliştirilmesi için kullanılmasıdır (Ebrahim vd., 2014). Böylelikle, şirketlerin gerçekleşen ile istenen sosyal etki sonuçlarını karşılaştırmaları, performans boşluklarını tespit ederek sosyal performanslarını iyileştirmek için potansiyel yeni çözüm yolları aramaları mümkün olmaktadır (Liket & Maas, 2015; Maas & Grieco, 2017).

Sosyal etki değerlendirmesi için çok çeşitli yöntem ve metodolojiler bulunmaktadır. Söz konusu ölçüm metotları çeşitli kıstaslar dâhilinde ve yaratılan sosyal etkiye bağlı olarak şekillendirilmek suretiyle farklı amaçlara hizmet etmek üzere kullanılabilir (Maas ve Liket, 2011). Etki ölçüm metotlarının hepsinin çıkış noktası sosyal bilimlerdeki klasik nicel ve nitel araştırma yöntemlerine dayanmaktadır (Hehenberger vd., 2013). Her işletmenin veya hayata geçirilen her projenin sosyal etki değerlendirme süreci söz konusu girişimin paydaşlarına ait çeşitli kıstaslar dâhilinde farklı şekillerde gelişmektedir. Dolayısıyla, tek bir yöntemin veya tek bir ölçeğin tüm sosyal girişimler için uygun ve etkin olması beklenemez. Sosyal etki ölçümünde kullanılmakta olan birçok yöntem arasında '*Yatırımın Sosyal Geri Dönüşü*' (Social Return on Investment, SROI) en çok tercih edilen yöntemlerin başında gelmektedir.

4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİNDE YENİ BİR UYGULAMA ÖNERİSİ

4.1. Sosyal Etki Yönetim Planı

Sosyal etki yönetim planı; uygulanan plan, program veya proje ile elde edilmesi amaçlanan ve amaçlanmadığı halde ortaya çıkabilen sosyal boyutlu sonuçların öngörülmesi; süreçlerin izlenmesi ve analiz edilmesi; sosyal etkilerin yapısının ve kapsamının değerlendirilmesi; böylece uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlara proaktif olarak yanıt verilerek yönetilmesi amaçları ile kullanılan yönetsel bir araçtır (Vanclay vd., 2015). Sosyal etki yönetim planları geniş bir perspektifte sosyal etki ölçümünün yanı sıra sosyal sorunların ve sosyal

etkinin tüm proje döngüsü boyunca yönetilmesi için bütünlük bir dizi eylem ve prosedür sağlamaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, sosyal etki yönetim planları örgütsel performans ve risk yönetimi aracı olarak ele alınabilir.

Yaratılması hedeflenen sosyal etkiye ilişkin olarak; öngörülen değişimin izlenmesi, raporlanması, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ve risklere karşı proaktif yanıtların geliştirilmesi amacıyla hazırlanan sosyal etki yönetim planları, bu amaçlara ulaşılabilmesi için ilgili projenin tüm aşamalarında uygulanacak stratejileri ana hatları ile kapsayacak bir içeriğe sahip olmalıdır (Vanclay vd., 2015: 4-5). Bu açıdan, şirket ve proje yürütücüleri tarafından sosyal etki değerlendirme sürecinin en başında, sosyal etki yönetim planı içeriklerinin süreç sonunda elde edilmesi muhtemel boyutlar kapsamında tüm sürecin operasyonel bir plana dönüştürülmesini sağlayacak şekilde oluşturulması sağlanmalıdır (Vanclay vd., 2015: 7). Sosyal etki yönetim planlarının oluşturulması sürecinde ana hedef, oluşabilecek olumsuz etkilerin önlenmesi veya azaltılması için kaynak, strateji, süreç, faaliyet, taahhüt ve işgücü planlamalarını önceden oluşturmak suretiyle sosyal etkinin olumlu etkilerinin artırılmasını sağlayacak bir performans yönetim sisteminin kurulması olmalıdır (Franks ve Vanclay, 2013: 41).

Günümüzde, sosyal etki yönetim planlarının en belirgin katkıları hedeflenen ve/veya geliştirilen projelere ilişkin sosyal boyuttaki etkilerin belirlenerek bunların bir süreç olarak yönetilmesi ve bu kapsamda sosyal etkinin muhatabı olan insanların katılımı ile sosyal etkilerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesidir (Franks ve Vanclay, 2013: 41; IFC, 2012). Bu kapsamda, sosyal etki yönetim planları ÇED düzenlemeleri ile beraber ve onları tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sosyal etkiye yönelik plan, program ve projelerini uygulama aşamalarında sosyal etkilerini yönetebilmeleri için önceden hazırlık yapmak üzere gerekli planlamaları yapmalarını da sağlamaktadır (Vanclay vd., 2015: 57). Öte yandan, sosyal etki yönetim planları, işletmelerin sosyal performans hedeflerine ulaşmalarında kullanabilecekleri bir düzenleme aracı işlevi görmektedir ve işletmelerin sosyal paydaş beklentilerini karşılama ve dostane ilişkiler kurmasında yönlendirici ve destekleyici etkisi bulunmaktadır (Vanclay vd., 2015: 4).

Şirketlerin paylaşılan ortak değer yaratma hedefleri kapsamında sosyal etki iddialarını hayata geçirebilmeleri için bir uygulama planına ihtiyaçları



olacaktır. Sosyal etki yönetim planı, bir projenin başlangıcından bitimine kadarki süreçte yer alan destekleyicilerin, yerel yönetimlerin ve tüm diğer paydaşların rollerini ve sorumluluklarını belirleyerek netleştirmeyi sağlamaktadır (Queensland Government, 2010: 6; Vanclay vd., 2015: 8). Böylelikle, paylaşılan ortak değer yaratım süreçlerinin izlenmesi ve raporlanması için bir çerçeve sunan sosyal etki yönetim planları, ayrıca paydaşların katılımlarına dair detaylı planlama yapılmasına imkân sağlamaktadır. Etkilenen paydaşların katılımıyla geliştirilen bu planlar dâhilinde paylaşılan ortak değer yaratım sürecinin daha gerçekçi bir zeminde ortaya konulması mümkün olabilmektedir. Uygulanan plan, program ve projelere bağlı olarak ortaya çıkan sosyal etkiler hem amaçlanan hem de amaçlanmadığı halde oluşan etkiler şeklinde olabileceği için; bir performans yönetim aracı olarak kullanılacak sosyal etki yönetim planlarının ilgili projelerin tasarlanma aşamasından itibaren işlevselleştirilmesi önem arz etmektedir (Franks ve Vanclay, 2013: 41; Vanclay vd., 2015: 57). Bu amaçlar doğrultusunda sosyal etki yönetim planları şirketin stratejik planlama süreçlerinin bir parçası olarak oluşturulabilir; bu kapsamda, şirket içi yönetsel ve operasyonel sistemler ile bütünleşik olarak uygulanabilir (Vanclay vd., 2015: 1-7-57).

Bir sonraki bölümde, mevcut çalışmanın bir diğer katkısı olarak geliştirilen sosyal etki yönetim planı içerik önerisi sunulmaktadır.

4.2. Sosyal Etki Yönetim Planı İçerik Önerisi

Sosyal etki yönetim planları, çoğunlukla icracı kamu kurum ve kuruluşları ve çoğunlukla belediyeler tarafından çeşitli format ve içeriklerde farklı süreçler için talep edilmektedir. Örneğin, Avustralya'nın Queensland şehrinde belediye, proje başvurusu yapan şirketlerden çevresel etki değerlendirme raporlarına ilave olarak ayrıca sosyal etki yönetim planları da talep etmektedir (Queensland Government, 2010: 1). Benzer şekilde, Uluslararası Finans Kurumu (IFC) finanse edeceği ve çevresel/sosyal risk potansiyeli yüksek tüm projeler için 2012 yılında yayınlamış olduğu performans standartlarının gerektirdiği başlıklarda çevresel ve sosyal yönetim planlarının hazırlanmasını istemektedir (IFC, 2012). Farklı içerikler dâhilinde talep edilen sosyal etki yönetim planları için Vanclay ve arkadaşları tarafından bir içerik önerisi sunulmuş olup, bu öneride yer alan başlıklar sırasıyla şu şekildedir (2015: 64-65-66):

- Kapak
- Ön Kapak İçi
- Yönetici Özeti
- Uzman İnceleme Bildirimi
- Giriş
- Proje Özeti
- Metot
- Yasal Çerçeve ve Standartlar
- Topluluk Profili ve Mevcut Sosyal Durum
- Kapsam Belirleme Raporu
- Temel Sosyal Etkilerin Öncelikli Listesi
- Özet Yeniden Yerleşim Hareket Planı
- Negatif Etki Azaltma ve Etki Yönetim Tedbirlerine İlişkin Özet
- İzleme Planı ve Beklenmedik Durum Planı
- Projenin Faydaları
- Topluluk Katılım Stratejisi ve Şikayet Mekanizması
- Yönetişim Düzenlemeleri
- Kaynaklar
- Ekler

Önceki bölümlerde atf yapılan örnekler ve literatür taraması ile edinilen bilgi ve görüşler çerçevesinde oluşturduğumuz sosyal etki yönetim planı içeriğine ilişkin konu başlığı önerilerimiz aşağıda sunulmaktadır:

Bölüm-1: Özet

Sosyal etki yönetimi planının giriş bölümünde; proje uygulayıcısı şirketin plan, program ve faaliyetlerine ilişkin sosyal etki ve paylaşılan ortak değer yaratımı iddiasını dayandırdığı varsayımları ile sosyal etki yönetim planı kapsamındaki stratejilerinin ve operasyonel adımlarının neler olduğu belirtilmelidir. Ayrıca, özet bölümünde aşağıdaki bilgiler sunulmalıdır:

- Paylaşılan ortak değer yaratımına yönelik proje ve faaliyetler, uygulanma alanları ve hedef kitleler
- Projenin amaçlarını ve beklenen sonuçlarını içeren kısa bir proje özeti
- Projenin sosyal ve kültürel etki alanının tanımı



- Projenin bölgesel sosyo-ekonomik kalkınmaya potansiyel katkısı
- Sosyal etki analizi ile tespit edilen kilit sosyal ve kültürel konular
- Paydaş katılımı stratejisi ile ana paydaşların beklentilerine göre atılacak adımların planlanması
- Olumlu sosyal etkiler için faydalanma, olumsuz sosyal etkiler için azaltma önlem ve stratejileri
- Sosyal etki yönetim planı izleme süreçleri
- Önerilen işgücü profili ve öngörülen masraf kalemleri

Bölüm-2: Sosyal Etki Hedefleri

Sosyal etki yönetim planının etkin ve kapsamlı olmasını sağlamak için hedeflenen olumlu sosyal etkilerin kısa bir listesinin (örneğin, en öncelikli üç sosyal değer önerisi) plana eklenmesi önem arz etmektedir. Sosyal etki planlaması aşamasında, kilit paydaşlar (tüketiciler, referans topluluk grupları, yatırımcılar, düzenleyici kurum ve kuruluşlar ve daha geniş topluluklar vb.) ile istişare edilmek suretiyle etkiler belirlenmelidir. Mümkün oldukça, temel sosyal etki iddiaları yüksek, orta veya düşük olasılık durumlarına ve muhtemel sonuçlarının önemine göre sıralanmalıdır.

Bölüm-3: Sosyal Etki Risk Yönetimi

Etkiler hem olumlu hem de olumsuz olabilir. Olası olumsuz ve yan etkilerle başa çıkabilmek ve en aza indirebilmek için risk yönetimi ilkeleri kapsamında gerekli tedbirlerinin alınması çok önemlidir. Bu kapsamdaki olası riskleri öngörebilmek ve proaktif bir yaklaşımla süreç içerisinde çözüm oluşturabilmek için sosyal etki yönetim planlarında aşağıda yer alan bilgilere yer verilmelidir.

- Öncelik sırasına göre en önemli sosyal etki hedefleri (kısa liste)
- Her bir etkinin ortaya çıkmasının beklendiği muhtemel proje aşaması (eğitim, etkinlik vb. aşamalar)
- Uygulamaya bizzat dâhil olan paydaşlar
- Etkinin türü (olumlu veya olumsuz)
- Olasılık (yüksek, orta veya düşük)
- Önerilen risk azaltma ve / veya yönetim stratejileri

Bölüm-4: İzleme, Raporlama ve Gözden Geçirme

- Bu kapsamda hazırlanacak uygulama yönergesi şu başlıkları içerecek şekilde oluşturulabilir:
- Yapılacak faaliyetler bazında iş paketleri, zaman çizelgesi ve izleme planı
- Sorumlu taraflar arasındaki iş bölümü
- Proje çıktılarına yönelik anahtar performans göstergeleri
- Periyodik olarak ilerleme ve sonuçları rapor etme prosedürleri

Bölüm-5: Paydaş ve Yararlanıcı Katılım Stratejisi

Sosyal etki yönetim planında, projedeki paydaşlara ve özellikle de yararlanıcı olarak katılım sağlayacak taraflara yönelik bir katılım stratejisi, kilit paydaşların bir listesi ve görevlerine yönelik açıklamalar yer almalıdır.

Bölüm-6: Sosyal Etki Değerlendirme Sonuç Raporu

Sosyal etki sonuç raporu proje tamamlandıktan sonra netleşecek olsa bile süreç devam ederken gözlem ve tespitler eşzamanlı notlar ile kayıt altına alınmalıdır. Sonuç raporu içeriğinin aşağıdaki başlıklar kapsamında oluşturulması hedeflenmeli, sosyal etki yönetim planının bu başlıklar altındaki içerikleri kapsayacak süreçleri içermesi sağlanmalıdır.

- Sebepler
- Proje hedefleri
- Proje paydaşları
- Projenin topluma olumlu etkileri
- Projenin topluma olumsuz etkileri
- Kısıtlar, düzeltici ve önleyici tedbirler
- Şirketin ilgili stratejisi ile planlarında revizyon önerileri

5. KSS UYGULAMALARINDAN PODY STRATEJİK YAKLAŞIMINA GEÇİŞ İÇİN BİR YOL HARİTASI

Yaratılan sosyal değer kapsamında şirketin rekabet avantajı elde etmesini kaynak-temelli yaklaşım (Barney, 1991) üzerinden değerlendirdiğimizde; bu yeni rekabetçi üstünlük edinimini '*sosyal kaynak-temelli rekabetçi üstünlük kazanımı*' olarak adlandırmak herhâlde çok da yadsınacak bir öneri olmayacaktır. Her ne

kadar sosyal değer yaratımı üzerinden rekabet avantajı kazanımı şirketler için mümkün gözükmüyor olsa da, herhangi bir şirketin bu fikri operasyonel faaliyetleri ile bütünleştirerek eyleme dönüştürmesi ancak kapsamlı bir dönüşüm planı ve bu yönde istikrarlı çabaların sonucunda mümkün olabilir. Paylaşılan ortak değer yaratımına yönelik olarak her şirket; işletme stratejisine, etkileşim içerisinde olduğu sosyo-ekonomik faktörlere ve sektördeki rekabetçi pozisyonuna göre kendi durumuna özel bir yaklaşım geliştirecektir. Ancak, paylaşılan ortak değer yaratımını hedefleyen her şirket için geçerli olan bir takım temel adımlar bulunmaktadır.

Bu çalışmada, işletmelerin paylaşılan ortak değer yaratımı yaklaşımına geçiş sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için temel adımları içeren bir yol haritası oluşturulmuştur. Mevcut çalışma kapsamında geliştirilen ve öneri olarak sunulan söz konusu yol haritası adımları şu şekildedir:

Adım-1: Mevcut Durum ve Hedeflenen Sosyal Değer Tespitinin Yapılması:

- Şirketin faaliyetleri ve tüm paydaşları ile olan ilişkileri kapsamında, şirketin toplumsal fayda sağlama açısından mevcut durumuna yönelik objektif bir tespit yapılması,
- Şirketin bundan sonraki tüm faaliyetleri ile yaratmayı hedeflediği sosyal değerlerin tanımlanması,
- Hedeflenen sosyal değer yaratımı için şirket vizyonunun belirlenmesi.

Adım-2: Sosyal Değer Yaratım Stratejisinin Oluşturulması

- Şirketin operasyonel değer yaratım zinciri ve temel iş stratejisi bağlamında öncelikli faaliyetlerinin ve yetkinliklerinin ortaya konulması,
- Şirketin yaratmayı hedeflediği sosyal değer için atılması zorunlu olan ve uzak durulması gereken adımların tespit edilmesi,
- Şirketin yetkinlikleri ile hedeflenen sosyal değer yaratımının kesiştiği ortak alanların tespiti,
- Şirketin genel iş stratejisi ile uyumlu tüm sosyal değer yaratım strateji alternatiflerinin ortaya konulması,
- Şirketin yetkinlikleri kapsamında en kapsamlı sosyal etkiyi yaratabileceği sosyal değer stratejisinin belirlenerek seçilmesi.

Adım-3: Sosyal Etki Yönetim Planları Kapsamında Sürecin Yönetilmesi

- Uygulanan plan, program ve projelere bağlı olarak amaçlanan ve amaçlanmadığı halde oluşabilecek sosyal etkilerin yönetilmesi, izlenmesi, raporlanması, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ve risklere karşı proaktif yanıtların geliştirilmesi amacıyla sosyal etki yönetim planlarının oluşturulması,
- Olumlu sosyal etkilerin artırılması ve olumsuz sosyal etkilerin önlenmesi veya azaltılması için kaynak, süreç, faaliyet, taahhüt ve işgücü planlamalarının önceden yapılmasını sağlayacak performans yönetim sisteminin sosyal etki yönetim planlarının bir parçası olarak oluşturulması,
- Sosyal etki yönetim planlarının şirket içi yönetimsel ve operasyonel sistemler ile bütünleşik olarak bir performans yönetim aracı olarak kullanılması,
- Sosyal paydaşların beklentilerinin anlaşılması ve sürece etkin katılımlarının sağlanması için sosyal paydaşlarla etkili iletişim ve görüş alışverişi sağlayacak planlamaların sosyal etki yönetim planları kapsamında yapılması.

Adım-4: Sosyal Etki Değerlendirmeleri Kapsamında Sosyal Performansın Değerlendirilmesi

- Sosyal performansın uygun yöntemler ile sürekli ölçülmesi ve sonuçların rapor haline getirilmesi,
- Sosyal performans sonuçlarının ilgili tüm paydaşlarla paylaşılması,
- Geribildirim döngüsü yaratılması ve sürekli iyileştirme adımlarının atılması,
- Başarılı uygulamaların yayılmasını sağlamak için deneyimlerin kamuoyu ile paylaşılması.

Adım-5: Sosyal Liderlik Yaklaşımının Örgütün Tüm Yönetim Kademelerinde İçselleştirilmesinin Sağlanması

- Yöneticiler tarafından örgütsel süreçlerde sosyal değer yaratımının öncelikli bir hedef olarak gösterilmesi ve bu kapsamda örgüt içi iletişimlerde bu değere yönelik sürekli aktarımlarda bulunulması,



- Yöneticiler ve örgütsel uygulamalar kapsamında, örgüt içerisinde sosyal değer yaratımının önemini ortaya koyan örgütsel norm ve değerlerin yaygınlaştırılmasının sağlanması,
- Doğru ve etkin yönetim ve teşvik mekanizmalarının kurulması suretiyle sosyal değer yaratımının teşvik edilmesi.

SONUÇ

Şirketler tarafından kabul gören ve uzun bir süredir uygulanmakta olan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarından çok yakın bir dönemde öne sürülen paylaşılan ortak değer yaratımı (PODY) uygulamalarına geçiş, en temel anlamıyla bir paradigma değişimini ifade etmektedir. PODY, bir şirketin toplumsal değer yaratmak suretiyle ekonomik değer kazanımı sağlamasını ifade eden bir rekabet stratejisi iken; KSS uygulamaları ise şirket kaynaklarının bir kısmının işletmelerden alınıp çeşitli sosyal işlere dağıtılmasını kapsayan hayırseverlik faaliyetleridir. KSS kapsamında geçmişten beri süregelen temel yaklaşım, sosyal problemlerin çözümüne sağlanacak katkıların işletmelerin ana faaliyetlerinden ayrı olarak ele alınması yönündedir. Geleneksel iş stratejileri bağlamında gerçekleştirilen söz konusu KSS uygulamaları, şirket itibarının artırılması için yapılan faaliyetlerin şirketin ana operasyonel süreçlerinden ayrı olarak ele alınıp sosyal sorumluluk görevi altında değerlendirilmesini içermektedir. Halbuki, 2011 yılında Porter ve Kramer'ın ortaya koyduğu PODY, günümüz koşullarında bir şirketin rekabet gücünü artırırken aynı zamanda faaliyet gösterdiği toplumun ekonomik ve sosyal koşullarını geliştiren uygulamaları hayata geçirmesinin aslında şirketin rekabetçi üstünlük elde edebilmesinin temel koşulu olduğunu iddia etmektedir. Söz konusu yaklaşıma göre, şirketin kâr maksimizasyonu ile toplumsal katkı sağlama hedeflerini bir bütün olarak ele alması ve böylece toplumsal fayda sağlama amacını içeren bir işletme stratejisi çerçevesinde varlık göstermesi gerekmektedir (Porter ve Kramer, 2011). PODY stratejisinin uygulanması sonucunda bir şirket, hizmet ve ürünlerinin topluluğa sağladığı fayda bağlamında yaptığı işin aynı zamanda pazarlama fonksiyonu haline gelmesiyle, hizmet ve ürünlerinin tanımlanmış faydalarla net olarak ilişkilendirilmesi sonucu kesintisiz bir halkla ilişkiler sağlamasıyla ve faaliyet gösterdiği bölge insanı için yarattığı faydanın bu insanları şirkete ve ürünlerine tutkun hale getirmesi ile rekabetçi üstünlük elde edebilmektedir (Porter ve Kramer, 2011). Dolayısıyla, şirketler

sosyal fayda temelli rekabetçi üstünlük elde edinimi sağlayan PODY yaklaşımını benimseyerek hem toplumsal sorunların çözümünde aktif rol oynayabilir, hem de günümüzdeki toplumsal öncelikler kapsamında ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, yeni pazarlar, yeni değer zinciri yapılanmalarının sunduğu yeni iş fırsatlarını değerlendirerek büyüme potansiyeli elde edebilirler.

Bu çalışmada, taktiksel seviyedeki KSS uygulamalarından sosyal fayda temelli rekabetçi üstünlük sağlayan PODY stratejisine geçilmesinin bir paradigma değişimi gerektirdiğini savunan Porter ve Kramer (2011)'in görüşleri esas alınarak yola çıkılmıştır. Günümüzde oldukça yeni bir kavram olan PODY'nin şirketler tarafından bir rekabet stratejisi olarak ele alınarak operasyonel uygulamaları ile ilişkilendirilme süreçleri henüz yeteri kadar netleşip olgunlaşmamıştır. Dolayısıyla, hem teorik hem de pratik uygulamalar açısından söz konusu süreci desteklemeye yönelik öneri ve örgütsel araçlara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Şirketlerin PODY hedefleri kapsamında sosyal etki iddialarını hayata geçirebilmeleri için bir uygulama planına ihtiyaçları bulunmaktadır. Mevcut çalışma, söz konusu ihtiyaca binaen şirketler tarafından kullanılabilir bir araç ve yol haritası önerisi sunmayı amaçlamıştır.

Çalışmada öncelikle sosyal fayda temelli rekabetçi üstünlük sağlama saiki olan şirketlerin örgütsel performans yönetimlerinde sosyal etki yönetim planı (SEYP) yaklaşımını kullanmalarına yönelik bir çerçeve ortaya konulmuştur. SEYP, PODY süreçlerinin izlenmesi ve raporlanması için kapsamlı ve etkin bir çerçeve sunmaktadır. Bu açıdan, şirketler sosyal performans yönetimlerinde SEYP'yi yönetsel bir araç olarak kullanılabilirler. Ayrıca, bu planlar dâhilinde PODY süreçlerinde yer alacak tüm paydaşların etkin katılımları sağlanabilir ve böylece çok daha gerçekçi ve net toplumsal katkı hedeflerinin belirlenmesi mümkün olabilir.

Çalışmanın başlıca katkıları olarak örnek bir sosyal etki yönetim planı içeriği geliştirilmiş ve ayrıca işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından paylaşılan ortak değer yaratımı stratejisine geçiş süreçlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için temel adımları içeren bir yol haritası önerisi oluşturulmuştur. Söz konusu yol haritasını oluşturan adımlar beş ana başlık altında verilmiştir. Söz konusu ana adım başlıkları; şirketlerin mevcut sosyal performans durumlarının tespiti ve hedeflenen sosyal değer önerilerinin oluşturulması, sosyal değer



yaratımına ilişkin stratejinin geliştirilmesi, sosyal etki yönetim planları kapsamında sürecin yönetilmesi, sosyal etki değerlendirme uygulamaları ile sosyal performansın ölçümünün yapılması ve sosyal liderlik yaklaşımının örgütsel kademelerde etkinleştirilmesinin sağlanmasıdır.

KAYNAKÇA

Albertini, E. (2013), "Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta-Analytical Review", *Organization & Environment*, 26 (4): 431–457.

Avrupa Birliği Komisyonu (2014), Directive 2014/95/EU.

Avrupa Birliği Komisyonu (2001), [COM(2001)366].

Avrupa Birliği Komisyonu (2011), [COM (2011)0681].

Bagnoli, L., & Megali, C. (2011), "Measuring Performance In Social Enterprises", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165.

Balı, S. & Cinel, M. O. (2011), "Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 45-60.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions Of The Executive*, Cambridge: Harvard University Press.

Barney, J. (1991), "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.

Borsa İstanbul (2014), "Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi", Rehber, 5 Kasım 2014, <https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>

Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities Of The Businessman*. University of Iowa Press.

Burdge, R. J. (2003), "The Practice Of Social Impact Assessment Background", *Impact Assessment Project Appraisal*, 21(2): 84–88.

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996), "How Corporate Social Responsibility Pays Off", *Long Range Planning*, 29(4), 495–503.

Carroll, A. B. (2015), "Corporate Social Responsibility: The Centerpiece Of Competing And Complementary Frameworks", *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.

Carroll, A. B. (2008), A History Of Corporate Social Responsibility: Concepts And

Practices. In A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook Of Corporate Social Responsibility* (pp. 19–46). New York: Oxford University Press.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268–295.

Carroll, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34, 39-48

Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010), "The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Review Of Concepts, Research And Practice", *International Journal of Management Reviews*, 12, 805-105

Clark, J. M. (1939), *Social Control Of Business*, United States of America: Augustus M Kelley Pubs.

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004), "Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures; Methods Catalog", *Centre for Responsible Business Working Paper Series*, University of California, Berkeley.

Clifford, J. (2014), "Impact Evaluation By Social Enterprises: Measuring The Un-Measurable?" *10th Annual Meeting Of The OECD LEED Forum On Partnerships And Local Development*, Stockholm, April 2014, <http://www.oecd.org/cfe/leed/10th-fplg-meeting.htm>

Conner, K. (1991), "A Historical Comparison Of Resource-Based Theory And Five Schools Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm?", *Journal of Management*, 17,121-154.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014), "The Governance Of Social Enterprises: Mission Drift And Accountability Challenges In Hybrid Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.

Ebrahim, A. (2010), "Nonprofit Agency Challenges", *Journal of Policy Analysis and Management*, 29(3), 628–32.

Ebrahim, A. & Rangan, V. K. (2010), "The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance", *Harvard Business School Working Paper*, No.10, 99.

Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014), *Measuring and Improving Social Impacts. A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*, Greenleaf Pub: UK.

Elkington, J. (2004), *Enter the Triple Bottom Line*, <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> (30.12.2019)



Elkington, J. (1998), «Accounting For The Triple Bottom Line», *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22.

Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing.

Elkington, J. (1994), “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”, *California Management Review*, 36 (2), 90–100.

Franks, D.M. & Vanclay, F. (2013), “ Social Impact Management Plans: Innovations In Corporate And Public Policy”, *Environmental Impact Assessment Review*, 43, 40–48.

Freeman, R. E. (2001), “A Stakeholder Theory Of The Modern Corporation”, *Perspectives in Business Ethics*, 3, 144

Frederick, W. C. (1960), “The Growing Concern Over Business Responsibility”, *California Management Review*, 2(4), 54–61.

Friedman, M. (1962). *Capitalism And Freedom*, United States of America: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits*. The New York Times Magazine.

Hehenberger, L., Harling, A., Scholten, P. (2013), “*Practical Guide To Measuring And Managing Impact*”, EVPA.

IFC (2012), *Performance Standards On Environmental And Social Sustainability*. International Finance Corporation; 2012 [January 1].

Interorganizational Committee on Principles and Guidelines for Social Impact Assessment (2003), “Principles and guidelines for social impact assessment in the US”, *Impact Assessment Project Appraisal*, 21(3), 231–250.

International Accounting Standards Board (2009), *International Financial Reporting Standards for SMEs*, IFRS Foundation, United Kingdom

Ittner, C. D., & Larcker, D. L. (1998), “ Innovations in performance measurement, trends and research implications”, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238.

Jenkins, H. (2009), “A Business Opportunity Model Of Corporate Social Responsibility For Small- And Medium-Sized Enterprises”, *Business Ethics: A European Review*, 18 21-36.

Kolodinsky, J., Stewart, C., & Bullard, A. (2006), “Measuring Economic And Soci-

al Impacts Of Membership In A Community Development Financial Institution”, *Journal of Family and Economic Issues*, 27(1), 27-47.

Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019), “ A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility”, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4, 1.

Lepak, David P., Ken G. Smith, & Susan M. Taylor (2007), “Value Creation and Value Capture a Multilevel Perspective”, *Academy of Management Review*, 32 (1), 180-194.

Liket, K.C., & Maas, K. (2015), “Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis Of Best Practices”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44 (2), 268–296.

Maas, K., & Grieco, C. (2017), “Distinguishing Game Changers From Boastful Charlatans: Which Social Enterprises Measure Their Impact?”, *Journal of Social Entrepreneurship*, 8 (1), 110–128.

Maas, K., & Boons, F. (2010), CSR As A Strategic Activity: Value Creation, Integration And Redistribution. In: Louche, C., Idowu S., & Filho W. (Ed.), *Innovative CSR*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 154-172.

Maas, K., & Liket, K. (2011), Social Impact Measurement: Classification of Methods. In: Burritt, R., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., Csutora, M. (Eds.), *Environmental Management Accounting, Supply Chain Management, and Corporate Responsibility Accounting*, New York: Springer.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003), “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives By Business”, *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.

Miller, E., Buys, L. & Summerville, J. A. (2007), “Quantifying The Social Dimension Of Triple Bottom Line: Development Of A Framework And Indicators To Assess The Social Impact Of Organisations”, *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3(3), 223 -237.

Mulgan, G., (2010), “Measuring Social Value”, *Stanford Social Innovation Review*, (Summer), 38–43.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011), “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January/February 2011, 62-77.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006), “ Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December, 1-16.

Queensland Government (2010), *Social Impact Assessment: Guideline to preparing a Social Impact Management Plan*, <http://www.dsdip.qld.gov.au/resources/>



guideline/simp-guideline.pdf

Savitz, A. W., & Weber, K. (2006), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, And Environmental Success-And How You Can Too*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scott, W.R. (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Sage Publications, Los Angeles, CA.

Slaper T.F. & Hall, T.J. (2011), "The triple bottom line: what is it and how does it work?", *Indiana Business Review*, 86(1), 4-8.

Smith, W.K., Gonin, M., & Besharov, M.L. (2013), "Managing Social-Business Tensions: A Review And Research Agenda For Social Enterprise", *Business Ethics Quarterly*, 23 (3), 407-442.

Stinchcombe, A. (2000), *Social Structure And Organizations*, Baum, J. and Dobbin, F. (Ed.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Vol. 17)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 229-25.

Tullberg, J. (2012), "Triple bottom line—A vaulting ambition?", *Business Ethics: A European Review*, 21(3), 310-324.

Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) (2016), "100 Maddede Sürdürülebilirlik Rehberi", Rehber, <http://www.skdturkiye.org/files/yayin/100-Maddede-Surdurulebilirlik-Rehberi.pdf>

Vanclay F. (2003), "International Principles For Social Impact Assessment", *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5-11.

Vanclay F, Esteves AM, Aucamp I, & Franks DM. (2015), "Social Impact Assessment: Guidance For Assessing And Managing The Social Impacts Of Projects, *International Association for Impact Assessment*, https://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA_Guidance_Document_IAIA.pdf.

Verwaal, E., H. Commandeur, & W. Verbeke (2009), "Value Creation And Value Claiming In Strategic Outsourcing Decisions: A Resource Contingency Perspective", *Journal of Management*, 35, 420-444

Wainwright, S. (2002), *Measuring Impact: A Guide To Resources*, NCVO Publications, London.

Wang, L. & Lin, L. (2007), "A Methodological Framework For The Triple Bottom Line Accounting And Management Of Industry Enterprises", *International Journal of Production Research*, 45, 1063-1088.

