

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA
YENİ BİR BAKIŞ: PAYDAŞ TEORİSİ**

**Muammer SARIKAYA
(Doktora Tezi)
Eskişehir-2008**

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA YENİ BİR BAKIŞ:
PAYDAŞ TEORİSİ**

Muammer SARIKAYA

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2008

DOKTORA TEZ ÖZÜ

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA YENİ BİR BAKIŞ: PAYDAŞ TEORİSİ

Muammer SARIKAYA

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2008

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumlarda meşruiyet kazanmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yerine getirmekle yükümlü oldukları faaliyetlerdir. Paydaş teorisi, kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin paydaşlarına karşı ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları olarak tanımlamakta ve bu sorumlulukların işletmelerin paydaş ağına göre değişebileceğini öngörmektedir. Ayrıca paydaş teorisi, kurumsal sosyal sorumluluğun, işletmelerin ilişkide bulunduğu, etkilediği ve etkilendiği paydaşların önceliklerini dikkate alarak belirlenmesi gerektiğini ve bu önceliklerin paydaş özelliklerinden yararlanarak oluşturulabileceğini vurgulamaktadır. Böylece yapılan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hem işletme hem de toplum için daha fazla katma değer sağlayacağını savunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, evrende yer alan işletmelerin paydaş önceliklerini, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını ve bu uygulamalardaki paydaş önceliklerini paydaş teorisi açısından değerlendirmek ve paydaşların özellikleri ve öncelikleri arasındaki ilişki ve etki düzeyini belirlemektir. Bu bağlamda yapılan araştırma sonucunda, paydaşların özelliklerinin gerek paydaş önceliklerini gerekse kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliklerini etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Teoriye destekler nitelikte olan bu araştırma aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğun, paydaş yaklaşımı açısından uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

ABSTRACT**A NEW PERSPECTIVE ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:
STAKEHOLDER THEORY****Muammer SARIKAYA****Department of Business Administration****Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, November 2008****Advisor: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

Corporate social responsibility is the set of activities that businesses have to perform to gain legitimacy in the society and to ensure sustainability. The stakeholder theory defines social responsibility as a business's economic, legal, ethical and discretionary responsibilities towards its various stakeholder groups and suggests these responsibilities to be changeable according to a business's stakeholder network. The stakeholder theory also emphasizes that businesses have to define their social responsibilities according to the priorities of stakeholders who affect and are affected by the business' activities, and also suggest that this priorities can be composed with the help of stakeholder attributes. In this manner, the theory argues that corporate social responsibility implementations will create more added value for both businesses and the society.

The purpose of this research is to evaluate the stakeholder priorities, corporate social responsibility implementations and stakeholder priorities of the businesses in the universe of the research from a stakeholder theory perspective and to determine the relationship and effect level between stakeholders' attributes and priorities. Results show that stakeholder attributes influence stakeholder priorities and priorities in corporate social responsibility implementations and that there is a significant relationship between the variables. This research, which supports the related theory also shows corporate social responsibility to be applicable from a stakeholder theory perspective.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Muammer SARIKAYA'nın "Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi" başlıklı tezi **21 Kasım 2008** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye : Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Üye : Doç.Dr.Nazan YELKİKALAN

Üye : Doç.Dr.Senem BESLER

İmza
.....

.....

.....

.....

.....

.....

Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Muammer SARIKAYA

İşletme Anabilim Dalı
Doktora

Eğitim

Y.Ls. 2002 Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Ls. 1999 İstanbul Üniversitesi Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

İş

2001 Araştırma Görevlisi, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

2002 Araştırma Görevlisi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

2002-2004 Araştırma Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

2004-2008 Araştırma Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yayınlar

İnan Özalp, H. Zümrüt Tonus, Muammer Sarıkaya, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Bağlamında Hayırseverlik (Filantropi) ve Sponsorluk”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 16-18 Mayıs 2008.

İnan Özalp, H. Zümrüt Tonus, Muammer Sarıkaya, “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2008.

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Erzurum/1978

Cinsiyet: Erkek

Yabancı dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TEORİK ÇERÇEVESİ

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....	4
2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN AMACI VE ÖNEMİ	6
3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ	8
4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR ...	13
4.1. Kurumsal Sosyal Duyarlılık.....	13
4.2. Kurumsal Sosyal Performans	15
4.3. Kurumsal İtibar	20
4.4. Kurumsal Vatandaşlık	23
5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI	26
5.1. Ekonomik Sorumluluk	27
5.2. Yasal Sorumluluk	29
5.3. Etik Sorumluluk.....	31
5.4. Gönüllü Sorumluluk.....	32
6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN SINIRLARI	34
7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖLÇÜMÜ.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

PAYDAŞ TEORİSİ VE YÖNETİMİ

1. PAYDAŞ TEORİSİ	41
1.1. Paydaş Kavramı ve Önemi.....	44
1.1.1. Paydaş Kavramının Tarihsel Gelişimi	46
1.1.2. Paydaş Kavramının Gelişimini Sağlayan Alanlar	50
1.1.2.1. Kurumsal Planlama	50
1.1.2.2. Sistem Teorisi	51
1.1.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	52
1.1.2.4. Organizasyon Teorisi	54
1.2. Paydaş Teorisine Yönelik Yaklaşımlar.....	55
1.2.1. Tanımlayıcı Paydaş Teorisi	56
1.2.2. Araçsal Paydaş Teorisi	58
1.2.3. Normatif Paydaş Teorisi.....	59
1.3. Paydaş Sınıflaması	64
1.3.1. Birincil ve İkincil Paydaşlar.....	65
1.3.2. İçsel ve Dışsal Paydaşlar.....	67
1.3.3. Sermaye Piyasası Paydaşları, Mal Piyasası Paydaşları, Örgütsel Paydaşlar	68
1.4. Paydaş Özellikleri	69
1.4.1. Paydaş Meşruiyeti.....	70
1.4.2. Paydaş Gücü	71
1.4.3. Paydaş Zorunluluğu.....	73
1.5. Paydaş Dinamiği	77
2. PAYDAŞ YÖNETİMİ	80
2.1. Paydaş Analizi.....	82
2.1.1. Paydaşları Belirleme	83
2.1.2. Paydaşların Paylarını Belirleme	85
2.1.3. Paydaş Önceliklerini Belirleme	86

2.1.4. Paydaşların Beklentilerinin Nasıl Karşılanacağını Belirleme	87
2.1.5. Paydaş Yönetme Stratejileri Geliştirme	90
2.2. Paydaş Yönetiminin Düzeyleri	97
2.2.1. Rasyonel Düzey	97
2.2.2. Süreç Düzeyi	99
2.2.3. İşlemsel Düzey	100
2.3. Paydaş Yönetiminin İlkeleri	101
2.4. Paydaş Yönetiminde Yöneticinin Rolü	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN PAYDAŞ YAKLAŞIMI

1. İŞLETMELERİN TOPLUMDAKİ DEĞİŞEN ROLÜ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI	107
1.1. Hissedar Yaklaşımı.....	109
1.2. Paydaş Yaklaşımı.....	111
1.3. Toplumsal Yaklaşım	115
2. PAYDAŞ YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE İŞLETME-PAYDAŞ İLİŞKİSİ ..	116
2.1. İşletmenin Paydaşlara Etkisi	120
2.2. Paydaşların İşletmeye Etkisi.....	123
2.3. Paydaşlar Arasındaki Etkileşimin İşletmeye Etkisi	126
3. İŞLETME-PAYDAŞ İLİŞKİSİNDEKİ DEĞİŞİMİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA ETKİSİ	130
3.1. Paydaş Beklentileri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Öncelikleri.....	133
3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dinamik Yapısı.....	136
4. TEMEL PAYDAŞLARA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLAR.....	139
4.1. İşletme İçi Paydaşlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluklar	140
4.1.1. İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	140
4.1.2. Çalışanlar.....	143

4.2. İşletme Dışı Paydaşlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluklar	145
4.2.1. Müşteriler	146
4.2.2. Tedarikçiler	149
4.2.3. Sendikalar	151
4.2.4. Yerel Yönetimler ve Yerel Toplum Grupları	152
4.2.5. Rakipler	155
4.2.6. Hükümet	157
4.2.7. Çevreci Kuruluşlar	159
4.2.8. Medya Kuruluşları.....	161
5. PAYDAŞ YAKLAŞIMINA DAYALI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ İŞLETMELERE KAZANDIRDIKLARI.....	164

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASINA BAĞLI ANONİM ŞİRKETLERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ PAYDAŞ YAKLAŞIMI AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA KONUSU	168
2. ARAŞTIRMANIN AMACI	169
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	170
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	170
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	171
5.1. Evren ve Örneklem Seçimi.....	171
5.2. Veri Toplama Aracı.....	172
5.2.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması	172
5.2.2. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	174
6. ARAŞTIRMA BULGULARI	175
6.1. İşletme ve Yöneticilere İlişkin Bilgiler	175
6.2. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Bulgular	177
6.3. İşletmelerin Paydaşlarına İlişkin Bulgular	180

6.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi.....	187
6.4.1. Paydaşların Özellikleri ile Öncelikleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezlerin Analizi.....	187
6.4.2. Paydaşların Özellikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezlerin Analizi.....	194
7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ	205
7.1. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Bulguların Değerlendirmesi	205
7.2. İşletmelerin Paydaşlarına İlişkin Bulguların Değerlendirmesi.....	207
7.3. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçlarının Değerlendirmesi.....	210
7.3.1. Paydaşların Özellikleri ile Öncelikleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezlerin Analiz Sonuçlarının Değerlendirmesi.....	210
7.3.2. Paydaşların Özellikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezlerin Analiz Sonuçlarının Değerlendirmesi.....	211
SONUÇ	214
EKLER	219
KAYNAKÇA.....	232

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Wartick ve Cochran'ın Kurumsal Sosyal Performans Modeli	18
Tablo 2. Wood'un Kurumsal Sosyal Performans Modeli	19
Tablo 3. Paydaş Teorisi Ne Değildir	43
Tablo 4. Paydaş Tanımlaması Kronolojisi	48
Tablo 5. Paydaş Teorisinin Normatif Temelleri	61
Tablo 6. Paydaş Teorisinin Üçlü Perspektif Tipolojisi.....	64
Tablo 7. Paydaş Özellikleri ve Tipleri.....	75
Tablo 8. Muhtemel Tehdit ve İşbirliğini Etkileyen Faktörler	89
Tablo 9. Paydaş/Sorumluluk Matrisi	90
Tablo 10. Örgütsel Paydaşların Teşhis Tipolojisi	94
Tablo 11. Güç/Çıkar Matrisi.....	95
Tablo 12. Paydaş Etkilerinin Yapısal Sınıflandırılması: Paydaş Baskılarına Örgütsel Tepkiler.....	96
Tablo 13. Etki Stratejileri Tipolojisi.....	125
Tablo 14. Yöneticilere İlişkin Bilgiler.....	175
Tablo 15. İşletmelere İlişkin Bilgiler.....	176
Tablo 16. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Öncelikleri	177
Tablo 17. İşletmelerin Toplumdaki Rollerine İlişkin Yaklaşımları	178
Tablo 18. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Faaliyetlerden Sorumlu Birimler.....	179
Tablo 19. İşletmeleri Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelten Faktörler	179
Tablo 20. İşletmelerin Paydaş Öncelikleri	181
Tablo 21. İşletmelerin Paydaş Öncelikleri Sıralaması.....	182
Tablo 22. Paydaşların Özellikleri ve Belirginlik Düzeyleri	183
Tablo 23. İşletmelerin Paydaşlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumlulukları.....	184
Tablo 24. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Paydaş Öncelikleri	185
Tablo 25. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Paydaş Öncelikleri Sıralaması	186
Tablo 26. Paydaşların Özellikleri ile Öncelikleri Arasındaki İlişki Düzeyleri.....	188

Tablo 27. Paydaşların Özellikleri ile Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	191
Tablo 28. Paydaşların Belirginlik Düzeyi ile Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	193
Tablo 29. Paydaşların Özellikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki İlişki Düzeyleri.....	195
Tablo 30. Paydaşların Özellikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	198
Tablo 31. Paydaşların Belirginlik Düzeyi ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	200
Tablo 32. Paydaşların Öncelikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki İlişki Düzeyleri.....	202
Tablo 33. Paydaşların Öncelikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	203

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. 1950'lerden Günümüze Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimi.....	12
Şekil 2. Carroll'ın Kurumsal Sosyal Performans Modeli	17
Şekil 3. Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	27
Şekil 4. Paydaş Teorisinin Üç Yaklaşımı	56
Şekil 5. Paydaş Tipolojisi	75
Şekil 6. Paydaş Grubu Üyeliklerinin Örtüşmesi.....	79
Şekil 7. Paydaş Haritası	84
Şekil 8. Ağ Yapıları: İlişki Desenleri	128
Şekil 9. İşletme-Paydaş Etkileşimi	130

GİRİŞ

İşletme ve toplum ilişkisi son dönemlerde yönetim alanında üzerinde durulan başlıca konular arasında yer almaktadır. Toplumların gelişme süreciyle birlikte işletmenin toplumdaki rolü ve sorumluluğu da artmaktadır. Toplumun beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve toplumsal duyarlılığın giderek artması işletmelerin buna ayak uyduracak bir yönetim biçimine sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu yönetim anlayışı, yaptığı faaliyetleri bir süreç olarak ele alan ve bu faaliyetlerin yarattığı her türlü etkiden sorumlu olan, topluma karşı duyarlı bir yaklaşımı ifade etmektedir.

İşletmeler, giderek daha yoğun ve hızlı bir rekabet ortamında hem başarılı olmaya hem de varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadır. Globalleşmeyle birlikte bu rekabet ortamında ayakta kalmak daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle işletmeler için uzun dönem varlığını sürdürmek oldukça önemlidir. Toplum, faaliyetlerini meşru gördüğü işletmelerin ayakta kalmasına imkan sağlamaktadır. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler, farklı toplumların değişen beklentilerine kulak vermek zorundadır. Toplumlar, işletme ile ilişki içinde bulunan çeşitli paydaş grupları olarak kendilerini göstermekte ve işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken kendilerini etkileyen noktalarda sorumluluklarını da yerine getirmelerini beklemektedir. Bu beklentiler son dönemlerde işletme ve toplum arasındaki ilişkilerde yaşanan değişimle daha da ön plana çıkmaktadır. Globalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim, sınırların ortadan kalkması, bilinçli ve yetişmiş işgücündeki artış ve demokrasinin giderek yayılması gibi gelişmeler, işletme ve toplum arasındaki ilişkilerin yeniden şekillendirilmesine neden olmuştur. Bu durum paydaşların kendi hakları ve işletmelerin sorumlulukları konusunda daha duyarlı ve bilinçli olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk iş dünyasında en çok üzerinde durulan konulardan biri olmuştur.

Kavram, yıllardır tartışılmakta ve çeşitli şekillerde yorumlanmaktadır. Ancak günümüzde geldiğimiz noktada her alanda olduğu gibi kurumsal sosyal sorumlulukta da sürdürülebilirlik önemli hale gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kısa vadeli yaklaşımla birtakım hedef kitlelere hoş görünme aracı değildir. Bizzat yapılan ve

yapılacak olan faaliyetlerin uzun dönemli olabilmesi ve meşruiyet kazanması için bir zorunluluktur. Artık birçok işletme reklamlarında bile sorumluluklarını öne çıkararak güven kazanmayı veya kazandığı güveni sürdürülebilmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin birer kurum olarak topluma ve dolayısıyla paydaşlarına karşı ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarını vurgulamaktadır. Nasıl ki toplumdaki her bir bireyin o toplumda yaşaması birtakım sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıysa, işletmelerin de bir toplumda faaliyet göstermesi ve bu faaliyetlerini sürdürmesi sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır. Bir anlamda işletmelerin gerçekleştireceği sorumlulukları, faaliyetlerinin meşruiyeti açısından bir zorunluluktur. Bu denli stratejik öneme sahip kurumsal sosyal sorumluluğu stratejik bir biçimde ele alan yaklaşım ise paydaş yaklaşımıdır. İşletmelerin ilişki içinde bulunduğu, etkilediği ve/veya etkilendiği tüm paydaşlara karşı sorumluluğu olduğunu savunan paydaş yaklaşımı, ortaya koyduğu yönetim biçimiyle hem işletmenin hem de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

Bu bağlamda yapılan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, kurumsal sosyal sorumluluğun günümüz iş dünyasındaki amacı ve önemi, tarihsel gelişimi yer almaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kavramlar üzerinde durularak, kurumsal sosyal sorumlulukla karıştırılan ve kavram kargaşasının yaşanmasına yol açan kavramlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yine bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluğun alanları, sınırları ve kurumsal sosyal sorumluluk ölçüm biçimlerinden öne çıkanlar üzerinde durulmuştur. Böylece literatürde farklı biçimlerde ele alınan ve uygulanmasında sorunlar yaşanan kavramın çerçevesi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal sosyal sorumlulukta paydaşların öneminin ortaya çıktığı görülmüştür. Bu nedenle ikinci bölümde kuramsal olarak paydaş teorisi ve paydaş yönetimi incelenmiştir. Paydaş teorisi kapsamında, paydaş kavramı, paydaş kavramının tarihsel gelişimi ve paydaş kavramının gelişimini sağlayan alanlar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca paydaş teorisine yönelik yaklaşımlar, paydaşların sınıflanma biçimleri, paydaş özellikleri ve paydaş dinamiği üzerinde durularak paydaş teorisinin çerçevesi ortaya konulmuştur. Yine bu kapsamda paydaş

yönetimi başlığı altında paydaş analizi, paydaş yönetiminin düzeyleri, paydaş yönetiminin ilkeleri ve paydaş yönetiminde yöneticinin rolü açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, ikinci bölümde teorik olarak verilmeye çalışılan paydaş teorisi, kurumsal sosyal sorumluluğun bir yaklaşımı olarak ele alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğu, hissedar, paydaş ve toplumsal yaklaşım olarak üç başlıkta toplayan çalışmada, paydaş yaklaşımının günümüz iş dünyasındaki işletme-paydaş ilişkisi için ne denli önemli olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda paydaş yaklaşımı çerçevesinde işletme-paydaş ilişkisi, paydaş beklentileri, değişen işletme-paydaş ilişkisinin kurumsal sosyal sorumluluğa etkisi ve kurumsal sosyal sorumluluğun dinamik yapısı açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca iç ve dış paydaş sınıflaması temel alınarak işletmelerin paydaşlara yönelik sorumlulukları ve son olarak paydaş yaklaşımına dayalı kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere kazandırdıkları konusunda bilgi verilmeye çalışılmıştır. Sonuçta, kurumsal sosyal sorumluluğun günümüz iş dünyasının ve toplum ihtiyaçlarının karşılanmasındaki yeri ve öneminin ortaya konulduğu çalışmanın bu bölümünde birçok yönetim alanında yer alan paydaş teorisinin bir kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak hem işletmelere hem de topluma yarattığı katma değer diğer yaklaşımlarla da karşılaştırılarak ele alınmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının paydaş yaklaşımı açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı 2006 verilerine göre yıllık ciroları bakımından ilk 100'de yer alan ve genel merkezleri Eskişehir'de olan anonim şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve yaklaşımları incelenmiş ve paydaş yaklaşımı açısından değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TEORİK ÇERÇEVESİ

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme ve toplum ilişkilerini konu alan çalışmaların başında gelmekte ve önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Eğitim düzeyi yükselen, beklentileri ve ihtiyaçları sürekli değişen, insan hakları ve demokratikleşme adına her geçen gün yeni çalışmaların ortaya konduğu toplumlarda artık insanlar, işletmelerin mutfağını da sorgulamakta ve sosyal sorumluluğa verdiği önem derecesinde işletmeye ilgi göstermektedir. İşletmeler, toplumu etkileyen önemli birimler haline gelmekte ve bu etki gerekli sorumlulukları yerine getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda özellikle son elli yıldır ele alınan kurumsal sosyal sorumluluk günümüzde gerek kapsamı gerekse işlevi açısından değişmekte ve gelişmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk olarak adlandırılan, modern geniş kapsamlı sosyal sorumluluk kavramı hem bilim adamları hem de yöneticiler tarafından ortaya konuldu. Bu genişleyen yeni sosyal sorumluluk kavramını tanımlamaya ve formüle etmeye yönelik birçok çalışma yapıldı. Bunların en dikkat çekicilerin biri olan Davis'e (1960) göre kurumsal sosyal sorumluluk, "kısmen de olsa işletmenin doğrudan ekonomik ve teknik çıkarlarından farklı nedenlerle alınan kararlar ve davranışlardır"¹. Gerek kurumsal sosyal sorumluluk gerekse paydaş teorisi konusunda önemli çalışmaları olan Carroll (1979) ise kurumsal sosyal sorumluluğu, "toplumun örgütlerden ekonomik, yasal, etik ve gönüllü beklentileri" olarak tanımlamakta ve kurumsal sosyal sorumluluğu bu dört alanda toplamaktadır².

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, paydaşların istek ve beklentilerini göz önüne almanın yanında işletmelerin açıklık ve şeffaflığını içermektedir. Günümüzde genel anlamda kabul edilen düşünceye göre işletmeler, paydaşların çıkarları ve kendi çıkarlarını birleştirdiklerinde en iyi şekilde faaliyet göstermektedir. Bu ise, işletmenin

¹Keith Davis, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibility?", *California Management Review*, Vol.2, Issue 3, (1960), s.70.

²Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, (1979), s.500.

sosyal aktörlerle ilişkilerinde proaktif olmasını, ahlaki bozulmadan kaçınmaya çalışmaktan daha fazlasını yapmasını, işletmenin yalnızca kendi çıkarlarıyla değil daha fazlasıyla yönlendirilmesini ve sosyal sorumlu olmasını gerektirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin kendi çıkarlarına hizmet ederken, aynı zamanda kamu yararını gözetmesi anlamına gelmektedir³.

Günümüzde politik karar organları, vatandaş ve işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluğa daha fazla ilgi göstermektedirler. ABD'deki kâr amacı gütmeyen en önemli kurumsal sosyal sorumluluk derneği olan Business for Social Responsibility'ye göre kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin sürekli olarak etik, yasal, ticari ve bulunduğu toplumun kamuoyu beklentilerini karşılayan veya daha fazlasını yapan bir şekilde çalışması anlamına gelmektedir⁴.

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (1999), kurumsal sosyal sorumluluğun başka bir tanımlamasını ortaya koymaktadır. Konseye göre kurumsal sosyal sorumluluk, yerel toplum ve tüm toplumun yanı sıra çalışan ve ailelerinin yaşam kalitelerini geliştirerek ekonomik gelişmeye katkı sağlayan ve etik davranan işletmeler tarafından yerine getirilen sorumluluktur⁵.

ISO olarak bilinen Uluslararası Standardizasyon Örgütü'nün kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki stratejik danışma grubu kurumsal sosyal sorumluluğu; insanlara ve topluma yarar sağlama amaçlarına yönelik, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlara işaret ettikleri dengeli bir yaklaşım olarak açıklamaktadır. Bu anlamda ISO, kurumsal sosyal sorumluluğun insan hakları, iş sağlığı ve güvenliğini içeren işyeri ve işgören sorunları, haksız rekabet, (hileli ticari uygulamalar, adil olmayan işyeri uygulamaları), örgütsel yönetim, çevresel yaklaşımlar, piyasa ve tüketici sorunları, toplumsal katılım ve sosyal gelişme gibi konuları kapsadığını ifade etmektedir⁶. Avrupa Toplulukları Komisyonu ise kurumsal sosyal sorumluluğu,

³Elisa Juholin, "For Business or the Good of all? A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility", *Corporate Governance*, Vol.4, No.3, (2004), s.22.

⁴Antonio Tencati, Francesco Perrini, Stefano Pogutz, "New Tool to Foster Corporate Social Responsibility Behavior", *Journal of Business Ethics*, 53, (2004), s.175.

⁵Aynı, s.175.

⁶Denis Leonard, Rodney McAdam, "Corporate Social Responsibility", *Quality Progress*, 36, 10, (2003), s.27-28.

işletmelerin ticari faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla olan gönüllü esasa dayalı etkileşimlerinde sosyal ve çevresel konuları bütünleştiren bir kavram olarak tanımlamaktadır⁷.

Görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik çok çeşitli tanımlamalar yapılmakta ve farklı misyonlar yüklenmektedir. Ancak tüm bu tanımlamaların özünde işletmelerin yaptıkları faaliyetlerin sorumluluklarını da taşımaları ve bu faaliyetlerin doğurduğu sonuçları takip etmelerinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN AMACI VE ÖNEMİ

İş dünyasının sorumlulukları günümüz toplumunda son derece önemlidir. Çünkü iş dünyası oldukça büyük bir etkiye ve güce sahiptir. Dünyanın en büyük 500 sanayi kuruluşu dünya nüfusunun binde 5'ini çalıştırmasına rağmen dünya ticaretinin yüzde 70'ini, doğrudan yabancı yatırımın yüzde 80'ini ve dünya ekonomik üretimin yüzde 25'ini kontrol etmektedir. En büyük yirmi işletmenin toplam satışları en yoksul seksen ülkenin GSMH'sından daha büyüktür. Örneğin, Ford ve Mitsui'inin 1998 satışları Güney Afrika'nın GSMH'sından büyüktü. Ayrıca General Motors'un 1998 satışları Danimarka, Hong Kong, Polonya ve Norveç'in GSMH'sından büyüktü⁸.

Tüm dünyada giderek önem kazanan kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin taşıdıkları yükümlülükleri yerine getirmeleri ve bu bilincin gelişmesi açısından oldukça önemlidir. MORI (Minnesota Opinion Research, Inc.) araştırma şirketinin 2000 yılının başlarında yaptığı bir araştırmada yöneticilerin %45'i, "Önümüzdeki beş yılda işimin benzeri işlerde toplumsal sorumluluk kavramı artarak önem kazanacaktır" düşüncesine katıldıklarını belirtmişlerdir. 1999 yılında yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk üzerine Milenyum Anketi'nde 6 kıtadaki 23 ülkede yaşayan 25.000 kişiye sorulan soruların cevaplarında, görüşülen kişilerin yarısının işletmelerin toplumsal düzeydeki tavırlarına dikkat ettikleri; işletmelerin oluşturdukları etkinin, marka niteliği (%40) ile temel iş

⁷Commission of the European Communities, Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Brussels, 18.7. 2001, COM(2001 366 Final), s.6. [http:// europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf); Erişim. 30.06.2006.

⁸Ervin Laszlo, **Makro Değişim: Sürdürülebilir Bir Dünya Dönüşümü Yönetmek**, Çeviren: Murat Abuş, (Ankara: Morpa Kültür Yayınları, 2003), s.112.

niteliklerinden (%34) çok kurumsal vatandaşlık düzeylerine (%56) göre belirlendiği vurgulanmıştır⁹.

Uzun dönemli bakıldığında sosyal ve ekonomik amaçlar özünde birbiriyle çelişmemektedir, aksine birbiriyle bağlantılıdır. Örneğin çevreyi korumak yalnızca toplumun değil, aynı zamanda işletmenin de yararınadır. Çünkü çevre kirliliğini önlemek kaynakların daha üretken kullanılmasına ve tüketicilerin değer verdiği malların üretilmesine yardımcı olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki toplumsal koşulları iyileştirmek, işletme faaliyetleri için daha çok sayıda üretken bölgenin yaratılmasının yanı sıra ürünler için yeni pazarlar da yaratabilmektedir¹⁰. Uzun dönem sosyal sorumluluğa sahip işletmeler, marka farkındalığı, daha üretken çalışanlar ve iş birimleri arasında daha güçlü sinerji elde edebilmektedir. Daha az engellerle karşılaşan bu tür işletmelerin AR-GE maliyetleri de düşmektedir¹¹.

Başta BM olmak üzere AB, OECD, Dünya Bankası gibi dünyanın önde gelen uluslararası kuruluşları kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem vermektedirler. Çünkü sürdürülebilir bir ekonomik gelişme için işletmelerin faaliyet gösterdikleri ve etkin oldukları topluma ilişkin bilgi ve ilgilerini geliştirmeleri ve toplumun ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olmaları gerekmektedir¹².

Birçok ilke ve standart olmasına rağmen mutlak kurumsal sosyal sorumluluk standartları yoktur ve bu sorumluluklar kültüre bağlı olarak kuşaktan kuşağa değişebilmektedir. Örneğin Kıta Avrupası toplumundaki kurumsal sosyal sorumluluk, Amerika'daki veya gelişmekte olan toplumlardakinden farklı anlamlara gelmektedir. Kuzey ülkelerindeki işletmeler temelde vergi ödeyerek sorumluluklarını yerine

⁹Erdal Özkol, Muhsin Çelik, Seçkin Gönen, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 27, (2005), s.137.

¹⁰Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", **Harvard Business Review**, Vol.80, Issue 12, (2002), s.59.

¹¹Craig Smith, "The New Corporate Philanthropy", **Harvard Business Review**, May-June, Vol.72, Issue 3, (1994), s.105.

¹²Yılmaz Argüden, **Geleceği Şekillendirmek: Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek**, (İstanbul: Rota Yayınları, 2004), s.151.

getirirken, Amerika’da gönüllülük uzun süredir devam eden bir gelenek haline gelmiştir¹³.

Bazı işletmeler kurumsal sosyal sorumluluğu stratejik amaçlar için kullanmaktadır. Bu işletmeler savunmacı bir yaklaşımla paydaşların işletmeye zarar verme olasılığını azaltmak için hareket etmektedirler. Paydaşlar piyasa ortamında veya piyasa ortamı dışında işletmeye zarar verebilirler. Örneğin, müşteriler bir ürünü satın almaktan vazgeçebilirler; müşteriler, çalışanlar veya topluluklar işletme tarafından kapatılmasına karar verilen bir fabrikanın kapanmasını engellemek için dava açabilirler; tüketiciler ve çevreci gruplar yargılama sürecine müdahil olabilirler¹⁴.

Yapılan birçok kavramsal ve uygulamaya dayalı çalışma, kurumsal sosyal sorumluluğun, paydaşların işletme üzerindeki etkilerini daha iyi yönetme ve örgütün meşruiyetini artırmaya yönelik olarak işletmenin temel paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirme isteğinden doğduğunu ortaya koymaktadır¹⁵. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin halkla ilişkiler uzmanları tarafından paydaşlarına belirli mesajları iletme ve işletmeyi iyi göstermek amacıyla yapılan ve süslü cümlelerle tanımlanan bir kavram değil, işletme tarafından alınan kararların ve yürütülen faaliyetlerin temelinde yatan ve işletme politikalarını yönlendiren bir felsefe olmalıdır¹⁶. Kısacası işletmelerin paydaşlarına olan yaklaşımını ve davranış biçimini ortaya koyan kurumsal sosyal sorumluluk, aynı zamanda ticari faaliyetlerine de yön vermektedir.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı uzun ve değişen bir tarihçeye sahiptir. Ancak formal anlamda sosyal sorumluluk yazını büyük ölçüde 20.yy’ın ve özellikle ikinci yarısının bir ürünüdür. Kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesinin izlerini tüm

¹³Nada K. Kakabadse, Cécile Rozuel, Linda Lee-Davies, "Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review", *Int. J. Business Governance and Ethics*, Vol.1, No.4, (2005), s.280.

¹⁴David P. Baron, *Business and Its Environment*, Third Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2000), s.572.

¹⁵Stephen Brammer, Stephen Pavelin, "Corporate Reputation and an Insurance Motivation for Corporate Social Investment", *The Journal of Corporate Citizenship*, Winter 20, (2005), s.40.

¹⁶Alison Theaker, *Halkla İlişkilerin Elkitabı*, Çev: Murat Yaz, (İstanbul: MediaCat, 2006), s.129.

dünyada görmek (özellikle gelişmiş ülkelerde) mümkün olmasına rağmen, formal yazımlar literatürün büyük bir bölümünün yer aldığı Amerika’da ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kavramlar ve düşünceler hem teoride hem de uygulamada diğer ülkelerde de gelişme göstermektedir¹⁷.

Carroll (1999), sosyal sorumluluğun özellikle 1930’lar ve 1940’larda ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu dönemde Chester Barnard’ın (1938) *The Functions of the Ececutive*, J. M. Clarka’nın (1939) *Social Control of Business* ve Theodore Kreps’in (1940) *Measurement of the Social Performance of Business* adlı eserleri sosyal sorumlulukla ilgili öne çıkan çalışmalardır. Daha geniş bir görüş sağlayan uygulamaya dönük çalışma ise 1946’da *Fortune* dergisinin yapmış olduğu iş adamlarının sosyal sorumlulukları hakkındaki çalışmasıdır¹⁸.

Kurumsal sosyal sorumluluğun modern dönemi, 20.yy’ın ikinci yarısında ve Howard Bowen’in 1953’deki “*Social Responsibilities of the Businessman*” adlı çalışmasıyla başladı. Önceki elli yılda bu kavrama ilişkin çok sayıda tanımlama yapılmasına rağmen en son yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluğu, işletmenin toplumun bir üyesi olarak katılım sağlaması, tüm toplumu dikkate alması ve işletmenin kazançlarından bağımsız bir biçimde tüm toplumun refahını geliştirmesi yoluyla topluma yararlı olma yönünde kaynaklarını kullanma zorunluluğu olduğunu ifade etmektedir¹⁹.

Kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki 1950’lerden önceki yazında kavram, kurumsal sosyal sorumluluktan daha çok sosyal sorumluluk olarak ifade edildi. Bunun nedeni, iş dünyasında henüz modern anlamdaki işletmenin önemi ve üstünlüğünün ortaya çıkmamış veya fark edilmemiş olmasına bağlanabilir. Bu açıdan Howard R. Bowen’in kitabı literatürün mihenk taşı olarak kabul edilmektedir²⁰. Kurumsal sosyal sorumluluğun babası olarak adlandırılan Bowen (1953), işletmenin karar alma süreçlerinde yalnızca ekonomik boyutu değil, aynı zamanda işletme davranışlarından

¹⁷ Archie B. Carroll , ”Corporate Social Responsibility”, **Business and Society**, 39, 3, (1999), s.268.

¹⁸ Aynı, s.268-269.

¹⁹ Ronald Paul Hill, Deby Lee Cassill, “The Naturological View of the Corporation and Its Social Responsibility: An Extension of the Frederick Model of Corporation-Community Relationships”, **Business and Society**, 109, 3, (2004), s.281.

²⁰ Carroll, 1999, a.g.e., s.269.

kaynaklanan sosyal sonuçları da göz önüne almak zorunda olduğunu belirtti ve kurumsal sosyal sorumluluğu, “toplumumuzun amaç ve değerleri açısından arzu edilir olan politikaları takip etme veya kararları verme veya faaliyetleri gerçekleştirme yükümlülüğü” olarak tanımlamıştır²¹.

1960’larda ve 1970’lerde kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki akademik çalışmalar önemli ölçüde arttı. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı daha derinlemesine incelendi ve yönetsel uygulamaları üzerinde durulmaya başlandı. Bu yönelim yeni tanımlamaların yapılmasının yanı sıra iş etiği, kurumsal sosyal duyarlılık ve kurumsal sosyal performans gibi kavramların ortaya çıkmasına yol açtı²².

1960’larda iki merak uyandıran soru Keith Davis tarafından ortaya kondu. “İşadammın topluma karşı borçlu olduğu şey nedir?” ve “İşletme sosyal sorumluluklarını yoksayabilir mi?” Yıllardır kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlamaya yönelik birçok girişim olmasına rağmen, kavram bazı konularda belirsiz ve muğlak kaldı. Kurumsal sosyal sorumluluk tanımlamaları, farklı iki ekolün doğmasına neden oldu. Bunlar; işletmenin etik sınırlamalar ve hukuk sınırları içerisinde kâr elde etmekle yükümlü olduğunu savunanlar ve işletmenin topluma karşı geniş bir yükümlülük alanı olduğunu savunanlardır²³.

1960’larda sosyal sorumluluk kavramına katkı sağlayanlardan biri de Joseph W. McGuire’dir. “Business and Society” (1963) adlı kitabında yazar, “sosyal sorumluluk düşüncesinin, işletmenin yalnızca ekonomik ve yasal yükümlülüklerini değil aynı zamanda bu yükümlülüklerin ötesinde topluma yönelik belirli sorumluluklara sahip olmasını gerektirdiğini” ifade etmektedir²⁴.

Ekonomik Kalkınma Komitesi çatısı altındaki işletme liderleri 1971’de genişletilmiş kurumsal sosyal sorumluluk vizyonunu ortaya koydular. Bütün ülkelerin önde gelen işletme liderlerinin eski bir örgütü olan Ekonomik Kalkınma Komitesi, işletmenin halkın onayıyla işlemekte olduğu ve işletmenin temel amacının toplum

²¹Tencati ve diğ., 2004, a.g.e., s.175.

²²Kakabadse ve diğ., 2005 , a.g.e., s.279.

²³Mark S. Schwartz, Archie B. Carroll, “Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach”, **Business Ethics Quarterly**, Vol.13, Issue 4, (2003), s.503.

²⁴Carroll, 1999, a.g.e., s.271.

memnuniyeti için toplumun ihtiyaçlarına yapıcı bir şekilde hizmet etmek olduğunun belirtildiği, kilometre taşı bildiriye yayınladı. Adı geçen raporda ifade edildiği gibi günümüz toplumu işletme beklentilerini, sorumluluğun üç eş merkezli çemberleri olarak tanımlanabilecek şekilde genişletmektedir²⁵:

1- İç çember; ürünler, görevler ve ekonomik büyüme gibi ekonomik fonksiyonu etkin bir şekilde yerine getirmek için belirgin temel sorumlulukları kapsar.

2- Orta çember; değişen sosyal değerler ve önceliklere duyarlı bir şekilde bu ekonomik fonksiyonu gerçekleştirme sorumluluğunu kapsar.

3- Dış çember; işletmenin sosyal çevreyi aktif bir şekilde geliştirmede daha geniş ölçüde ilgili olması gerektiğine yönelik sorumluluklardır.

1980'lerde kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik tanımlamalar azaldı. Daha çok bu dönemdeki çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluğu ölçmeye ve yönetmeye yöneliktir. Ayrıca bu dönemde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili başlıca kavramlar olan kurumsal sosyal duyarlılık, kurumsal sosyal performans ve iş etiği üzerine yapılan yazın daha da gelişti. Özellikle bu dönemdeki bir diğer gelişme ise, paydaş teorisinin ortaya çıkmasıdır²⁶.

Wartick ve Cochran (1985), sosyal sorumluluğun toplum tarafından belirlendiğini ve işletmenin görevlerinin: (1) işletme sorumluluklarıyla ilgili olarak toplumun değişen beklentilerini belirlemek ve analiz etmek, (2) toplumun değişen taleplerine duyarlı bir yaklaşım belirlemek ve (3) ilgili sosyal sorunlara uygun tepkiler vermek olduğunu ortaya koymaktadır²⁷.

Wood (1991), bu düşünceleri genişletmiş ve sosyal sorumluluk ilkelerini şu şekilde özetlemiştir²⁸:

²⁵George A. Steiner, Steiner, Jhon F.. **Business, Government, and Society: A Managerial Perspective**, (Singapore: McGraw-Hill, Eight Edition, 1997), s.111-112.

²⁶Carroll, 1999, a.g.e., s.284.

²⁷Steven L. Wartick, Philip L. Cochran, "Evolution of the Corporate Social Performance Model", **Academy of Management Review**, Vol.10, No.4, (1985), s.763.

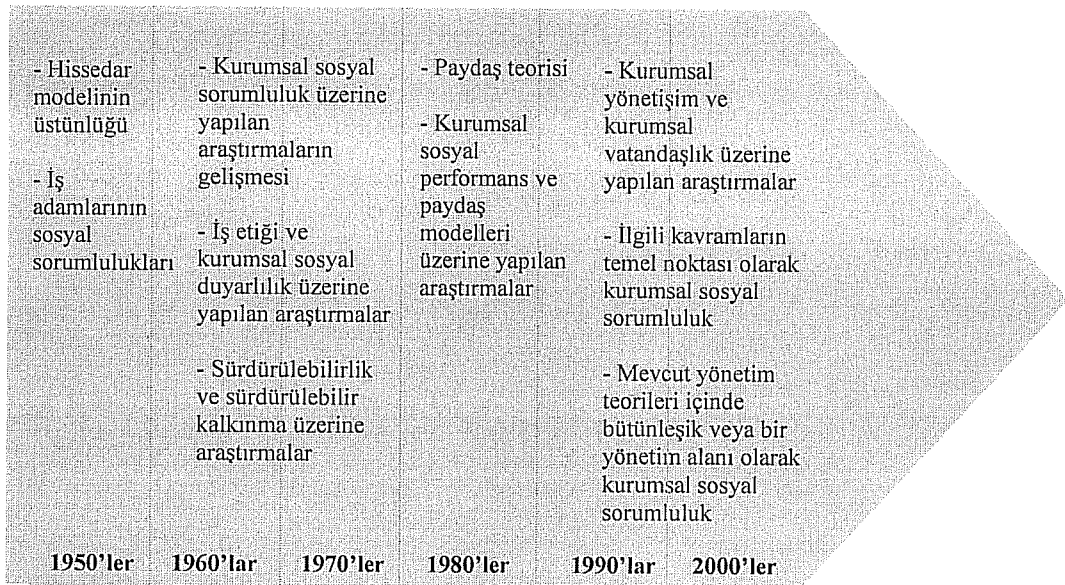
²⁸Donna J. Wood, "Corporate Social Performance Revisted", **Academy of Management Review**, Vol.16, No.4, (1991), s.696-697.

- İşletme, meşruiyetini ve gücünün toplumdan almaktadır. Uzun vadede bu gücü topluma karşı sorumlu bir biçimde kullanmayan işletmeler gücünü kaybedeceklerdir.

- İşletmeler, neden oldukları ve faaliyetleri ve çıkarlarıyla ilişkili sosyal sorunları çözmekle sorumludurlar.

- Yöneticiler, ahlaki aktörlerdir ve kurumsal sosyal sorumluluğun her bir boyutunda inisiyatif kullanmakla yükümlüdürler.

1990'larda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı daha çok kurumsal sosyal performans, paydaş teorisi, iş etiği teorisi ve kurumsal vatandaşlık gibi ilgili kavramların temel noktası olarak ele alınmaktadır²⁹. Günümüze kadar gelen bu dönemde özellikle paydaş teorisi ve paydaş yönetimi üzerine önemli çalışmalar yapılmış ve yapmaya devam edilmektedir. Ayrıca kurumsal vatandaşlık kavramı ön plana çıkarak, sürdürülebilir bir kalkınma için işletmelere düşen görev ve sorumluluklar sorgulanmaya çalışılmaktadır.



Şekil 1. 1950'lerden Günümüze Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimi

Kaynak: Nada K. Kakabadse, Cécile Rozuel, Linda Lee-Davies, "Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review", *Int. J. Business Governance and Ethics*, Vol.1, No. 4, (2005), s.279'dan uyarlanmıştır.

²⁹Carroll, 1999, a.g.e., s.288.

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

1970'lerden günümüze kadar kurumsal sosyal sorumluluğun gelişiminde önemli payı olan, daha iyi anlaşılmasını ve daha etkin yönetilmesini sağlayan bazı kavramlar vardır. Özellikle bu kavramların başında gelen kurumsal sosyal duyarlılık, kurumsal sosyal performans, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal itibar, konumuz açısından da üzerinde durulması gereken kavramlardır.

4.1. Kurumsal Sosyal Duyarlılık

Duyarlılık, reaktif davranıştan daha çok proaktif davranışı vurgulamaktadır. 1970'lerde kullanılmaya başlanan kurumsal sosyal duyarlılık kavramı, işletmelerin hızla değişen ve artan sosyal beklentileri öngörüp görmemesi ve tepki verip vermemesinden daha çok bu beklentileri nasıl öngördüğü ve tepki verdiği üzerinde durmaktadır³⁰.

Kurumsal sosyal duyarlılık, herhangi bir dış yaptırım olmadan işletmenin kendiliğinden inisiyatif göstererek dışsal maliyetleri azaltıcı önlemler ve paydaşları koruyucu tedbirler almasını ifade etmekte³¹ ve kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik yönetimle ilişkisinde kullanılmaktadır³².

Kurumsal sosyal duyarlılığın önemine vurgu yapan Ackerman ve Bauer (1976), sorumluluk kavramının bir yükümlülüğü üstlenme sürecini ifade ettiğini, performanstan daha çok motivasyona dayandığını öne sürmektedir. Üst düzey yöneticilerin, çevre kirliliği, eşit istihdam fırsatları, iş yaşamının kalitesi, ürün güvenliği vs. gibi sosyal taleplere tepki vermesinde motivasyonun etkisi vardır, ancak yeterli değildir. Sosyal taleplere tepki verme, ne yapacağına karar vermekten daha fazlasını yapmayı gerektirir³³.

³⁰Edwin M. Epstein, "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States", *Journal of Business Ethics*, 8, 8, (1989), s.586.

³¹Can Aktan, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Mercek*, Yıl 11, Sayı 41, (2006), s.59.

³²Carmen Valor, "Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability", *Business and Society Review*; 110, (2), (2005), s.193.

³³Robert W. Ackerman, Raymond A. Bauer, *Corporate Social Responsiveness. The Modern Dilemma*, (Reston, Virginia:Reston Publishing Co., Inc., 1976), s.6-10.

Carroll (1979), bazıları tarafından sosyal sorumluluk için bir alternatif olarak ele alınan kurumsal sosyal duyarlılığın, daha çok sosyal alanda tepki veren yönetimin söz konusu faaliyet aşaması olduğunu ifade etmektedir. Carroll (1979), ortaya koyduğu modelde, sosyal duyarlılık felsefesi başlığı altında ele aldığı dört farklı yaklaşımla (reaktif, savunmacı, uyumlu ve proaktif) sosyal duyarlılığa yönelik çalışmalara önemli bir katkı sağlayarak, kavramın daha somut ve anlaşılır hale gelmesini sağladı³⁴.

Daha sonra Wood (1991), geliştirdiği modelde kurumsal sosyal duyarlılığı üç süreç içerisinde ele aldı ve bu süreçleri şöyle tanımladı³⁵:

a) Çevresel değerlendirme: Duyarlılık, örgütün çevresel koşullara uyum sağlayarak ayakta kalacağını öneren ekolojik bir kavramdır. Bu kavram, işletmelerin çevreye uyum sağlaması ve tepki vermesi için dışsal çevreden birtakım bilgiler sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin sosyal açıdan duyarlı olmaları için çevresel değerlendirme ve tarama yapmaları gerekmektedir.

b) Paydaş yönetimi: Sosyal duyarlılığının diğer bir süreci, örgütlerin paydaşlarıyla ilişkilerini yönetmesidir. Wood, paydaş yönetimini, örgütün paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamasına dayanan bir süreç olarak ele almaktadır.

c) Sorun yönetimi: Wood, sosyal duyarlılığın üçüncü süreci olarak ele aldığı sorun yönetimini, “beklenmeyen olayları azaltmak amacıyla işletmenin sosyal sorunlara yönelik tepkilerini yönetmek için içsel ve dışsal süreçleri tasarlamak ve kontrol etmek” şeklinde tanımlamaktadır.

Frederick (1994), kurumsal sosyal sorumluluğu kurumsal sosyal duyarlılıktan ayırarak, kurumsal sosyal sorumluluğu CSR₁, kurumsal sosyal duyarlılığı ise CSR₂ olarak formüle etmiştir. Frederick (1994), kurumsal sosyal duyarlılığı, işletmenin sosyal baskılara tepki verme kapasitesi olarak ifade etmektedir. Kurumsal sosyal duyarlılık, topluma yönelik tam olarak tepki verme veya genel anlamda duyarlı hale gelmeyi başarmaya odaklanmaktadır. Örgütsel tasarım ve yönetsel yetenek, işletmenin sosyal taleplere ve ihtiyaçlara tepki vermesinde önemli rol oynamaktadır. Kurumsal sosyal

³⁴Carroll, 1979, a.g.e., s.502-503.

³⁵Wood, 1991, a.g.e., s.704-706.

duyarlılık, nitelik ve yaklaşım olarak yönetseldir ve büyük ölçüde işletmenin toplumla ilişkilerinin yönetimi üzerine vurgu yapmaktadır. Bu anlamda kurumsal sosyal duyarlılık, yönetsel bir tercihten, bir inisiyatiften veya toplumu geliştirmeye yönelik katkı sağlama isteğinden kaynaklanmaktadır³⁶.

Sosyal duyarlılığı savunanlar, sosyal duyarlılığı politika geliştirmek ve uygulamak için yöneticilere daha açık yol göstermede sosyal sorumluluktan daha somut ve daha gerçekleştirilebilir bir kavram olarak görmektedirler³⁷. Kurumsal sosyal duyarlılık, aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluk algısını da yansıtmaktadır. İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları sahip olduğu sosyal duyarlılık kapasitesiyle şekillenmektedir. Çünkü sosyal duyarlılık kapasitesi artan işletme, toplumun veya spesifik olarak paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını daha iyi algılayacağından kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirecektir.

4.2. Kurumsal Sosyal Performans

1970'lerde ortaya konan kurumsal sosyal performans, kurumsal sosyal sorumluluğu gerçekleştirmek için yönetsel bir çerçeve sunmakta ve aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğu ölçmeye çalışmaktadır³⁸. Kurumsal sosyal performans kavramı, yalnızca işletmenin sosyal sorumluluk düşüncesinin kabulüyle değerlendirilmemelidir. Aynı zamanda, toplumsal ihtiyaçları araştırmadaki tüm performansı, bu ihtiyaçları karşılamak için projeler gerçekleştirme ve bu projelerin etkilerini değerlendirmeyi içeren geniş bir yaklaşımdır. Kurumsal sosyal performans kavramı, sömürge çağından beri varolagelen sosyal sorumluluk düşüncesinin daha gelişmiş bir çeşididir³⁹.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal performans arasındaki ayrımı yapan ilk yazar S. Prakash Sethi'dir. Sethi (1975), kurumsal sosyal performansın

³⁶William C. Frederick, "From CSR1 to CSR2", *Business and Society*, 33, 2, (1994), s.154-155.

³⁷John McGee, "Commentary on Corporate Strategies and Environmental Regulations: an Organizing Framework by A. M. Rugman and A. Verbeke", *Strategic Management Journal*, Vol.19, (1998), s.381.

³⁸Valor, 2005, a.g.e., s.193.

³⁹Steiner, Steiner, 1997, a.g.e., s.111.

tanımlanabileceğini ve ölçülebileceğini savunmuş ve bunun içinde üç boyutta ele aldığı işletme davranışlarından yararlanmıştır. Çalışmasında, kurumsal sosyal performansın boyutlarını, “sosyal yükümlülük”, sosyal sorumluluk” ve “sosyal duyarlılık” olarak ortaya koymuş ve süreç farklılıklarının olduğunu vurgulamıştır. Sethi, sosyal yükümlülüğü, piyasa güçlerine ve yasal zorlamalara cevaben bir işletme davranışı olarak ifade etmektedir. Bu kriter yalnızca ekonomik ve yasaldir. Sosyal sorumluluğu bunun aksine sosyal normlar, değerler ve performans beklentilerinin egemen olduğu bir düzeyde gerçekleşen işletme davranışı olarak ifade etmektedir. Sethi modelinin üçüncü aşaması olan sosyal duyarlılığı, sosyal gereksinimlere yönelik işletme davranışı olarak tanımlamaktadır. Sethi (1975) sosyal yükümlülüğün yasaklayıcı, sosyal sorumluluğun kural koyucu, sosyal duyarlılığın ise öngörücü ve önleyici olduğunu belirtmektedir. Kurumsal sosyal performansın çerçevesini oluşturan bu boyutlar aynı zamanda ölçülebilmesine imkan sağlamaktadır⁴⁰.

Kurumsal sosyal performans kavramını kullanan araştırmalar, işletmelerin davranışlarının sosyal yönlerini nasıl gerçekleştirdiklerini veya gerçekleştirmeleri gerektiğiyle ilgi olarak öneride bulunma, ölçme ve tahmin etmeyle ilgilidir. Kurumsal sosyal performans niteliği gereği çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve kavramı tek bir faktör kullanarak işlevsel hale getirme girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır⁴¹.

Kurumsal sosyal performans kavramı, örgütlerin sosyal sorumluluklarını algılamasına ve bu sorumlulukların nasıl gerçekleştirileceğine yönelik sorulara cevap veren kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal duyarlılık kavramlarından gelişmiştir. Özellikle Carroll (1979), Wartick ve Cochran (1985) ve Wood (1991) ilgi çeken çalışmalarıyla kurumsal sosyal performans için ilkeler, süreçler ve sonuçlar çerçevesi ortaya koydular⁴².

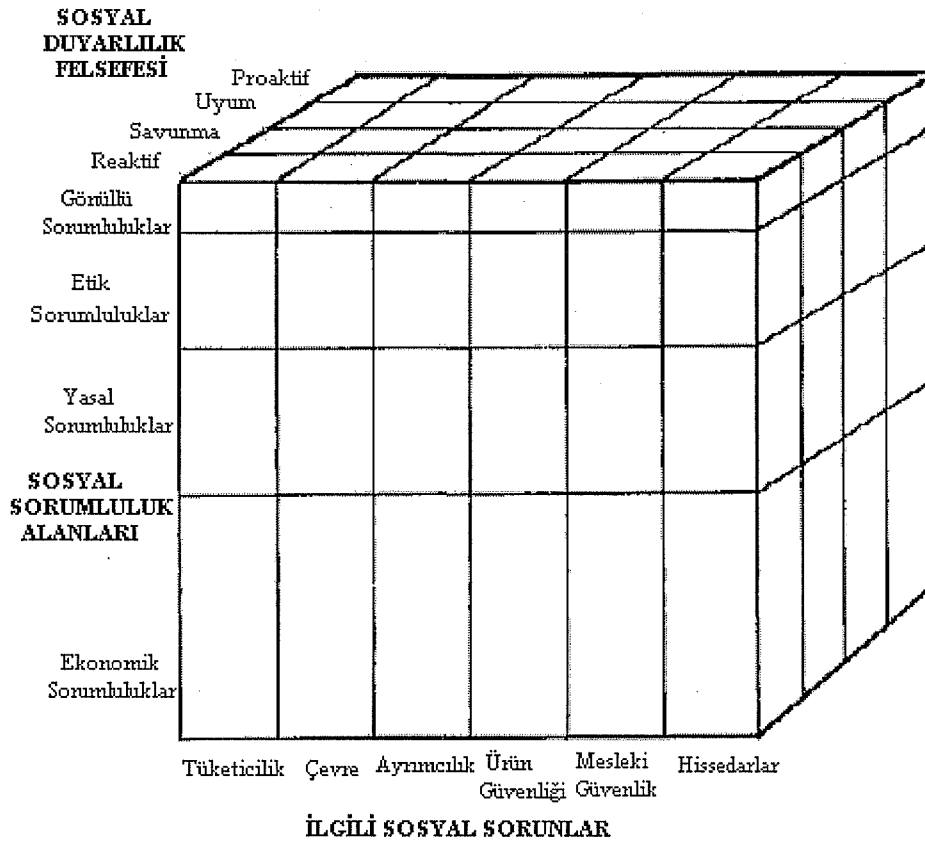
Carroll (1979), kurumsal sosyal performansın üç ayrı boyutunu bir araya getirerek bir kurumsal sosyal performans modeli ortaya koymuştur. Bu boyutlardan

⁴⁰S. Prakash Sethi, “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, **California Management Review**, Vol.17, Issue, 3, (1975), s.58-63.

⁴¹Rogene A. Buchholz, Sandra B. Rosenthal, “Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter”, **Journal of Business Ethics**, 51, 2, (2004), s.147.

⁴²Benjamin A. Neville, Simon J. Bell, Bülent Mengüç, “Corporate Reputation, Stakeholders and the Social Performance-Financial Performance Relationship”, **European Journal of Marketing**, Vol.39, No.9/10, (2005). s.1186.

birincisi; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklardan oluşan kurumsal sosyal sorumluluk alanlarıdır. Bir diğeri ise, modelde ayrımcılık, tüketicilik, çevre, ürün güvenliği gibi örneklere yer verdiği sosyal sorunlardır. Carroll, bu sorunların zamanla değişebildiği gibi, işletmeden işletmeye, sektörden sektöre de değişebileceğini ifade etmektedir. Örneğin çevre sorunları konusunda imalatçı bir işletme ile bir bankanın sorumluluğu farklı olacaktır. Modelin son boyutu, işletmenin sorunlara ve sosyal sorumluluğa tepki vermesinin arkasında yatan felsefeyi veya stratejiyi gösteren sosyal duyarlılık felsefesidir. Bu felsefe veya stratejiler, proaktif, uyum, savunma ve reaktif olarak sıralanmıştır⁴³.



Şekil 2. Carroll'ın Kurumsal Sosyal Performans Modeli

Kaynak: Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, (1979), s. 503.

⁴³Carroll, 1979, a.g.e., s.499-502.

Wartick ve Cochran (1985), kurumsal sosyal performansı ilkeler, süreçler ve politikalardan oluşan üç boyutta inceleyerek daha da geliştirdiler. Model, ilkeleri, felsefik yönelimi gösteren kurumsal sosyal sorumluluklar; süreçleri, kurumsal yönelimi gösteren kurumsal sosyal duyarlılıklar ve politikaları da örgütsel yönelimi gösteren sosyal sorun yönetimi olarak ele almaktadır. Özellikle Carroll'ın modelinden farklı olarak sosyal sorun yönetimi modele dahil edilmiştir. Wartick ve Cochran (1985), kurumsal sosyal performansın üçüncü boyutu olarak gösterdikleri sosyal sorun yönetiminin, sosyal duyarlılığı artırdığını, işletmenin sosyal sorumluluk anlayışının sonucunda oluştuğunu ve kurumsal sosyal performans için gerekli nihai malzemeyi sağladığını öne sürmektedirler⁴⁴.

Tablo 1. Wartick ve Cochran'ın Kurumsal Sosyal Performans Modeli

İlkeler	Süreçler	Politikalar
Kurumsal Sosyal Sorumluluklar	Kurumsal Sosyal Duyarlılık	Sosyal Sorun Yönetimi
(1) Ekonomik (2) Yasal (3) Etik (4) Gönüllü	(1) Reaktif (2) Savunmacı (3) Uyumlu (4) Proaktif	(1) Sorunları Belirleme (2) Sorunları Analiz Etme (3) Tepki Geliştirme
Hedef	Hedef	Hedef
(1) İşletmenin Sosyal Sözleşmesi (2) Ahlakî Bir Ajan Olarak İşletme	(1) Değişen Toplumsal Koşullara Yönelik Tepki Verme Kapasitesi (2) Gelişen Tepkilere Yönelik Yönetimsel Yaklaşımlar	(1) Beklenmedik Şeyleri Azaltma (2) Etkin Kurumsal Sosyal Politikalar Belirleme
Felsefik Yönelim	Kurumsal Yönelim	Örgütsel Yönelim

Kaynak: Steven L. Wartick, Phillip L. Cochran, "Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, (1985) s.767.

Wood (1991), kurumsal sosyal performansı; "bir işletmenin sosyal sorumluluk ilkeleri, sosyal duyarlılık süreçleri ve politikaları, programları ve işletmenin toplumsal

⁴⁴Wartick, Cochran, 1985, a.g.e., s.767.

ilişkileriyle ilgili olarak gözlenebilen sonuçlar bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Carroll (1979) ve Wartcik ve Cochran’ın (1985) kurumsal sosyal performans modellerini inceleyen Wood, Tablo 2’de görülen modeli ortaya koyarak kurumsal sosyal performansı yeniden biçimlendirdi. Wood, bu model çerçevesinde işletmenin sosyal performansını incelemek için şu unsurların ele alınmasının gerektiğini öne sürmektedir⁴⁵:

- 1- Sosyal sorumluluk ilkelerinin, işletme adına yapılan faaliyetleri yönlendirme derecesi,
- 2- İşletmenin sosyal duyarlılık süreçlerini kullanma derecesi,
- 3- İşletmenin toplumsal ilişkilerini yönetmek için tasarlanan politikalar ve programların varlığı ve doğası ve işletmenin faaliyetleri, programları ve politikalarının sosyal etkileri (Örnek, gözlenebilir sonuçlar).

Tablo 2. Wood'un Kurumsal Sosyal Performans Modeli

Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri - Kurumsal İlke: Meşruiyet - Örgütsel İlke: Kamu Sorumluluğu - Bireysel İlke: Yönetmelik İnisiyatif Kurumsal Sosyal Duyarlılık Süreçleri - Çevresel Değerlendirme - Paydaş Yönetimi - Sorun Yönetimi İşletme Davranışının Sonuçları - Sosyal Etkiler - Sosyal Programlar - Sosyal Politikalar

Kaynak: Donna J. Wood, “Corporate Social Performance Revisted”, *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4, (1991), s.694.

⁴⁵Wood, 1991, a.g.e., s.693.

Modelde görüldüğü gibi Wood (1991), kurumsal sosyal sorumluluğun ilkelerini kurumsal, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç boyutta ele almakta ve yorumlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kurumsal düzeyde, örgütlerin sosyal sistem içerisinde belirli işlevleri yerine getirmedeki meşruiyetiyle ilgili olmalıdır. Örgütsel düzeyde, örgütlerin belirli sorumluluk alanlarının kapsamıyla yani söz konusu kamu sorumluluğu tanımlamasıyla ilgili olmalıdır. Bireysel düzey ise, yöneticilerin, sorumluluklarını yerine getirip getirmeyeceği, bu sorumlulukları nasıl gerçekleştireceği hakkında tercihler yapmasıdır⁴⁶.

Son yıllardaki kurumsal sosyal performans ile paydaş kavramının bütünleşmesini öneren birçok bilim adamı (Brenner ve Cochran,1991; Clarkson, 1995; Donaldson ve Preston,1995; Jones, 1995; Mitchell, Agle ve Wood, 1997; Rowley, 1997) işletme ve toplum ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağladılar. Örneğin Clarkson (1995), kurumsal sosyal performansın, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal duyarlılık kavramlarını temel alan modeller ve metodolojiler kullanmaktansa, işletmelerin paydaşlarıyla ilişkilerini temel bir çerçeve kullanarak daha etkin bir şekilde analiz edilebileceğini ve değerlendirilebileceğini öne sürmektedir. Benzer şekilde Wood ve Jones (1995), paydaş teorisinin, işletme ve toplum ilişkisini anlamada temel oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Brenner ve Cochran (1991), Jones (1995) gibi yazarlar, işletme ve toplum alanı için bir çerçeve ve işletme teorisi için dayanak olarak paydaş kavramını ele almaktadırlar⁴⁷.

4.3. Kurumsal İtibar

İtibar, insanların ve kurumların en önemli varlığıdır. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme gibi üstünlükler elde edebilmektedir. İtibar kazanabilmek için uzun süre davranışlarda tutarlı olmak gerekir. Kazanılması uzun süren itibar, çok kısa zamanda kaybedilebilir⁴⁸.

⁴⁶Jeanne M. Logsdon, Kristi Yuthas, "Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development", *Journal of Business Ethics*, 16, 12/13, (1997), s.1216.

⁴⁷I. M. Jawahar, Gary L. McLaughlin, "Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, Vol.26, No.3, (2001), s.398.

⁴⁸Argüden, 2004, a.g.e., s.157.

Kurumsal itibar çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bunun nedeni daha önceki çalışmaların kurumsal itibarın farklı yönlerini ele alan akademik ve uygulama literatürlerinin çeşitliliğindendir. Ancak bilim adamları arasında en çok kabul gören tanım, Fombrun'a (1996) aittir⁴⁹. Yönetim Profesörü Charles J. Fombrun'a göre kurumsal itibar, bir işletmenin paydaşlar üzerinde yarattığı genel değeridir. Kurumsal itibar, işletmenin tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir. Ayrıca kurumsal itibar, paydaşların o kurumla kurdukları rasyonel ve duygusal bağları temsil eder ve bir kurumun tüm paydaşları ile geliştirdiği net imajını gösterir⁵⁰.

Örgütler, farklı paydaş gruplarıyla farklı itibarlara sahip olabilirler. Farklı paydaş grupları örgütün itibarını değerlendirirken farklı kriterler kullanabilmektedir. Örneğin, çevreci gruplar işletmelerden sürdürülebilir çevresel uygulamalar bekleyebilirken, tüketiciler kaliteli ürünler sunmasını, yatırımcılar yatırımlarına yüksek getiri sağlamasını bekleyebilirler. Her bir paydaş grubunun beklentileri farklı olabileceği gibi bir paydaş grubundaki bireylerin beklentileri de birbirinden farklı olabilir. Üstelik bu beklentiler dinamiktir ve zamanla değişebilir. Buna ek olarak bir örgütün itibarı arttıkça paydaşların beklentileri de artabilmektedir. Bu nedenle öne çıkan örgütler daha az belirgin örgütlerden daha fazla dikkat çekebilmektedir⁵¹.

Bir örgütün yaptığı veya yapmadığı her şey itibarını etkiler. Saygın bir itibar, paydaşlar arasındaki etkileşim ve yaptıkları değerlendirmeler sonucu gelişir. İtibar, sadece işletmenin doğrudan bağlantılı olduğu paydaşlarla ilgili bir konu değildir. İşletme ile doğrudan ilişki içinde olmayan paydaşlar da işletmenin itibarı üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilirler. Bu nedenle yalnızca örgütsel faaliyetlerle itibarın belirlenemeyeceği ve paydaşlar arasındaki etkileşimin de itibar üzerinde etkisi olduğu benimsenmeli ve dikkatle izlenmelidir⁵².

İşletmenin itibarı, işletmenin büyümesi ve uzun dönem varlığını sürdürmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu için korunmaya ihtiyaç duyar. İşletmenin güçlü ve

⁴⁹Richard R. Dolphin, "Corporate Reputation: A Value Creating Strategy", **Corporate Governance**, Vol. 4, No.3, (2004), s.79.

⁵⁰Arın Dörtok, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, (İstanbul: Rota Yayınları, 2004), s.58.

⁵¹Neville, Bell, Mengüç, 2005, a.g.e., s.1189.

⁵²Dolphin, 2004, a.g.e.,s.80.

olumlu bir itibar oluşturması ve bunu sürdürmesi, bütün paydaşlarıyla pozitif bir ilişki kurmasına bağlıdır. Fombrum (1996), kurumsal itibarın, işletmenin tüm paydaşlarının beklentilerini karşılama ve hatta bu beklentileri aşma yeteneğinin net algılanması olarak görüldüğünü ve kurumsal itibarın, paydaşların işletmeye yönelik tutum ve davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir⁵³.

Fombrum ve Shanley (1990), işletme paydaşlarının, yatırım kararı almada, kariyer kararlarında ve ürün tercihlerinde işletmenin itibarını göz önüne aldıklarını ifade etmektedir. İtibar, paydaşların işletme ürünleri, hizmetleri, stratejileri hakkındaki bakış açılarını ve bunları rakip işletmelerle olası karşılaştırmalarını yansıtmaktadır⁵⁴. İyi bir itibar, işletmenin ürünlerinin fiyatlarını artırabilmesi, bankalarla uygun finansal anlaşmalara girebilmesi, üst düzey üniversitelerin mezunlarını işletmeye çekebilmesi ve müşterilerle kolayca irtibata geçebilmesi gibi birçok yararları olan, işletme için değerli bir varlıktır⁵⁵. Yine birçok yazar, gelecekteki performans hakkında bilgi sağlayan, örgütün kapasitesi ve güvenilirliğinin görülebilir işareti olan itibarın, işletmenin finansal performansını olumlu bir şekilde etkileyerek kârlı pazarlama fırsatlarına imkan sağladığını ileri sürmektedir⁵⁶.

İyi bir itibar birçok endüstri için oldukça önemli bir konudur. İyi bir itibar etkin bir paydaş yönetiminin ön koşuludur. Bazı paydaş grupları, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına karşı daha duyarlıdır ve itibar işletmenin piyasa değerini etkileyen bir faktördür. Uzun dönemde itibarı artıran kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri, örgütsel yenilenme için fırsatlar sağlayabilmektedir. Aynı zamanda itibar, işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerini düzene sokmasında önemli bir araçtır⁵⁷.

İtibarı artıran kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları beraberinde maliyetlere katlanmayı da gerektirmesine rağmen, itibar günümüzde önemli bir rekabet avantajıdır.

⁵³Ioanna Papasolomou Doukakis, Samuel O Idowu, "Reputational Responsibility". In **International Dimensions of Corporate Social Responsibility Vol. I**, Ed: David Crowther, Renu Jatana, (Hyderabad, India: ICAFI University Press, 2005), s.29.

⁵⁴Charles Fombrun, Mark Stanley, "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.2, (1990), s.233.

⁵⁵Doukakis, Idowu, 2005, **a.g.e.**, s.24.

⁵⁶Dolphin, 2004, **a.g.e.**, s.79.

⁵⁷Ysanne M. Carlisle, David O. Faulkner, "The Strategy of Reputation", **Strategic Change**, 14, (2005), s. 413-420.

Eğer işletme, temel paydaşlarının beklentilerini karşılamazsa, performansının zarar görebileceği kabul edilmektedir. İşletmelerin sorumsuzca davranmaları, itibarlarının zarar görmesi ve dolayısıyla finansal performansının olumsuz şekilde etkilenmesine yol açabilmektedir⁵⁸. Özellikle gelişen iletişim teknolojilerinin de etkisiyle, sorumsuzca hareket eden bir işletme kısa sürede itibarını ve beraberinde pazar payını kaybedebilmektedir. Bu nedenle günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin büyük önem verdiği konuların başında gelmektedir.

4.4. Kurumsal Vatandaşlık

1990'ın sonlarına doğru uygulayıcılar yeni bir kavram olan kurumsal vatandaşlığı ortaya koydular. Kurumsal vatandaşlık, daha geniş kapsamlı sosyal sorumluluk ve iki taraflı fayda sağlamaya yönelik işletme faaliyetiyle ilgili kullanılan bir kavramdır ve işletmenin bir bireyle denk statüye sahip bir varlık olduğu görüşünü vurgulamaktadır. Aynı zamanda kurumsal vatandaşlık, paydaş literatüründen kaynaklanmakta ve beslenmektedir⁵⁹.

Kurumsal vatandaşlık, işletmenin sosyal rolünü ele alan ve kurumsal sosyal sorumluluğun oluşturduğu yönetim literatüründe öne çıkan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Carroll (1999), kurumsal vatandaşlığı, işletmenin toplumdaki rolünü kavramsallaştıran yönetim literatüründeki çalışma sürecinin bir uzantısı olduğunu ifade etmektedir⁶⁰.

Literatürde kurumsal vatandaşlık tanımı açık değildir. Tanımlamalardaki farklılık ve uyumsuzluk, yöneticilerin kurumsal vatandaşlığın ne anlama geldiği konusunda kafalarının karışmasına yol açmaktadır. Matten ve meslektaşları (2003), kurumsal vatandaşlığın temelini oluşturan üç görüş açıklamaktadır⁶¹:

⁵⁸Carlisle, Faulkner, 2005, a.g.e., 413-417.

⁵⁹Valor, 2005, a.g.e., s.193.

⁶⁰Dirk Matten, Andrew Crane, "Corporate Citizenship: Toward an Extend Theoretical Conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No.1, (2005), s.166-167.

⁶¹Valor, 2005, a.g.e., s.195.

1- Sınırlı görüş: Kurumsal vatandaşlık, hayırseverlik (gönüllülük) veya toplumsal katılıma denktir.

2- Eşdeğer görüş: Kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal sorumlulukla eşdeğerdir.

3- Genişletilmiş görüş: Kurumsal vatandaşlık, işletme-toplum ilişkisinin yeniden kavramsallaştırılması anlamına gelmektedir.

Carroll, bu görüşlerden sınırlı ve eşdeğer görüşü ele almakta ve kurumsal vatandaşlığı dar ve geniş anlamda tanımlamaktadır. Gönüllü sorumluluklarını yerine getiren işletmeleri kurumsal vatandaş olarak nitelendiren Carroll, bunun kurumsal vatandaşlığın dar anlamdaki yaklaşımı olduğunu belirtmektedir. Geniş anlamdaki kurumsal vatandaşlığın ise kurumsal sosyal sorumluluğun dört alanını da içerdiğini dile getirmektedir⁶². Vatandaşlardan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarını yerine getirmeleri beklendiği gibi işletmelerden de bu sorumlulukları yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu sorumlulukların her biri iyi bir kurumsal vatandaşlığın bir yönünü oluşturmaktadır. Kurumsal vatandaşlığın bu yönlerinden hiçbirisi diğerinden ayrı değildir. Bu nedenle bir işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olması bu dört sorumluluğu yerine getirmesine bağlıdır⁶³.

Maignan ve Ferrel'da (2001) eşdeğer görüş çerçevesinde ele aldıkları kurumsal vatandaşlığı, çeşitli paydaşların yerine getirilmesini beklediği ve istediği ekonomik, yasal, etik, ve gönüllü sorumlulukları işletmenin gerçekleştirme derecesi olarak tanımlamaktadır⁶⁴.

Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin haklara ve sorumluluklara sahip olduğu düşüncesini vurgulamaktadır. Ancak bu haklar gerçek bir vatandaşın haklarıyla eşdeğer olmadığı için bazı yazarlar kurumsal vatandaşlığın imgesel bir kavram olduğunu öne

⁶² Archie B. Carroll, "Ethical Challenges For Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality", **Business Ethics Quarterly**, Vol.10 Issue 1, (2000), s.37.

⁶³ Archie B. Carroll, "The Four Faces of Corporate Citizenship", **Business and Society Review**; 100, 101, (1998), s.1-6.

⁶⁴ Isabelle Maignan, O.C. Ferrell, "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence and Research Directions", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, (2001), s.459.

sürmektedir. Kurumsal vatandaşlığın amacı, işletmelerin toplumdaki gerçek vatandaşların haklarıyla ilgili sorumluluğa sahip, güçlü kamu aktörleri olduklarını vurgulamaktır⁶⁵.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal vatandaşlık için temel eleştirisi, kavramın belirsiz olmasıdır. Kurumsal vatandaşlığın kurumsal sosyal sorumluluktan farkı, kavramın kurumsal vatandaşlığa kurumsal sosyal sorumluluktan daha pozitif bakan uygulayıcılar tarafından, kurumsal sosyal sorumluluğun ise daha çok akademisyenler tarafından ortaya konulmuş olmasıdır. Kurumsal vatandaşlığı savunanlar, kavramın önceki kavramları bütünleştirerek kurumsal sosyal sorumluluktaki uygulama zorluklarının üstesinden geldiğine inanmakta ve kurumsal vatandaşlığın, kurumsal sosyal performans çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş yönetiminin bütünleşmesini sağlayabileceğini kabul etmektedir⁶⁶.

Günümüzde işletmeler, hayırseverlik girişimlerini kurumsal güçleriyle desteklemektedir. Parasal yardımların yanı sıra sivil toplum kuruluşlarına yönetim danışmanlığı, teknoloji ve iletişim desteği ve gönüllü çalışanlardan oluşan ekipler sunmaktadırlar. Ayrıca bu tür girişimlere sadece hayırseverlik bütçelerinden değil aynı zamanda pazarlama ve insan kaynakları gibi iş birimlerinin bütçelerinden fon sağlamaktadırlar. Bu şekilde kurumsal vatandaş haline gelen işletmeler, kâr elde etme stratejilerini toplumun refahıyla bağdaştırmaya ve işletmenin bütün bileşenlerini toplumsal bakımdan ilgili bir rotada yönetmenin yollarını bulmaya çalışmaktadır⁶⁷.

Global anlamda kurumsal vatandaşlığa en iyi örneklerden birisi Body Shop'tır. Kozmetik alanında faaliyet gösteren Body Shop, "duyarlı kozmetik" kavramını ortaya atmıştır. Bu duyarlılık, işletmenin yalnızca doğal ürünler içeren, ucuz yeniden doldurulabilir plastik kutularda güzellik ya da sonsuz gençlik vaatleri olmadan satılan kozmetikleri sunmasına ve kozmetiklerin hayvanlar üzerinde denenmesi düşüncesine karşı koymasına neden olmuştur. 40 ülkede yaklaşık 1500 dükkanı bulunan Body Shop, Greenpeace, Friends of the Earth ve Uluslararası Af Örgütü gibi kuruluşlarla birlikte kampanyalar düzenlemektedir. Bu tür çalışmaların medyada büyük yankı uyandırması

⁶⁵Valor, 2005, a.g.e., s.195.

⁶⁶Aynı, s.195.

⁶⁷Smith, 1994, a.g.e., s.105-107.

Body Shop'ın geleneksel anlamda reklamcılığa çok para harcamamasını sağlamaktadır⁶⁸.

İşletmeler artık yaptıkları faaliyetlerin yarattığı olumlu ve olumsuz etkileri daha dikkatli düşünmektedir. Ortak problemleri çözmeye ve işletme faaliyetlerinin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik yeni yaklaşımlar ve çözümler günümüzde kurumsal vatandaşlığı oluşturan parçalardır. Bu yeni yaklaşımları benimseyen işletmeler, bu yaklaşımların ticari faydalar sağladığını kabul etmektedir. Bu önemli stratejik bağ, kurumsal vatandaşlığın yayılmasına olanak sağlamaktadır. Bu baği fark eden işletmeler arttıkça, vatandaşlık kavramlarının ve uygulamalarının işletmeler, endüstriler ve ülkeler arasında daha geniş bir yelpazede kurumsallaşması sağlanacaktır⁶⁹. Global anlamda bir kurumsal vatandaşlık anlayışının hakim olması ise, sürdürülebilir kalkınmanın global bir boyut kazanmasında işletmelere düşen görev ve sorumlulukları daha belirgin hale getirecektir.

5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

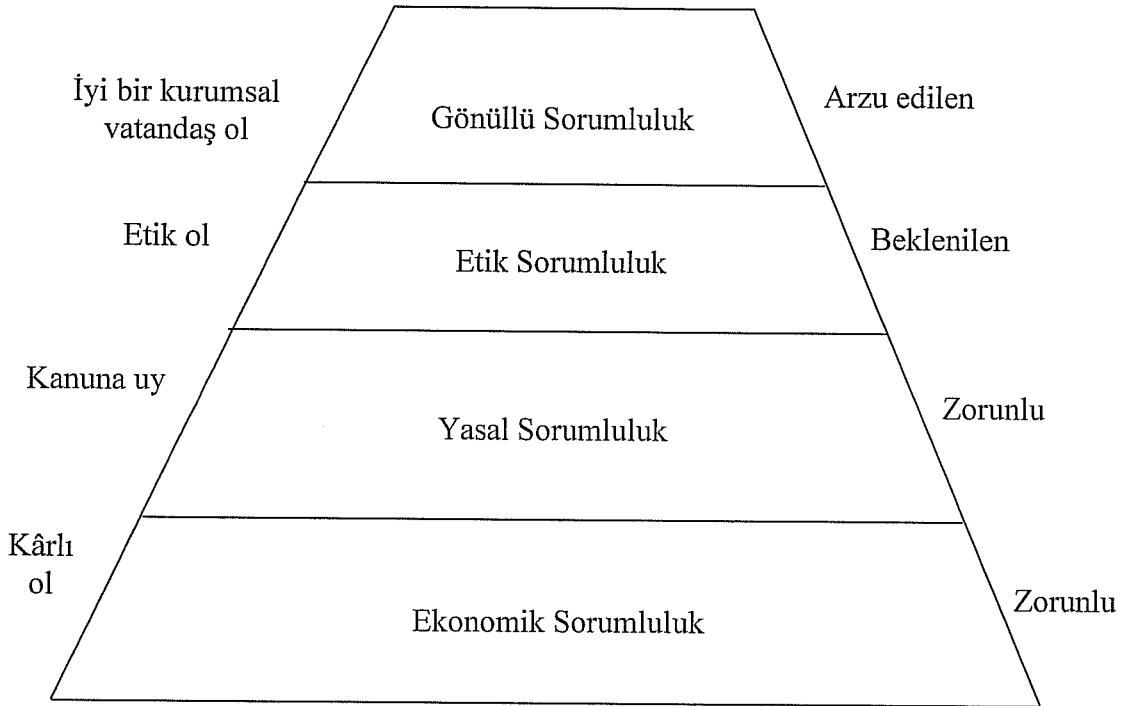
Şekil 3'de görülen Carroll'ın kurumsal sosyal sorumluluk piramidi, işletmelerin ilgili paydaşlarının sorumluluklarını önem sırasına göre düzenlemelerine imkan sağlamakta ve etkin bir çerçeve ortaya koymaktadır⁷⁰. Carroll'ın bu çalışması kurumsal sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve gönüllü olmak üzere dört alanda toplamaktadır. Ancak her alan, kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış değildir. Bu alanların her biri diğeriyle kesişebilmekte veya örtüşebilmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği yere ve zamana göre kurumsal sosyal sorumluluk alanlarının içeriği ve kapsamı değişebilmektedir. Örneğin bir ülkede etik sorumluluk olarak ele alınması gereken konular, başka bir ülkede kanunlaştırılarak yasal sorumluluk haline gelebilmektedir. Bu model, her yazar tarafından farklı şekillerde yorumlanan ve kesin

⁶⁸ Jesper Kunde, **Şirket Dini**, Çev: Nejat Ulusay, Nesrin Eruysal, (İstanbul: MediaCat, 2002), s.149-150.

⁶⁹Barbara W. Altman, Deborah Vidaver-Cohen, "A Framework for Understanding Corporate Citizenship", **Business and Society Review**, 105, 1, (2000), s.1-2.

⁷⁰Linda S. Munilla, Morgan P. Miles, "The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory", **Business and Society Review**; 110, 4, (2005), s.375.

bir tanımı olmayan kurumsal sosyal sorumluluğa temel bir dayanak oluşturarak, kavramın daha anlaşılır ve uygulanabilir olmasını sağlamaktadır.



Şekil 3. Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Mark S. Schwartz, Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, Issue 4, (2003), s.504.

5.1. Ekonomik Sorumluluk

Tarihsel olarak işletmeler topluma mal ve hizmet sağlamak için tasarlanan ekonomik birimler olarak yaratıldı. Girişimin birincil amacı olarak kâr amacı oluşturuldu. Toplumdaki temel ekonomik birimler olan işletmelerin başlıca rolü, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ve istediği mal ve hizmetleri üretmek ve bu süreçte uygun kârı elde etmektir. Yani işletmeler kabul edilebilir ölçüde en fazla kârı elde etmeyi amaçlamaktadır. Diğer tüm sorumluluklar ekonomik sorumluluğa dayandırılmaktadır. Çünkü ekonomik sorumluluk olmazsa diğer sorumluluklar tartışılır hale gelmektedir⁷¹.

⁷¹ Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Vol.34, Issue 4, (1991), s.40-41.

Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu, işletme üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak pozitif etkiyi amaçlayan faaliyetleri kapsamaktadır. Pozitif etki iki farklı fakat ilgili temele dayanmaktadır. Bunlar, kârın artması ve/veya hisse değerinin artmasıdır. Örneğin, satışları artırma faaliyetleri doğrudan ekonomik faaliyetlere girerken, çalışanların moralini veya işletmenin kamu imajını artırmak için tasarlanan faaliyetler dolaylı ekonomik faaliyetlere girmektedir⁷².

Drucker (1995), “Managing in a Time of Great Change” adlı kitabında sermaye maliyeti oranında kâr elde etmeyen bir işletmenin sorumsuz olduğunu ve toplum kaynaklarını israf ettiğini belirtmektedir. Ekonomik kâr sorumluluğunu yerine getiremeyen bir işletmenin başka bir sorumluluğu yerine getiremeyecek ve iyi bir vatandaş, iyi bir komşu olamayacaktır⁷³.

İşletmenin öncelikli sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. Sosyal sorumluluğun yalnızca ekonomik sorumluluk olduğu sanılabilir. Ancak gerçekte ekonomik sorumluluk, sosyal sorumluluk alanlarından biridir. İşletme için öncelikli ve en önemlisi ekonomik bir kuruluş olmaktır. İşletme, toplumun istediği mal ve hizmeti üretmek ve adil bir fiyatlandırmayla satmak için yönelen bir kuruluş olmalıdır. Fiyatlar, toplumun verilen hizmetler ve malların gerçek değerini taşıdığını düşündüğü fiyatlar olmalı ve işletmenin devamlılığını ve büyümesini sağlayacak ve yatırımcılarına karşılığını verecek yeterlilikte bir kâr sağlamalıdır⁷⁴.

Ancak gereğinden fazla kâra odaklanan işletmeler; tedarikçiler, hükümet, eylemci gruplar gibi temel paydaşların desteğini ve işbirliğini kaybedebilirler. Günümüzde paydaşların işletmeye yönelik güvenleri son derece önemlidir. Sadece kâra odaklanan bir işletme, diğer sorumluluklarını ihmal edebilir. Bu da uzun dönemde güven kaybına ve dolayısıyla kâr kaybına yol açabilir⁷⁵. Bu nedenle işletmeler,

⁷²Schwartz, Carroll, 2003, a.g.e., s.508.

⁷³Joseph A. Maciariello, **Gün Gün Drucker: Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon**, Çev: Murat Çetinbakış, (İstanbul: MESS Yayınları, 2005), s.126.

⁷⁴Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, Fourth Edition, (Australia: South-Western College Publishing, 2000), s.33.

⁷⁵Jeffrey S. Harrison, **Strategic Management of Resources and Relationships: Concepts**, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003), s.133.

ekonomik sorumluluklarının yanı sıra yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarını da yerine getirmeli ve bu sorumluluklar arasındaki dengeyi iyi kurmalıdır.

5.2. Yasal Sorumluluk

Ekonomik sorumluluğu takip eden ikinci en önemli sorumluluk, yasal sorumluluktur. Yasal sorumluluk, asgari düzeyde de olsa kanunlara bağlılığı gerektirir. İşletmeler yalnızca temel kanunlara itaat etmezler, aynı zamanda işyeri güvenliği gibi ekonomik sorumlulukları iyileştirmeye yönelik kanun ve düzenlemelere de uymaktadırlar⁷⁶.

İşletmenin, kanun koyucular tarafından belirlenen ve adaletin temelini oluşturan kanunlara uyması, topluma yönelik bir sorumluluğudur.⁷⁷ Toplum, işletmenin yalnızca kâr amacına göre faaliyet göstermesini onaylamaz, aynı zamanda işletmenin faaliyet gösterirken, belirlenen kanun ve yönetmeliklere uymasını bekler. İşletme ve toplum arasındaki bir “sosyal sözleşme” olarak işletmelerin kanun çerçevesinde ekonomik misyonunu sürdürmesi beklenir⁷⁸.

Yasal sorumluluklar yasalara uymayı ve oyunu kurallarına göre oynamayı gerektirir. Toplum, işletmelerin daima doğru şeyler yaptığına güvenmediğinden işletme davranışlarını denetim altına alan kanunlar düzenlenmektedir. Ancak kanunlar, sorumlu davranışı sağlamada bazı eksikliklere sahiptir: Sınırlı bir çalışma alanı vardır (her olası koşulu içermeyebilir); işletme davranışı için asgari ahlakiliği sağlar; bize yapılmasını söylemekten daha çok yapılmaması gerekeni söyler, diğer bir deyişle proaktiften daha çok reaktiftir; kanunlara isteyerek vicdani olarak uymaktan daha çok ceza korkusuyla istemeyerek uyulabilmektedir⁷⁹.

⁷⁶Brenda E. Joyner, Dinah Payne, “Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 41, 4, (2002), s.307.

⁷⁷Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e.,s.33.

⁷⁸Carroll, 1991, a.g.e., s.41.

⁷⁹Geoffrey P. Lantos, “The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.18, No.7, (2001), s.597.

Schwartz ve Carroll (2003), işletmelerin yasalara uyumunu üç genel kategoride ele almaktadır⁸⁰:

1. Uyum: Bu kategori üç alt bölüme ayrılmaktadır: pasif, sınırlayıcı ve fırsatçı uyum. ***Pasif uyum***, işletmenin istediği ve inandığı için yaptığı bir şeyle aynı zamanda yasalara uymuş olmasıdır. Örneğin hız sınırı 55 km olan bir yolda, hız sınırından dolayı değil daha güvenli olduğuna inandığından dolayı 55 km'nin altında giden bir kişi, pasif olarak yasalara uymuş olmaktadır. ***Sınırlayıcı uyum***, işletmenin bir şeyi istediği için değil yasal zorunluluktan dolayı yapmasıdır. Örneğin acelesi olan ve saate 65 km hızla gitmek isteyen bir kişinin hız sınırından dolayı 55 km hızla gitmesidir. Vergi ve tarifelerin ödenmesi bu kategoriye girmektedir. ***Fırsatçı uyum*** ise iki şekildedir. Birincisi, işletmenin belirli faaliyetleri gerçekleştirebilmek için yasal boşluk arayıp bulması ve avantaj sağlamasıdır. İkincisi ise, işletmenin yasal standartların daha zayıf olmasından dolayı belirli bir yasal sistem içinde faaliyet göstermeyi tercih etmesidir.

2. Sivil Davalardan Kaçınma: Bu kategori, işletmenin ihmalkar davranışlarından dolayı olası mevcut ve gelecekteki sivil davalardan kaçınmaya yönelik gerçekleştirdiği faaliyetleri kapsamaktadır. Örneğin işletme, tehlikeli ürünlerin imalatını gerçekleştirmeyerek, çevreye zarar veren faaliyetleri durdurarak aleyhine açılacak hukuki davalardan kaçınmaya çalışabilir.

3. Yasalarda Değişimi Öngörme: Yasal sistemin yavaş işlemesinden dolayı işletmeler, yasaların biran önce kanunlaştırılmasıyla sonuçlanacak olan faaliyetlerde yer almayı isteyebilirler. Diğer yasal sistemlerdeki değişimler, işletmenin gelecekte kendi yasal sisteminde de benzer değişikliklerin bir göstergesi olabilir. Eğer kanunlar önceden öngörülüyorsa, işletmeler yeni yasaların kanunlaştırılmasını önemine göre önlemeye, değiştirmeye veya yavaşlatmaya yardımcı olacak gönüllü faaliyetlerde yer alabilirler.

Bu bağlamda işletmelerin yasalara uyum göstermelerinin arkasındaki bilincin de etik olup olmadığı sorgulanabilir. Çünkü yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi işletmeler etik olmayan bir biçimde yasalara uyum gösterebilmektedir. Bu durumda etik sorumluluk, oluşan bu boşluğu doldurmakta, hem yasaların eksik bıraktığı hem de yasal

⁸⁰ Schwartz, Carroll, 2003, a.g.e., s.509-511.

çerçeve içerisinde uygun görüldüğü halde toplum tarafından benimsenmeyen noktaları ele almaktadır.

5.3. Etik Sorumluluk

Etik sorumluluklar, kanun haline getirilmemesine rağmen toplum üyeleri tarafından beklenen veya yasaklanan faaliyet ve uygulamaları içermektedir. Etik sorumluluklar, paydaşların etik haklarını korumaya yönelik ve paydaşların bakış açısını yansıtan normları, standartları ve beklentileri temsil etmektedir⁸¹.

Ekonomik ve yasal sorumluluklar dürüstlük ve adalet konusunda etik normları içermesine rağmen, etik sorumluluklar, kanun şeklinde düzenlenmese de toplum tarafından beklenen veya yasaklanan faaliyetleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Etik sorumluluklar; tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar ve toplumun doğruluk, dürüstlük açısından bakışını veya paydaşların etik haklarının korunması veya saygı duyulmasına ilişkin beklentilerini yansıtan standartları, normları veya beklentileri içermektedir⁸². Etik sorumluluklar, yasal sorumlulukların bir anlamda boşluklarını doldurarak, etik davranmayı, dürüst olmayı, doğru olanı yapmayı, insanların haklarına saygıyı, yapılan faaliyetlerin yasal olsa bile toplumda yarattığı her türlü etkiyi dikkate almayı gerektirmektedir⁸³.

Etik sorumlulukta tüm paydaşların hak ve adalete ilişkin algıları vardır. İşletme, paydaşların bu algılarını dikkate alarak faaliyette bulunmak ve ekonomik amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür⁸⁴. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, kreditorler, topluluklar ve çevre gibi paydaş gruplarına yönelik yükümlülüklerinin yanı sıra kamu yararı için kaynaklarını kullanmada etik yükümlülüklerle sahip olduğunu vurgulamaktadır⁸⁵.

⁸¹Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.33.

⁸²Carroll, 1991, a.g.e., s.42.

⁸³Nuray Uzkesici, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar", *Kurgu Dergisi*, Sayı. 21, (2005), s.69.

⁸⁴Ünal Ay, *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*, (Adana: Nobel Kitabevi, 2003), s.39.

⁸⁵Timothy Gary Hatcher, *Ethics and HRD: A New Approach To Leading Responsible Organizations*, (USA: Perseus Publishing, 2002), s.66.

Etik sorumluluklar, kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde de görüldüğü gibi toplum tarafından beklenen bir sorumluluk biçimi olduğundan, işletmenin faaliyet gösterdiği topluma göre değişebilmektedir. Sorumluluk bakımından bir zorunluluk taşıyor gibi görünse de işletme faaliyetlerinin toplum tarafından onaylanmasında etik sorumlulukları yerine getirmenin önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle işletmelerin ticari faaliyetlerine toplumun etik beklentileri çerçevesinde yön vermesi uzun dönemli faaliyet gösterebilmesi açısından oldukça önemlidir.

5.4. Gönüllü Sorumluluk

Gönüllülük, toplumun, işletmenin iyi kurumsal vatandaş olması beklentisine karşılık gerçekleştirilen kurumsal faaliyetleri kapsar. Gönüllü sorumluluk, insan refahı için aktif olarak faaliyet ve programlarda yer almayı gerektirir. Örneğin işletmenin sanata, eğitime ve topluma yönelik katkıları gönüllü sorumluluğa girmektedir⁸⁶.

Bu sorumluluklar öncelikle, işletmenin uygun gördüğü ve yaptığı bir seçim ve isteğe göre gerçekleştirilir. Bu faaliyetler tamamen gönüllüdür. Etik anlamda işletmeden beklenilmeyen, kanun tarafından gerekli görülmeyen, yerine getirilmesine yönelik herhangi bir talimatın verilmediği sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek veya bu tür faaliyetlerde yer almak yalnızca işletmenin isteğiyle gerçekleştirilir⁸⁷. Diğer bir deyişle bu sorumluluklar, topluma bazı yönlerden gönüllü olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir. Eğer bu tür faaliyetleri işletme gerçekleştirmezse, bu etik dışı bir davranış değildir. Bu tür faaliyetler yasal veya etik bir zorunluluk içermese de topluma fayda sağlayabilen isteğe bağlı sorumluluklardır⁸⁸.

Etik ve gönüllü sorumluluklar arasındaki fark, ahlaki ve etik anlamda gönüllü sorumluluğun beklenilmemesidir. Toplumlar, işletmenin parasını, olanaklarını ve çalışanını insani programlar ve amaçlar için katkıda bulunmasını isterler. Ama işletmeler bu hizmetleri istenen düzeyde sağlamazlarsa, toplumlar etik olup olmadığını dikkate almazlar. Bu nedenle bu sorumluluklar daha çok isteğe bağlı ve gönüllüdür.

⁸⁶Carroll, 1991, a.g.e., s.42.

⁸⁷Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.34.

⁸⁸Joyner, Payne, 2002, a.g.e., s.309.

Sorumlulukların bu kategorisi dar anlamda “kurumsal vatandaşlık” olarak kabul edilebilir⁸⁹.

İşletmeler hayır amaçlı çabalarını faaliyet gösterdikleri yerde ya da yerlerdeki iş ortamının kalitesini geliştirmek için kullanabilirler⁹⁰. Yeni hayırseverlik paradigması, işletmelerin pazarlamaya ve halkla ilişkilere olan yaklaşımının yanı sıra insan kaynakları stratejilerini de değiştirmektedir. İşletmeler, çalışanlarını temin ettiği akademik programlara (üniversitelere) ekipman bağışlayarak ve burs sağlayarak işletmeye yeni eleman çekme çabalarını geliştirebilmektedir. Fabrikaların bulunduğu şehirlerde yeni günlük bakım ve yaşlı bakımı olanakları yaratmak için hayırseverlikten yararlanarak çalışanlarının kendilerine bağımlı kişilere bakma yüklerini azaltmak için çalışan-yönetici ekipleri kurarak sendikalarla ilişkilerini iyileştirmektedirler⁹¹.

Porter ve Kramer (2002), yüksek üretkenlik düzeylerine ulaşmanın eğitilmiş çalışanlara, yüksek kalitede bilimsel ve teknolojik kurumlara, yeterli fiziksel altyapıya, saydam ve verimli idari süreçlere (örneğin, işletme tescil ya da izin alma koşulları) ve erişilebilir doğal kaynaklara bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bütün bunların ise hayırseverliğin etkileyebileceği alanlar olduğunu öne sürmektedirler⁹².

Dikkat edilecek bir nokta da işletmelerin yalnızca gönüllü sorumluluklarda bulunurken kendilerini sosyal açıdan sorumlu işletmeler olarak görmeleridir. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk yalnızca gönüllü sorumlulukla sınırlı değildir. Gönüllü sorumluluk oldukça arzu edilmesine rağmen sosyal sorumluluğun diğer üç alanına göre daha az önemlidir. Carroll (1991) gönüllü sorumluluğu “bir kekin veya kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin üzerindeki şekerli krema” olarak ifade etmektedir⁹³. Carroll aynı zamanda, işletmenin bütün sosyal sorumluluğunu yerine getirirken, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarını eş zamanlı olarak gerçekleştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır⁹⁴.

⁸⁹Carroll, Buchholtz, a.g.e., 2000, s.34-35.

⁹⁰Porter, Kramer, 2002, a.g.e., s.58.

⁹¹Smith, 1994, a.g.e., s.111.

⁹²Porter ve Kramer, 2002, a.g.e., s.61.

⁹³Carroll, 1991, a.g.e., s.42.

⁹⁴Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.36.

6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN SINIRLARI

Kurumsal soysal sorumluluğun sınırlarını belirlemede Drucker'ın oldukça önemli tespitleri vardır. Drucker (1995), her kuruluşun çalışanlara, çevreye, müşterilere ve etkilediği diğer herkese ve her şeye karşı sorumluluğunu üstlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ancak, bir kuruluşun, temel görevlerini ve misyonunu gerçekleştirme kapasitesini zayıflatacak sorumlulukları üstlenmesi ya da yetkin olmadığı bir alanda faaliyet göstermesi sonucu kapasitesinin düşmesi sorumsuzca bir davranıştır⁹⁵. Ayrıca Drucker, kuruluşların işlerini yapmak için gerekli olan etkinin ötesinde bir etki yaratma yoluna gitmelerinin sorumsuzlukla sonuçlanacağını öne sürmektedir. Üstlenilen sorumluluğun katma değer yaratması için birtakım koşullar altında gerçekleşmesi ve kuruluşun bilgi ve becerisine uygun olması gerektiğini savunmaktadır. Üstlendiği sorumluluk, kuruluşun yaptığı işten sapmasına yol açmamalı, işinin bir uzantısı olmalı ve değerlerine uygun düşmelidir⁹⁶.

Post ve meslektaşları kurumsal sosyal sorumluluk sınırlarını dört başlık altında toplamaktadır⁹⁷:

1. Meşruluk: Sosyal sorun bizim bir işimiz midir? Sosyal sorun işletmemizi ciddi şekilde etkiliyor mu? Sorunun çözümü bize olduğu kadar diğerlerine de yardımcı olabilir mi? Bu sorulara verilen evet cevabı, işletmenin sosyal bir sorumluluk faaliyetini ele almada meşru bir yükümlülüğe sahip olduğunu anlamasına yol açabilir. Örneğin eğer bir fabrikada uyuşturucu kullanımı ciddi güvenlik sorunlarına neden oluyorsa, işletmenin çalışanlarına ve toplumdaki diğer gruplara yardım edebilen bir uyuşturucu eğitimi ve tedavi merkezine harcama yapması haklı görülebilir. Bununla birlikte sorulara verilen hayır veya emin değilim cevabı, işletme üst düzey yöneticilerinin iki kez düşünmesine neden olabilir. İşletmeler tarafından yapılan sosyal harcamalar haklı görülebilir ve eğer sosyal harcamalar eş zamanlı olarak topluma yardım ederken işletme çıkarlarını da destekliyorsa, hissedarların fonlarının kullanımı meşru olduğu kabul

⁹⁵Maciariello, 2005, a.g.e., s.126.

⁹⁶Peter Drucker, **Yeni Gerçekler: Devlet ve Politika Alanında ve İş Dünyasında Toplumda ve Dünya Görüşünde**, Çev: Birtane Karanakçı, (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000), s.87-92.

⁹⁷James E. Post, Anne T. Lawrence, James Weber, **Business and Society**, Ninth Edition, (New York: McGraw-Hill Inc., 1999), s.69-70.

edilir. Herhangi bir sosyal faaliyetin meşruluğuyla ilgili karar, genellikle işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından alınır.

2. Maliyetler: Her sosyal faaliyet, bir veya birden çok maliyeti beraberinde getirir. Bir işletmenin değerli bir hayır kurumu veya çalışanları için çocuk bakım merkezi kurmasına yönelik katkıları yeni maliyetleri de beraberinde getirecektir. Bir çocuk merkezine yapılan harcamalar, çalışanların ücret artışı yerine kullanılabilir. Bu bağlamda bazı sosyal faaliyetler değerli olduğu kadar ya işletme ya da toplumdaki bazı gruplara veya her ikisine birden maliyetler getirebilir.

3. Etkinlik: Tüm işletme harcamaları gibi sosyal sorumluluk maliyetleri de potansiyel olarak işletmenin etkinliğini azaltabilir ve işletmenin pazardaki rekabet etme kabiliyetini etkileyebilir. Bir işletme, rakipleri eski ve etkin olmayan fabrikalarını kapatırken ve ücret oranlarının düşük olduğu yabancı ülkelere faaliyetlerini taşıırken, kendisi eski, etkin olmayan faaliyet halindeki bir fabrikasını, yerel insanlar için kapatılmasının büyük bir iş kaybı olacağı anlamına gelmesinden dolayı çalıştırmayı sürdürürse, uzun dönemde varlığını ne kadar daha sürdürebilir? Yerel çalışanları koruma adına yöneticilerin sosyal açıdan sorumlu görülen kararları, işletmenin daha etkin ve daha düşük maliyetli rakipleriyle rekabet edememesine yol açabilir.

4. Faaliyet Alanı ve Karmaşıklık: Toplumun bazı sorunları, sosyal açıdan son derece duyarlı işletme veya birlikte faaliyet gösteren tüm işletmeler tarafından çözülecek kadar büyük, karmaşık ve köklüdür. Örneğin asit yağmurları, ozon tabakasındaki delinme ve yağmur ormanlarının yok olması gibi çevresel sorunlar. Ozon tabakasını olumsuz şekilde etkileyen kimyasallar üreten işletmelerin üretimlerini yavaş yavaş azaltması için çeşitli ülkelerdeki işletmelerin ve hükümetlerin birlikte faaliyet göstermesi gereklidir.

İşletmeden işletmeye, sektörden sektöre değişen bu sınırların belirlenmesi işletmeler için oldukça önemlidir. İşletmelerin sorumluluklarını yerine getirme adına sorumsuzca davranmaktan kaçınmasında paydaş analizi ve paydaş yönetimi oldukça önemlidir. Bu sayede işletme, sorumluluk haritasını çizebilecek, hem kendisi hem de toplum için katma değeri daha yüksek faaliyetlerde yer alabilecektir.

7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖLÇÜMÜ

Kurumsal sosyal sorumluluğun tanımlanmasına yönelik verilen mücadelenin yanında bir diğer sorun ise kurumsal sosyal sorumluluğun ölçümü konusudur. Tüm araştırmacılar ve akademisyenler, kurumsal sosyal sorumluluğun ölçümünün oldukça zor olduğunda hemfikirdir. Kullanılan tekniklerin birçoğunda sınırlılıklar mevcuttur. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluğun ölçümünde kabul edilen birkaç metot vardır⁹⁸.

1. İçerik Analizi: Genellikle içerik analizinde, çeşitli işletme yayınları ve özellikle yıllık rapordaki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin raporlaması kapsamında ölçüm yapılmaktadır. Bu anlamda içerik analizi işletmenin kendisi tarafından sağlanan bilgilere, raporlara dayanmaktadır⁹⁹. 1970'lerin sonu 1980'lerin başında bazı bilim adamları tarafından ileri sürülen ve daha çok muhasebecilik çalışmalarında kullanılan yöntem, bu raporlarda yer alan toplumsal bilgileri özetleyen sayısal göstergelerdir¹⁰⁰.

2. İtibar İndeksi: Literatürde öne çıkan iki tür kurumsal itibar ölçümü vardır. Bunlardan birincisi Moskowitz'in (1972) itibar indeksidir. Diğeri ise Fortune Dergisinin yaptığı itibar indeksidir. İlki nadiren kullanılmasına rağmen ikincisinin kullanımı oldukça yaygındır¹⁰¹. Fortune Dergisinin itibar indeksi, alanında uzman gözlemcilerin işletmeleri bir veya daha çok sosyal performans temelinde değerlendirmesidir. Bu metodun en büyük dezavantajı sıralamadaki subjektiflik derecesidir. Ancak metot, kapsamlılığı ve geçerliliğinden dolayı halen en popüler metotlardan biridir. Ölçüm, işletmelerin itibar skorlarını oluşturmak için itibarın sekiz temel özelliği üzerinde belirli endüstrilerdeki üst düzey yöneticiler, genel müdürler ve finansal analistlerin yıllık oylamalarıyla oluşturulmaktadır¹⁰².

⁹⁸Zeina A. Karake, "An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index", *Management Decision*, 36, 3, (1998), s.208.

⁹⁹Karake, 1998, a.g.e., s.209.

¹⁰⁰Jacques Igalens, Jean-Pascal Gond, "Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE Data", *Journal of Business Ethics*, 56, (2005), s.134.

¹⁰¹Igalens, Gond, 2005, a.g.e., s.135.

¹⁰²Karake, 1998, a.g.e., s.208-209.

Fortune dergisi, her yıl 30 endüstri grubundaki 300 işletme hakkında, 8000 kıdemli üst düzey yönetici, işletme dışı yöneticiler ve finansal analistler üzerinde araştırma yapmaktadır. Faaliyet gösterdiği endüstri grubundaki satışları en az 500 milyon dolar olan işletmeler seçilmektedir. Araştırmaya katılanlardan her bir işletmeyi sekiz temel özelliği kullanarak sıralamaları istenmektedir. Bu temel özellikler:1) yönetim kalitesi, 2) sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi, 3) yenilikçilik, 4) uzun dönem yatırım değeri, 5) finansal yapının sağlamlığı, 6) kabiliyetli insanları çekme, geliştirme ve elde tutma yeteneği, 7) toplum ve çevreye yönelik sorumluluklar, 8) işletme varlıklarını kullanma becerisidir. Fortune daha sonra elde ettiği bu sonuçların ortalamalarını temel alarak bir sıralama yapmakta ve bunu yayınlamaktadır. İşletmeler için bu çalışma oldukça önemlidir. Çünkü itibar, günümüzde en önemli rekabet avantajlarından biridir¹⁰³.

3. KLD (Domini 400 Sosyal) İndeksi: Kurumsal sosyal sorumluluğu ölçme yöntemlerinden birisi de, Kinder, Lydenber ve Domini tarafından geliştirilen ve Domini 400 Sosyal İndeksi veya kısaca KLD olarak adlandırılan indekstir. Aynı zamanda finansal analiz ve yatırım danışmanlığı şirketi olan KLD, Domini 400 Sosyal İndekse Mayıs 1990'da başladı¹⁰⁴.

Domini Sosyal İndeksinin temel evreni, Amerika'nın hisse senetleri piyasasının %80'ini oluşturan büyük ölçekli işletmelerin yer aldığı Standard & Poor's 500'dür. S&P 500'ün dışındaki işletmeler de seçilebilmektedir. Alkol, tütün, ateşli silahlar, kumar, nükleer güç, askeri silahlar kapsamında faaliyet gösteren işletmeler değerlendirmeye alınmamaktadır. KLD, Domini 400 Sosyal İndeks için toplum ilişkileri, kadınlara ve azınlıklara muamele, çalışan ilişkileri, insan hakları, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve güvenliği, çevre ve kurumsal yönetim konularında olumlu sosyal ve çevresel sicile sahip işletmeler seçilmektedir. KLD, işletmeleri geniş bir piyasa bağlamında değerlendirdiği gibi kendi sektörleri içinde de değerlendirmektedir. Ayrıca işletmelerin seçiminde, yaklaşık 250'sini S&P'dan, 100'ünü sektör çeşitlendirmesi ve

¹⁰³Karake, 1998, a.g.e., s.209.

¹⁰⁴Jennifer J. Griffin, John F. Mahon, "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate", **Business and Society**, Vol.36, No.1, (1997), s.14-15.

piyasa değeri için S&P dışından seçilen işletmelerden, 50'sini ise örnek gösterilen sosyal ve çevresel sicile sahip işletmelerden oluşturmaya çalışmaktadır¹⁰⁵.

KLD İndeksinde derecelendirme yapılırken yukarıda belirttiğimiz her bir boyutta işletmeler değerlendirilir. Her boyut için etkinlik ve sorun puanı verilir. Eğer herhangi bir etkinlik veya sorun görülüyorsa 0 puan verilir. Orta düzeyde etkinlik için 1, güçlü etkinlik için 2, orta düzeyde sorun için -1, ve güçlü sorun için -2 verilerek puanlandırma yapılır. Böylece işletmeler, belirlenen kurumsal sosyal performans boyutları için verilen -2 ile +2 arasında değişen puanlarla derecelendirilir¹⁰⁶. KLD'nin en önemli avantajlarından birisi, yapılan derecelendirmenin KLD şirketinin kullandığı bağımsız analistlerin yoğun araştırmasına dayanmasıdır. Şirket, sosyal sorumluluğa önem veren yatırımcıların yatırım kararlarına danışmanlık yapmaktadır¹⁰⁷.

4. Zehirli Atık Envanteri (Toxics Release Inventory): Zehirli Atık Envanteri, özellikle hükümet ve özel çıkar grupları tarafından, çevreye boşaltılan atıkların çizelgesini oluşturmak için kullanılmaktadır. Bu envanter, havanın, suyun ve toprağın kullanımı ve tehlikeli atıkların yok edilmesine yönelik rapor edilen bilgilerden oluşmaktadır¹⁰⁸.

Zehirli Atık Envanteri bir kirlilik hesaplama sistemidir. Bu sistem, belirli büyüklükteki imalat işletmelerinin Amerika'da bulunan Çevre Koruma Temsilciliği (Environmental Protection Agency) için çıkardıkları 651 zehirli kimyasal rapor etmelerini gerektirir. Bu raporlar EPA tarafından depolanır ve düzenlenerek halkın ulaşabileceği hale getirilir. Ancak üretim tesislerinin yaklaşık üçte biri her yıl bu raporu hazırlamada başarısızdır. Hazırlanan bu veriler günümüzde düzenli olarak, bireyler, sivil toplum örgütleri, çevreci gruplar, hükümetler, avukatlar, yatırım danışmanları ve medya tarafından kullanılmaktadır¹⁰⁹.

¹⁰⁵http://www.kld.com/indexes/data/fact_sheet/DSI_Fact_Sheet.pdf; Erişim: 11.07.2006.

¹⁰⁶Daniel B. Turban, Daniel W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3, (1996), s.662.

¹⁰⁷Jeffrey S. Harrison, R. Edward Freeman, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, (1999), s.481.

¹⁰⁸Griffin, Mahon, 1997, a.g.e., s.15.

¹⁰⁹Archon Fung, Dara O'Rourke, "Reinventing Environmental Regulation from the Grassroots Up: Explaining and Expanding the Success of the Toxics Release Inventory", *Environmental Management*, Vol.25, No.2, (2000), s.116-118.

Bu yöntemin en önemli avantajlarından birisi, aynı üretim tesislerinin uzun dönem boyunca çıkardıkları aynı zehirli atıkları kurallara uygun olarak aynı tarzda raporlamalarıdır. Böylece emisyonlardaki artma veya azalma ve işletmelerin buna yönelik gösterdikleri performans ölçülebilmektedir. Bu anlamda zehirli atık envanteri, daha çok bir çevresel performans ölçümü veya çevresel yönetim göstergesi olarak kullanılmaktadır¹¹⁰.

Sonuç olarak 1950'lerde Howard Bowen'la başlayan kurumsal sosyal sorumluluk literatürü, 1960'larda Davis, Frederick, McGuire ve Walton gibi akademisyenlerin yaptıkları çalışmalarla büyük gelişme gösterdi. 1970'lerde literatürdeki çalışmalar ve kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik tanımlamalar hızla artmaya başladı. Tanımlamaların daha da spesifikleştiği bu dönemde kurumsal sosyal duyarlılık, kurumsal sosyal performans gibi başka kavramlar ortaya çıktı. Bu dönemde özellikle Johnson, Davis, Steiner, Eells ve Walton, Sethi, Preston ve Post ve Carroll'ın çalışmaları literatürde öne çıkan çalışmalardır. 1980'lerde çalışmalar, tanımlamalardan daha çok kurumsal sosyal sorumluluk araştırmalarını yönetmeye ve ölçmeye ve alternatif konu çerçeveleri oluşturmaya yönelikti. Jones, Drucker, Wartick ve Cochran ve Epstein'in yaptığı çalışmalar bu dönemde literatüre önemli katkılar sağladı. 1990'larda ise kurumsal sosyal sorumluluk önemli ölçüde paydaş teorisi, iş etiği teorisi ve kurumsal vatandaşlık gibi diğer konular altında ele alınmaya başlandı¹¹¹. Bu teorilerden paydaş teorisi, yönetimin farklı alanlarında ele alınmasının yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluğun bir yaklaşımı olarak da son dönemlerde en fazla üzerinde durulan ve ilgi gören konular arasında yer almaktadır.

Carroll (1991), kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesiyle örgütsel paydaşlar arasında doğal bir uyumun olduğunu ifade etmektedir. Carroll, kurumsal sosyal sorumluluk kavramındaki sosyal (social) kelimesinin işletmenin kime karşı sorumlu olduğu noktasında belirli yönlerden eksik ve belirsiz olduğunu belirtmektedir. Paydaş kavramı, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk yöneliminde dikkate alması gereken belirli grup veya kişileri tanımlayarak sosyal (social) veya toplumsal (societal)

¹¹⁰Virginia W. Gerde, Jeanne M. Logsdon, "Measuring Environmental Performance: Use of the Toxics Release Inventory and Other Us Environmental Databases", **Business Strategy and the Environmental**, 10, (2001), s.271.

¹¹¹Carroll , 1999, **a.g.e.**, s.291-292.

sorumluluklara kişilik kazandırmaktadır. Böylece paydaş teorisi, toplumdaki işletme için en zorunlu olan ve işletmenin cevap vermesi gereken birey veya grupları ortaya koymakta ve kurumsal sosyal sorumluluğu tamamlamaktadır¹¹². Yani kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin yerine getirmesi gereken sorumlulukların neler olduğunu tanımlarken, paydaş teorisi de kime karşı sorumlu olduğunu ele almaktadır¹¹³. Bu bağlamda paydaş teorisi, kesin bir tanımı olmayan ve değişkenlik gösteren kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamada işletmelere büyük avantajlar sağlamak ve yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

¹¹²Carroll, 1991, a.g.e., s.43.

¹¹³Kakabadse ve diğ., 2005, a.g.e., s.289.

İKİNCİ BÖLÜM

PAYDAŞ TEORİSİ VE YÖNETİMİ

1. PAYDAŞ TEORİSİ

Günümüzde, sadece kâr peşinde koşan ve kısa dönemli hesaplarla işletme sahibi ve hissedarları adına diğer paydaşlarıyla mücadele eden işletme anlayışı yerini, itibarına önem veren, uzun vadede varlığını sürdürebilmek için işletme üzerinde etkisi olan tüm paydaşları dikkate alan ve topluma karşı sorumlu olduğu bilincinde olan işletme anlayışına bırakmaktadır. Sürekli kâr peşinde koşarak gerekli sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmeler zamanla itibarlarını kaybetmekte ve iş sahnesinden silinip gitmektedir.

Bununla birlikte tek taraflı işletme sahibi ve hissedarları adına bir vekalet anlayışı, işletme sahipleri ve diğer paydaşların çıkarları arasında dengeleyici ve arabulucu yöneticilik anlayışına dönüşmektedir. Sosyal sermaye giderek büyük önem kazanmakta, işletmeler paydaşlarıyla işbirliği yoluna giderek uzun vadede varlıklarını sürdürebilmenin hesaplarını yapmaktadır. Bu anlamda paydaş teorisi önemli açılımlar sağlayarak, işletmeler için paydaşların ne denli önemli olduğunu ve paydaşlarla olan ilişkilerin nasıl katma değere dönüştürebileceğini ortaya koymaktadır.

Paydaş teorisi, örgütler ve paydaşları arasındaki ilişkilerin yapısı ve örgütler ve paydaşları arasındaki ilişkilerin süreçleri ve sonuçlarıyla ilgilidir. Yönetici, işletme ve paydaşları arasındaki ilişkinin merkezinde yer alır. Literatürde, geniş ve kapsamlı paydaş tanımlamalarının yanı sıra dar anlamda yapılan tanımlamalar da mevcuttur. Örneğin, Freeman'ın yapmış olduğu, “örgütün faaliyetlerini etkileyebilen ve etkilenen kişi ve gruplar” tanımlaması geniş anlamda yapılan bir tanımlamadır. Dar anlamda tanımlamalarda ise yönetim, paydaş gücünü, kaynak bağımlılığını veya risk anlayışını temel alarak paydaşları ele almakta veya kapsam dışında bırakmaktadır¹¹⁴.

¹¹⁴Cathy Driscoll, Marka Starik, “The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment”, *Journal of Business Ethics*, 49, (2004), s.56.

Paydaş teorisi, pay veya çıkar kavramlarına dayanır. Pay, paydaş teorisinin temelini oluşturmaya rağmen, Freeman'dan (1984) sonra pay kavramının tartışması ve gelişimi yetersiz düzeydedir. Bundan dolayı, paydaş teorisinin daha da gelişmesindeki öncelikli sorun, büyük ölçüde kabul edilebilir bir pay kavramının ortaya konmasıdır. Paylar, paydaş gruplarını doğurmaktadır. Bu nedenle paydaş önceliklerinin belirleyicilerinin ve belirli bir konuyla ilgili paydaş önceliklerinin olası derecesi önemlidir¹¹⁵. İşletmelerin oluşturacağı paydaş öncelikleri aynı zamanda paydaşların işletme üzerindeki paylarını da ortaya koyacağından, işletmelerin pay veya çıkar kavramlarını nasıl algıladıklarını da yansıtmaktadır. Paylar ve haklar, yasal, ekonomik, sosyal, ahlaki, teknolojik, ekolojik, politik veya güç çıkarlarına dayanabilir. Paydaşların payları veya çıkarları daima açık ve kesin değildir. Paylar aynı zamanda günümüze, geçmişe ve geleceğe yönelik olabilir¹¹⁶.

Jones ve Wicks (1999), paydaş teorisinin dört ilkeyi temel aldığını savunmaktadır¹¹⁷:

1- İşletme, kararları etkileyen ve kararlarından etkilenen birçok paydaş grubuyla farklı ilişkilere sahiptir.

2- İşletme ve paydaşları için süreçler ve sonuçlar açısından bu ilişkilerin yapısı, paydaş teorisinin birincil sorunudur.

3- Meşru paydaşlar asli değere sahiptir ve bu paydaşların hiçbirinin çıkarı diğerlerinden üstün değildir.

4- Paydaş teorisi, yönetimin karar almasına odaklanmaktadır.

Paydaş teorisi, örgütsel yönetim ve etik teorisidir. Paydaş teorisi, örgütleri yönetmenin temel bir özelliği olarak açıkça ahlakiliği ve değerleri vurgulamaktadır.

¹¹⁵Richard A. Wolfe, Daniel S. Putler, "How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups", *Organization Science*, Vol.13, No.1, (2002), s.67.

¹¹⁶Joseph W. Weiss, *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, 3. Edition, (Australia: SThompson /Southe-Western, 2003), s.34-35.

¹¹⁷Thomas M. Jones, Andrew C. Wicks, "Convergent Stakeholder Theory", *The Academy of Management Review*, Vol.24, No.2, (1999), s.207.

İşbirlikçi faaliyetlerin nihai amaçları ve bu amaçları başarmanın araçları, paydaş teorisinde bir bakıma stratejik yönetimin birçok teorisinde olmayan kritik bir biçimde ele alınmaktadır¹¹⁸. Bununla birlikte paydaş teorisini normatif temellere oturtma girişimleri tehlikeli şekilde bozulmaları ve iyi niyetli yanlış yorumlamaları da beraberinde getirmektedir. Freeman ve meslektaşları paydaş teorisinde bozulmaların ve yanlış yorumlamaların olduğunu ve bunların devam ettiğini ileri sürerek, teoriyi bu tür bozulmalardan arındırmaya çalışmaktadır¹¹⁹. Paydaş teorisine yönelik yapılan bu yanlış ifadeler ve yorumlar Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3. Paydaş Teorisi Ne Değildir

Kritik Bozulmalar	İyi Niyetli Yanlış Yorumlamalar
Paydaş teorisi, yönetsel fırsatçılık için bir mazerettir(Jensen 2000; Marcoux 2000; Stenberg 2000).	Paydaş teorisi, mevcut kanunlarda değişikliği gerektirir(Hendry 2001a, 2001b; Van Buren 2001).
Paydaş teorisi, işletme için yeterli derecede belirli bir amaç işlevi sağlayamaz(Jensen 2000).	Paydaş teorisi sosyalizmdir ve bütün ekonomiyi ifade eder(Barnett 1997; Hutton 1995 Rustin 1997).
Paydaş teorisi, öncelikle finansal çıktıların dağılımıyla ilgilidir(Marcoux 2000).	Paydaş teorisi, kapsamlı bir ahlaki doktrindir(Orts ve Strudler 2002).
Tüm paydaşlara eşit bir şekilde davranılmalıdır (Gioia 1999; Marcoux 2000; Stenberg 2000).	Paydaş teorisi, yalnızca işletmelere uygulanır (Donaldson ve Preston 1995).

Kaynak: Robert Phillips, R. Edward Freeman, Andrew C. Wicks, “What Stakeholder Theory Is Not”, **Business Ethics Quarterly**, Vol.13, Issue. 4, (2003), s.482.

Paydaş teorisine göre işletme, çeşitli ve bazen de birbirine uymayan çıkarlarından dolayı örgütsel faaliyetlere katılan paydaşların bağlantı noktası olarak görülebilir. Bu katılım doğrudan olabileceği gibi dolaylı yünden destek vermek şeklinde de olabilmektedir. Bu anlamda paydaş teorisi işletmeyi, farklı paydaşlardan oluşan ve

¹¹⁸Robert Phillips, R. Edward Freeman, Andrew C. Wicks, “What Stakeholder Theory Is Not”, **Business Ethics Quarterly**, Vol.13, Issue. 4, (2003), s.480-481.

¹¹⁹Elisabet Garriga, Doménec Melé, ”Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, **Journal of Business Ethics**, 53, (2004), s.61.

paydaşların aktif bir ilişki ağı içinde oldukları açık ve esnek bir sistem olarak tanımlanmaktadır¹²⁰.

1.1. Paydaş Kavramı ve Önemi

Paydaş kavramının evrensel bir tanımı yoktur. Bilim adamları paydaşlara yönelik farklı tanımlamalar yapmakta ve farklı noktaların altını çizmektedir. Örneğin bu bilim adamlarından bazıları (Clarkson ve Deck, 1993; Donaldson ve Preston, 1995; Savage ve meslektaşları, 1991) paydaşların örgütteki çıkarları ve haklarını vurgulamaktadır. Carroll ise, paydaşların örgütle olan karşılıklı bağımlılığı ve örgütü etkileme ve örgütten etkilenme yönlerine vurgu yapmaktadır¹²¹.

Carroll'a (1991) göre paydaş kavramı, işletmenin faaliyet ve kararlarında paya, hakka veya çıkara sahip grupları ve kişileri uygun bir şekilde tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu pay, gizli veya açık sözleşmeye sahip, işletme sahibi, çalışan veya müşterinin yasal bir hakkı olabileceği gibi, yine bu grupların ileri sürdüğü ahlaki bir hakkı da ifade edebilmektedir¹²². Paydaşlar, işletmenin uygulamaları, politikaları, kararları ve faaliyetlerinden etkilenebildiği gibi, aynı zamanda örgütün faaliyetleri, kararları, politikaları ve uygulamalarını etkileyebilirler. Bu nedenle paydaşlarla örgütler arasında iki yönlü bir etkileşim vardır. Bu bağlamda paydaş, örgütün amaçları, politikaları, uygulamaları, kararları ve faaliyetlerinden etkilenen veya etkileyebilen birey veya grup olarak tanımlanabilir¹²³.

Paydaş kavramı, yönetimin, paydaşları ve işletmenin sorumluluklarını yeni bir biçimde ele almasını ve düşünmesini sağlamaktadır. Paydaşlar kimlerdir? İşletme ile etkileşimi nasıldır? Paydaşlar nasıl sınıflandırılır ve birbiriyle ilişkisi nasıldır? İşletmenin paydaşlarla etkileşiminin doğası nasıldır ve ilgili konular nelerdir? Yönetim

¹²⁰Isabelle Maignan, O. C. Ferrell, "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.32, No.1, (2004), s.5.

¹²¹Bill Merrilees, Don Getz, Danny O'Brien, "Marketing Stakeholder Analysis: Branding the Brisbane Goodwill Games", *European Journal of Marketing*, Vol.39, No.9/10, (2005), s.1063-1064.

¹²²Carroll, 1991, a.g.e, s. 43.

¹²³Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.65-66.

paydaşlarla ilişkisinde nasıl bir yön belirlemelidir? gibi sorulara yönetimin cevap aramasına imkan tanımaktadır¹²⁴.

Paydaş kavramının gelişimi, işletme gelişimiyle paralellik göstermektedir. İşletmenin geleneksel üretim yaklaşımında işletme sahipleri, paydaşları yalnızca kaynak sağlayan veya mal veya hizmet satın alan bireyler veya gruplar olarak kabul ettiler. Zamanla işletmeler büyümeye başladı ve sahiplik denetimden ayrıldı. İşletmeler başlıca paydaş gruplarıyla karşılıklı etkileşime gereksinim duymaya başladılar. Böylece işletmenin yönetim yaklaşımı gelişmeye başladı. Sonuç olarak işletmede çok önemli içsel ve dışsal değişimler meydana geldiği için yöneticilerin işletme ve işletmenin temel paydaş gruplarıyla çok taraflı ilişkilere nasıl bakması gerektiği konusunda önemli kavramsal değişimlere uğraması gerekli görüldü. Bu gereksinim işletmenin paydaş yaklaşımlarıyla sonuçlandı¹²⁵. Bununla birlikte paydaş kavramı, yöneticilerin hem örgütün sosyal yükümlülüklerini tanımlamasına hem de ilgili paydaşlarla ilişkileri yönetmesine yardım ederek kapsamı daha da genişleyen bir kavram haline geldi¹²⁶.

Günümüz iş çevresinde işletmenin paydaşları olan ve yönetimin meşru gördüğü belli bireyler ve gruplar vardır. Bu grupların çoğu hissedarlar, çalışanlar ve müşterilerdir. Oldukça çoğulcu bir toplum açısından paydaşlar, yalnızca bu grupları değil aynı zamanda rakipler, tedarikçiler, yerel toplum, özel çıkar grupları ve tüm toplum gibi diğer paydaşları da içerebilir. Bununla birlikte işletmenin temel paydaşları olarak doğal çevrenin dikkate alınmasının gerekliliği de güçlü bir şekilde ifade edilmektedir¹²⁷.

Sonuç olarak işletmeler, paydaşlarıyla ilişkilerini daima dikkate almalı ve gözden geçirmelidir. Çünkü yönetim tercihi, paydaşların işletme üzerindeki etkilerinin bir fonksiyonudur ve uygun paydaş ilişkileri, topluma yarattığı katma değer yanı sıra işletme için uzun dönem rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu ise, farklı paydaşlar

¹²⁴Richard Lee Miller, William F. Lewis, "A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models", *European Journal of Marketing*, Vol.25, No.8, (1991), s.56.

¹²⁵Carroll, Buchholtz, 2000, *a.g.e.*, s.66.

¹²⁶Driscoll, Starik, 2004, *a.g.e.*, s.55.

¹²⁷Carroll, Buchholtz, 2000, *a.g.e.*, s.66.

arasında denge politikası izlemeyi gerektirmektedir¹²⁸. Paydaşlar arasında dengenin sağlanabilmesi, işletmelerin paydaşlarını etkin bir şekilde tanımlamasına ve bu paydaşların sahip olduğu özellikleri tespit etmesine bağlıdır. Bu bağlamda işletmelerin uygulayacağı politika ve stratejilerin uzun dönemli başarı sağlamasında paydaşların ve işletmelerin bu paydaşlara olan yaklaşımlarının önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

1.1.1. Paydaş Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yönetim literatüründe paydaş kavramının kökeni 1963'e dayanmaktadır. Kavram, Stanford Araştırma Enstitüsü'nde yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır. Paydaşlar, desteği olmazsa, örgütün varlığının sona ereceği gruplar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle temel kavram "varlığını sürdürme"dir ve bu temel grupların desteği olmazsa, örgüt yaşamını sürdüremeyecektir¹²⁹.

Stanford Araştırma Enstitüsü'nün (bugünkü adıyla SRI International) çalışması büyük ölçüde Lockheed'in planlama departmanında geliştirilen düşüncelerden etkilenmiş ve bu düşünceler Igor Ansoff ve Robert Stewart'ın çalışmasıyla daha da geliştirilmiştir. Stanford Araştırma Enstitüsü, yöneticilerin, paydaşların desteğini alacak amaçlar geliştirmek için hissedarların, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, kreditorlerin ve toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya ihtiyaç duyduklarını öne sürdü. Bu desteğin uzun dönem başarı için gerekli olduğunu ve bu yüzden yönetimin iş stratejileri geliştirmek için bütün paydaşlarıyla ilişkilerini aktif olarak incelemesi gerektiğini belirtmiştir¹³⁰.

Preston ve Sapienza (1990) paydaş kavramının bugünkü anlamda kullanımı olmasa bile daha önceleri kullanıldığını ortaya koymaktadır. Kavram, 1930'larda kullanılmaya başlandı ve bu dönemde General Electric Company dört temel paydaş

¹²⁸Pedro Lorca, Julita Gracia-Diez, "The Relation Between Firm Survival and the Achievement of Balance Among Its Stakeholders: An Analysis", *International Journal of Management*, Vol.21, No.1, (2004), s.94.

¹²⁹Arun A. Elias, Robert Y. Cavana and Laurie S. Jackson, "Stakeholder Analysis for R&D Project Management", *R&D Management*, 32, 4, (2002), s.303.

¹³⁰R. Edward Freeman and John McVea, "A Stakeholder Approach to Strategic Management" (2001). Darden Business School Working Paper No. 01-02. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=263511> or DOI: 10.2139/ssrn.263511.

grubu belirledi: hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve kamuoyu. 1950’de Sears’ın o günkü CEO’su Robert E. Wood, bir işletme için önemli olan dört grubu önem sırasına göre; müşteriler, çalışanlar, yerel toplum ve hissedarlar olarak sıraladı ve bu paydaşların önemini vurguladı. Wood eğer ilk üç grubun gerekli ihtiyaç ve çıkarları etkili bir şekilde yönetilirse, işletmenin hissedarlarının uzun dönemde yarar sağlayacağını savundu. Wood, kârı, yukarıda söz edilen diğer paydaş gruplarının meşru ihtiyaç ve beklentilerini başarılı bir şekilde tatmin etmenin yan ürünü olarak gördü¹³¹.

Paydaş alanındaki araştırmacıların paydaş kavramı üzerindeki görüşleri farklıdır. Ancak onların çoğu Freeman’ın (1984), “Strategic Management: A Stakeholder Approach” adlı kitabını paydaş literatüründe mihenk taşı olarak kabul etmektedir. Freeman kitabında paydaşları, “işletmenin hedeflerini başarılmasında etkileyebilen ve etkilenen grup veya birey” olarak tanımlamaktadır. Daha önceki teoriler örgütsel faaliyetleri etkileyen tüm grupları dikkate almazken, paydaş teorisi, işletmelerin bu grupları geniş bir yelpazede göz önüne almalarına imkan sağlamaktadır¹³².

Bu bağlamda paydaş yönetimi literatürü, paydaş modelinin, işletmenin yönetsel modelinin yerini aldığını açıkça ifade eden Freeman’ın çalışmasına dayandırılmaktadır. Yönetsel model, yıllarca yöneticilerin, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve müşterilerin rolüne odaklanmasına hizmet etti. Yöneticiler, bu grupları ve bu grupların değişen ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak hedeflerine ulaşabildiler. Bununla birlikte, işletmenin dış çevresindeki değişimler öyle çalkantılıydı ki; işletmenin hedeflerine ulaşmasına ilişkin olarak yöneticiler, bu konuları da ele almak ve anlamak için yöntemler geliştirmeye ihtiyaç duydular. Freeman, esasen dış çevreyi içine alan yeni bir kavramsal işletme modeli sundu. Modele göre başarılı yöneticilerin bu çevredeki grupların beklenti ve ihtiyaçlarını anlaması ve cevap vermesi gerekmektedir¹³³.

Freeman, yöneticilerin daha önce ele alınmamış konuları ve düşünceleri ele almalarının gerekliliğine işaret etmekten fazlasını yapıyordu. O, yönetsel faaliyetin yeni

¹³¹Lee. E. Preston, Harry. J. Sapienza, “Stakeholder Management and Corporate Performance”, *The Journal of Behavioral Economics*, 19, 4, (1990), s.362.

¹³²Elias ve diğ., 2002, a.g.e., s.303.

¹³³Jan Jonker, David Foster, “Stakeholder Excellence? Framing The Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.9, Issue 4, (2002), s.188.

biçimlerini desteklemek ve meşrulaştırmak için işletmenin yapısını yeniden kurumsallaştırdı. Yöneticiler, mevcut yönetim modelindeki geleneksel grupların dinamiklerini anlamak ve ele almak için yöntemler geliştirmiş olmasına rağmen, şuan daha önce işletmenin dışsal olarak algıladığı aynı grupları anlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu gruplar, “etkileyiciler”, “hak iddia edenler”, veya “çıkar grupları” gibi çeşitli şekillerde adlandırılırlar. Şuan sorun, onların dışarıdakiler olduğunu bilmek değildir. Yöneticiler, dışsal grupların nasıl faaliyet gösterdiklerini, sorunların nasıl ortaya çıktığını, sorunların onlar için önemini ve kaynaklarını işletmeye yardım etmek için mi yoksa zarar vermek için mi kullanmayı istediklerini anlamak için bu yeni gruplar hakkında yeni teoriler ve modeller geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle paydaş teorisi, yeni grupları birleştiren basit bir model değildir. Gerçekte, şimdiye kadar işletmenin amaçlarıyla genel anlamda ilgisiz olduğu düşünülen kavramları ve grupları doğru anlama çabasıdır¹³⁴.

Bu çabalar günümüze kadar birçok yazarı paydaş teorisiyle ilgili çalışmalar yapmaya ve paydaş kavramını farklı şekillerde tanımlamaya itmiştir. Literatürde en fazla öne çıkan yazarların paydaş kavramına yönelik tanımlamaları Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Paydaş Tanımlaması Kronolojisi

Standford, (1963): “destekleri olmaksızın örgütün var olmayı sürdüremeyeceği gruplar”

Rhenman, (1964): “(paydaşlar) kişisel amaçlarına ulaşmak için işletmeye bağımlı olan ve işletmenin varlığı için bağımlı olduğu (kişi/gruplardır)”

Freeman ve Reed, (1983): Geniş anlamda tanımı: “örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyebilen ve amaçlarına ulaşmasından etkilenenlerdir.”

Dar anlamda tanımı: “işletmenin varoluşunu sürdürebilmek için örgütün bağımlı olduğu gruplar.”

Freeman, (1984): “işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilir veya etkilenebilir”

Freeman ve Gilbert, (1987): “işletmeyi etkileyebilir veya etkilenebilir”

Cornell ve Shapiro, (1987): “sözleşmesi olan hak sahipleri”

Evan ve Freeman, (1988): “işletmede çıkarları(payları) veya hakları olanlar”

¹³⁴ Aynı, s.188.

Evan ve Freeman, (1988): “işletme faaliyetleri sonucu fayda veya zarar gören ve hakları ihlal edilen veya yerine getirilendir.”

Bowie, (1988): “destekleri olmaksızın örgütün var olmasını devam ettiremeyecek olanlar”

Alkhafaji, (1989): “işletmenin sorumlu olduğu gruplardır.”

Carroll, (1989): “(yasal veya ahlaki) bir hak veya çıkardan sahiplik veya işletmenin varlıkları üzerinde yasal mülkiyete kadar uzanan paylardan bir veya daha fazlasını sahip olduğunu iddia edenlerdir.”

Freeman ve Evan, (1990): “sözleşme sahipleri (tarafları)”

Thompson ve meslektaşları, (1991): “örgüt ile ilişkisi olanlar”

Savage ve meslektaşları, (1991): “örgütün faaliyetlerinde çıkar sahibi olan.... örgütü etkileme yeteneği olan”

Hill ve Jones, (1992): “işletme üzerinde, karşılıklı ilişki yoluyla oluşmuş meşru haklara sahip olan, işletmeye önemli kaynaklar (katkıları) sağlayan ve buna karşılık olarak çıkarlarının (ödülleri ile) tatmin edilmesini bekleyenler”

Carroll, (1993): “(işletmenin etkileyebileceği veya etkilenebileceği) işletmede bir veya daha fazla paya sahip olduğunu iddia edenlerdir.”

Freeman, (1994): “beşeri ortak değer yaratma sürecindeki katılımcılar”

Wicks ve meslektaşları, (1994): “işletme ile etkileşimde olan ve işletmeye anlam ve tanım verenlerdir.”

Starik, (1994): “paylarını dile getirebilen ve getiren, işletme tarafından etkilenebilen veya etkilenen ve işletmeyi etkileyebilen veya etkileyenlerdir.”

Clarkson, (1994): “bir işletmeye beşeri veya finansal veya başka bir tür sermaye veya değer yatırma sonucu herhangi bir tür risk taşıyan veya işletmenin aktiviteleri sonucu riske maruz bırakılanlardır. “

Clarkson, (1995): “işletmede ve işletme faaliyetlerinde talebe, mülkiyete veya haklara sahip olanlar”

Nasi, (1995): “işletme ile etkileşimde bulunan ve bu nedenle işletmenin olası faaliyetinde yer alanlardır.”

Brenner, (1995): “işletme/örgütü etkileyen veya etkileyebilen, işletme/örgüt tarafından etkilenen veya etkilenebilenlerdir.”

Donaldson ve Preston, (1995): “prosedür olarak ve/veya temel işletme faaliyetlerinde meşru çıkarı olan kişi veya gruplardır”.

Kaynak: Ronald K. Mitchell, Brandley R. Agle, Donna J. Wood, “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, **The Academy of Management Review**, Vol.22, No.4, (1997), p.858.

Paydaş kavramına yönelik bu tanımlamalar halen daha farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde yapılmaya devam edilmektedir. Ancak tanımlamalar dikkatle

incelendiğinde, birçoğunda işletme ve paydaşlar arasındaki etkileşimin vurgulandığı görülmektedir. Bu etkileşimin iyi analiz edilmesi, işletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını daha açık bir biçimde ortaya koyabilmesini sağlayacaktır.

1.1.2. Paydaş Kavramının Gelişimini Sağlayan Alanlar

Paydaş kavramı, Standford Araştırma Enstitüsü'nün çalışmasında ortaya çıkışından itibaren 20 yılı aşkın bir süre 4 farklı yönetim alanında gelişme gösterdi. Bu alanlar, kurumsal planlama, sistem teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk ve organizasyon teorisidir¹³⁵. Her bir alan, belirli varsayımlar temeline dayanarak ve belirli bir pencereden bakarak paydaş kavramını analiz etmiş ve paydaşların rolüne yönelik farklı görüşlerin doğmasına yol açmıştır¹³⁶.

1.1.2.1. Kurumsal Planlama

Kurumsal planlama literatürü işletmenin stratejisinin gelişiminde paydaşlar için sınırlı bir role sahiptir. Ansoff'un "İşletme Stratejisi" (1965) adlı kitabı, kritik paydaşların belirlenmesinin önemini ortaya koymaktadır¹³⁷. Yazar kitabında işletmelerin iki tür amacının olduğunu öne sürmektedir. Bunlar, birincil olan ekonomik amaçlar ve ikincil olan sosyal amaçlardır. Ansoff, sosyal amaçların ekonomik amaçları sınırlayabilmesine ve değiştirebilmesine rağmen, hiçbir şekilde sorumluluklar olarak görülmediğini ifade etmekte ve paydaşların önemini vurgulamaktadır¹³⁸. Ansoff'un bu görüşünün aksine kurumsal planlama, paydaşların işletmenin ana amaçları üzerinde sınırlı bir role sahip olduğunu kabul etmektedir. İşte Standford Araştırma Enstitüsü ve kurumsal planlama arasındaki temel farklılık buradadır. Kurumsal planlama, paydaşların işletme faaliyetinde sınırlı bir role sahip olduğunu ve bu nedenle yönetimin faaliyet sınırlarını belirlemek için paydaşların ihtiyaçlarını anlaması gerektiğini kabul

¹³⁵Freeman, McVea, 2001, a.g.e., s.4.

¹³⁶Kakabadse ve diğ., 2005, a.g.e., s.289.

¹³⁷Freeman, McVea, 2001, a.g.e., s.4.

¹³⁸Thomas M. Jones, Andrew C. Wicks, R. Edward Freeman, "The State of the Art", in N.E. Bowie (Ed), **The Blackwell Guide to Business Ethics**, (Oxford: Blackwell, 2002), s.22.

etmektedir. Yönetim ancak bu sınırlar içinde tek paydaş grubu olan hissedarların faydalarını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir. Bunun aksine Standford Araştırma Enstitüsü, işletmenin başarısı için tüm paydaşların desteğini gerekli görmektedir. Başarılı stratejilerin, diğer paydaşlar tarafından oluşturulan sınırlar içinde bir paydaş grubunun konumunu artırmaktan daha çok bütün paydaşların çıkarlarını bütünleştirmekten geçtiğini kabul etmektedir¹³⁹.

1970'lerde paydaş kavramı stratejik planlama literatüründe ortaya çıkmaya başladı. Taylor (1971) hissedarların öneminin azalacağını, işletmelerin diğer paydaşların yararı için daha çok çalışacağını öngördü. King ve Cleland (1978) proje yönetiminde paydaşları analiz etme metodunu geliştirdiler. Hussey ve Langham (1978) örgüt ve paydaşlar çevresi modelini geliştirdiler ve kurumsal planlama sürecinde kullandılar¹⁴⁰.

Kurumsal planlama iki temel unsura sahiptir: tahmin ve uyum. Yönetim, gelecekteki muhtemel iş çevresini tahmin etmeye yardımcı olan eğilimleri tespit etmek için çevresel tarama gerçekleştirmektedir. Yine yönetim, konumunu artırmak için işletmenin gelecekteki iş çevresine uyumu için en iyi yöntemi belirlemektedir. Kurumsal planlama içinde paydaş analizi, çevresel taramanın bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu anlamda paydaşlar çok yönlü ve karmaşık bireyler olarak tanımlanmaktan daha çok rolleriyle tanımlanabilirler. Bu nedenle kurumsal planlamacılar belirli bir işletmedeki mevcut paydaşlar hakkında detaylı bilgiye sahip olmaksızın genel düzeyde paydaş analizini gerçekleştirebilmektedir¹⁴¹.

1.1.2.2. Sistem Teorisi

Freeman (1984), paydaş kavramının tarihsel gelişiminde sistem teorisi literatürüne de işaret etmektedir. Sistem yaklaşımına göre, birçok sosyal olgu tek başına ve diğerlerinden ayrı bir biçimde tam olarak anlaşılamaz. Daha çok bu olgular sistemin diğer unsurlarıyla etkileşim içinde olduğu daha büyük sistemin bir parçası olarak

¹³⁹Freeman, McVea, 2001, a.g.e., s.5.

¹⁴⁰Elias ve diğ., 2002, a.g.e., s.303.

¹⁴¹Freeman, McVea, 2001, a.g.e., s.5.

görlür. Bu bağlamda “bir sistemdeki paydaşlar” kavramı, strateji literatüründeki birçok yazar tarafından kullanıldığından oldukça farklı anlama sahiptir. Ackoff’a göre (1974), paydaşlar sistematik problemlerin çözümünde katılımcı bir rol oynamalıdır. Bu çerçevede, sistemin alt sistemlerinin amaçlarının etkin kılınması, yalnızca tüm sistemin amaçlarının takip edilmesindeki uyum derecesiyle elde edilmeye çalışılır. Alt sistemlerin asli değeri, açık bir şekilde tüm sistemin değerlerine bağlıdır¹⁴².

Sistem teorisyenleri 1970’lerde paydaş literatürünün gelişimine katkı sağladılar. Sistem teorisinde paydaş kavramıyla ilgili çalışmaların öncüleri Russell Ackoff ve West Churchman’dır. Ackoff (1974) örgütsel sistemlerin paydaş analizi metodolojisini geliştirdi. Ackoff, sistem tasarımı ve desteği için paydaş katılımının önemli olduğunu ve paydaşların karşılıklı etkileşiminin birçok toplumsal problemi çözmede yardımcı olacağını ortaya koydu. Churchman (1968) aynı zamanda açık sistem yaklaşımındaki sosyal sorunları ele almak için sistem teorisini geliştirerek katkı sağladı. Paydaşların sistem modeli, katılımı vurguladı ve problemlerin odaklanarak ve analiz ederek değil, birleştirerek veya genişleterek tanımlanması gerektiğini ortaya koydu¹⁴³.

Sistem teorisi, her örgütün bir parçası olan dışsal bağlara vurgu yapmaktadır. Bu nedenle örgütleri, bağımsız, kendi başına ayakta duran varlıklar olarak görmekten daha çok daha büyük bir ağı parçası olan açık sistemler olarak görmektedir. Hem paydaşlar hem de paydaşlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi bu yaklaşımda kritik bir adımdır. Sistem teorisi açısından sorunlar, yalnızca ağdaki tüm üyeler veya paydaşların desteğiyle çözülebilir. Bu anlamda sistem teorisi, ağı etkin kılan kolektif stratejilerin geliştirilmesine vurgu yapmaktadır¹⁴⁴.

1.1.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Birçok araştırmacı aynı zamanda işletmelerin sosyal sorumluluğuyla ilgilendi. Post (1981), birçok düşünce, kavram ve tekniği kapsayan bu alanda araştırmanın ana hatlarını sınıflandırdı. Bu literatürün ayırdedici özelliği, paydaş kavramına işletme ile

¹⁴²Jones ve diğ., 2002, a.g.e., s.23.

¹⁴³Elias ve diğ., 2002, a.g.e., s.303.

¹⁴⁴Freeman, McVea, 2001, a.g.e., s. 6.

karşıt ilişkilere sahip geleneksel olmayan birey veya grupları da dahil etmesidir. Berkley’de Yönetim Okulunda araştırmacılar “işletme ve toplum” adlı yönetimin alt disiplini geliştirdiler¹⁴⁵.

Akademik araştırmaların bu alanı, tutarlı teorik düzenlemeden daha çok sosyal sorumluluğa yönelik yaklaşımların bir toplamını ifade etmektedir. Önceleri paydaş grupları, işletmenin mücadele ettiği, karşıt ilişkilere sahip taraflar olarak görüldüğünden bu gruplarla ilişkiler göz ardı edilmiştir. Bu noktada sosyal sorumluluk literatürü önemli bir katkı sağlayarak, daha önceleri ihmal edilen paydaş gruplarıyla ilişkileri yapılandırmanın önemini vurgulamış ve paydaş analizinin alanını genişletmiştir¹⁴⁶.

Jones (1980), kurumsal sosyal sorumluluk kavramını, işletmelerin hissedarlardan başka toplumdaki diğer paydaş gruplarına karşı ve kanun ve sendikayla olan sözleşmenin öngördüğünün ötesinde yükümlülüklerle sahip olması şeklinde tanımlamıştır. Jones’e göre bu tanımın iki yönü vardır: Birincisi, yükümlülük gönüllü olarak kabul edilmelidir. İkincisi yükümlülük, hissedarların ötesinde müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve yerel toplum gibi diğer toplumsal grupları da kapsamalıdır¹⁴⁷.

Bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk belirsiz ve soyut bir kavram olarak görülmektedir. İşletme yöneticileri paydaş gruplarına karşı nasıl bir sorumlu davranış sergileyeceklerine ilişkin sorun yaşamakta ve şu sorulara cevap aramaya çalışmaktadır: Bu gruplar kimlerdir? Bu gruplara nasıl hizmet edilmelidir? Bu grupların çıkarlarının hangileri en önemlidir? Bu grupların çıkarları nasıl dengelenmelidir? İşletme bu grupların çıkarlarına hizmet etmek için ne kadar para ayırmalıdır?¹⁴⁸ Paydaş teorisi henüz bu dönemde şekillenmediğinden bu sorulara yeterli cevaplar verilememekteydi. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk literatürünün paydaş kavramına getirdiği açılım, paydaş teorisinin gelişmesinde oldukça önemli katkılar sağladı. Paydaş teorisi de buna karşılık kurumsal sosyal sorumluluğun eksik kalan ve cevap aranan birçok yönünü tamamlamasına yardımcı olmaktadır. Bu anlamda her iki alan da karşılıklı olarak birbirinden beslenmektedir.

¹⁴⁵Elias ve diğ., 2002, a.g.e., s.303.

¹⁴⁶Freeman, McVea, 2001, a.g.e., s. 8.

¹⁴⁷Thomas M. Jones, “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, **California Management Review**, Vol.22, No.2, (1980), s.59-60.

¹⁴⁸Aynı, s.60.

1.1.2.4. Organizasyon Teorisi

Geleneksel olarak organizasyon teorisiyle sistem teorisinin temelleri aynıdır. 1960'larda Katz ve Kahn (1966), örgütü, onu çevreleyen sistemle ilgili olarak tanımlayan örgütsel çerçeve geliştirmeye başladılar. Thompson (1967), işletmenin geleneksel sınırlarının dışındaki grupları dikkate alan müşteriler "clientele" kavramını ortaya koydu. Bu yaklaşımlar, organizasyonun önemli bir faktörü olarak dış çevreyi vurgulayan girişimlerin göstergesiydi. Bu örgütsel teorilerin arkasındaki amaç, örgütün varlığını ve doğasını açıklamaktı. Bununla birlikte yöneticilerin yaptığı tercih ve kararları ele almaya ve örgüte yeni bir yön vermeye yönelik çok az çalışma vardı. Yine de işletmenin bağlı olduğu bütün ilişkileri kabul etmeksizin işletmeyi tanımlamanın zor olacağı bulgusu, paydaş kavramının öneminin altının çizilmesine yardımcı olmuştur¹⁴⁹.

Freeman'a göre (1984), organizasyon teorisyenleri paydaş kavramının formal gelişiminin önemli öncüleridir. Bu öncülerden Rhenman (1968), kurumsal planlamacılarınkine çok benzeyen paydaş temelli düşüncelerin bir düzenlemesini ortaya koydu. Rhenman (1968), kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için işletmeye bağımlı olan ve işletmenin muhtaç olduğu bireyleri ve grupları işaret etmek için açık bir şekilde paydaşlar kavramını kullanmıştır¹⁵⁰. Organizasyon teorisyenleri Pfeffer ve Salancik (1978) ise, örgüt-çevre etkileşim modelini kurdu ve örgütün etkinliğinin, taleplerin yönetiminden, özellikle de çıkar gruplarının taleplerinden geldiğini öne sürdü. Bu bağlamda, Pfeffer ve Salancik'in (1978) çalışması belki de paydaş yaklaşımına en yakın organizasyon teorisidir¹⁵¹.

Bu farklı alanlardaki akademik çalışmaların paydaş teorisinin gelişiminde önemli bir payı vardır ve ilgili alanlardaki bilim adamlarının katkılarının oldukça değerli olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca bu çalışmalar, paydaş teorisi literatürünün farklı disiplinlerden beslendiğini ve sahip olduğu argümanların birçoğunu farklı disiplinlere borçlu olduğunu göstermektedir. Her bir disiplin paydaş teorisinin gelişimine farklı varsayımlar, normlar ve metotlar kazandırmaktadır¹⁵².

¹⁴⁹Freeman, McVea, 2001, *a.g.e.*, s.6-7.

¹⁵⁰Jones ve diğ, 2002, *a.g.e.*, s.23.

¹⁵¹Elias ve diğ., 2002, *a.g.e.*, s. 303.

¹⁵²Jones ve diğ, 2002, *a.g.e.*, s.24.

1.2. Paydaş Teorisine Yönelik Yaklaşımlar

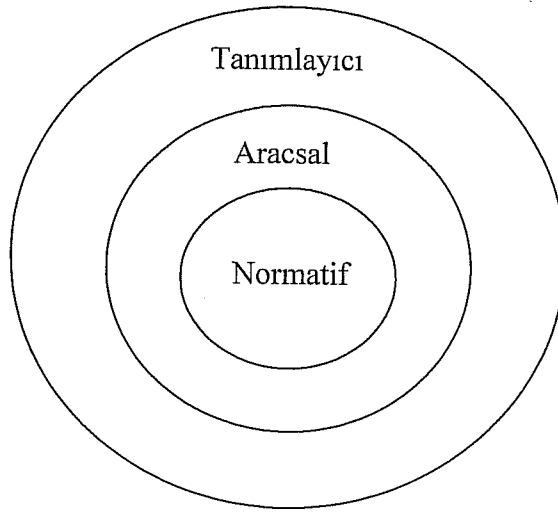
Donaldson ve Preston (1995) paydaş teorisinin, birbirinden farklı olmasına rağmen birbiriyle ilişkili ve karşılıklı olarak birbirini destekleyen üç farklı türünü ortaya koydular. Bunlar tanımlayıcı, araçsal ve normatif paydaş teorileridir. Paydaş teorisinin tanımlayıcı yaklaşımı, işletme ve paydaşlarının ilişkilerinin geçmişteki, bugünkü ve gelecekteki durumlarını yansıtmakta ve açıklamaktadır. Araçsal yaklaşım, paydaş yaklaşımlarıyla kârlılık gibi arzu edilen amaçlar arasında bir ilişki sağlamaktadır. Normatif yaklaşım ise işletme faaliyetlerinin ahlaki açıdan uygunluğunu yorumlayarak, işletmelerin temel alması amacıyla ahlaki ve felsefik ilkeler sunmaktadır¹⁵³. Diğer bir deyişle teorinin tanımlayıcı yaklaşımında, gerçekte işletmelerin veya işletme yöneticilerinin nasıl davrandığını tanımlamak veya açıklamak amaçlanmaktadır. Araçsal teori, eğer işletme yöneticileri veya işletmeler belirli bir yönde davranırlarsa ne olacağını tanımlamaktadır. Normatif teori ise, işletmelerin veya işletme yöneticilerinin davranışının ahlaki uygunluğuyla ilgilidir. Kısacası bu tanımlayıcı, araçsal ve normatif teorileri şu sorularla ifade edilmektedir: Ne oluyor? Acaba ne olur? Ne olmalı?¹⁵⁴

Donaldson ve Preston, paydaş yönetiminin öncüsü Freeman'nın, gerek bireysel olarak gerekse meslektaşlarıyla her üç teoriyi de paydaş kavramına dahil ettiğine işaret etmektedir. Paydaş teorisini savunanlar, yöneticilerin gerçekte paydaş ilişkilerine yönelik ne yaptıklarını, eğer yöneticiler paydaş yönetimi ilkelerine bağlıysa ne olacağını ve yöneticilerin işletme paydaşlarıyla yüz yüze ilişkide ne yapması gerektiğini tanımlamaya çalışmaktadır¹⁵⁵.

¹⁵³Thomas Donaldson, Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of The Corporation, Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1, (1995). s. 65-72.

¹⁵⁴Thomas M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.2, (1995), s. 405-406.

¹⁵⁵Aynı, 405-406.



Şekil 4. Paydaş Teorisinin Üç Yaklaşımı

Kaynak: Thomas Donaldson, Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of The Corporation, Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Managemet Review*, Vol. 20, No.1, (1995), s.74.

1.2.1. Tanımlayıcı Paydaş Teorisi

Brenner ve Cochran (1991), işletmenin tanımlayıcı paydaş teorisini ilk ortaya koyanlardır. Onlara göre "işletmenin paydaş teorisi, örgüt paydaşlarının doğasının, değerlerinin, kararlara ilişkin etkilerinin ve mevcut durumun yapısının, örgütsel davranışı öngörmek için ilgili tüm bilgiler olduğunu varsaymaktadır". Tanımlayıcı paydaş teorisine ilişkin bir diğer çalışma ise Jones'e (1994) aittir. Jones, yöneticilerin, paydaşların işletme üzerindeki taleplerinin asli hakları olduğundan dolayı önem kazandıkları bilinciyle hareket etmesini önermektedir¹⁵⁶.

Tanımlayıcı paydaş teorisi, belirli işletme özelliklerini ve davranışlarını tanımlamak ve açıklamak için kullanılmaktadır. Örneğin bu teori a) işletmenin yapısı, b) yöneticilerin yönetme hakkındaki düşünceleri c) yönetim kurulu üyelerinin işletme paydaşlarının çıkarları hakkındaki düşüncelerinin nasıl olduğu, d) bazı işletmelerin aslında nasıl yönetildiğini tanımlamaktadır¹⁵⁷.

¹⁵⁶Jawahar, McLaughlin, 2001, *a.g.e.*, s. 399.

¹⁵⁷Donaldson, Preston, 1995, *a.g.e.*, s.70.

Tanımlayıcı paydaş teorisi; yöneticilerin, işletmelerin ve paydaşların mevcut davranışını açıklamaya çalışmaktadır. Tanımlayıcı yaklaşım, işlevselci, yorumlayıcı ve eleştirici perspektifleri (Ör; Burrell ve Morgan, 1979; Calton ve Payne, 2003) içeren çeşitli paradigmalardan çalışmaları kapsamakta ve hem örgüt hem de paydaşların bakış açısını içeren çoklu perspektiflere imkan sağlamaktadır. Bu yaklaşım genellikle işletme bakış açısından işletme-paydaş ilişkilerinin temelini oluşturan yapıları ve süreçleri, çeşitli davranışsal faktörlerin ilgili önemini ve işletme-paydaş davranışını daha iyi anlamamızı sağlayan çeşitli metodolojileri de (Ör, örnek olay incelemesi ve etnoğrafya) kapsamaktadır. Bu yaklaşım içindeki çalışmaların çoğu normatif ve araçsal yaklaşımların büyük ölçüde cevapsız bıraktığı paydaşlar ve işletmeye ilişkin (ne, ne zaman, nasıl ve niçin gibi) temel soruları cevaplamaya odaklanmaktadır. Mitchell ve meslektaşlarının (1997), yöneticilerin, güce, meşruiyete ve talep zorunluluğuna sahip paydaşlara tepki vereceğini ileri sürdükleri teorik çalışma buna bir örnektir. Ardından Agle ve meslektaşlarının (1999), yöneticiler, hissedarlar, müşteriler ve toplum için belirginliğin güç, meşruiyet ve talep zorunluluğuyla ilgili olduğu; çalışan belirginliğinin güç ve meşruiyet ve yine hükümet belirginliğinin güç ve meşruiyetten kaynaklandığını ortaya koydukları uygulamaya dayalı çalışma örnek verilebilmektedir¹⁵⁸.

Tanımlayıcı paydaş teorisi, örgütler ve paydaşları arasındaki etkileşimi tanımlamaktadır. Bu genel teorik yaklaşım içindeki araştırmacılar, etkileşimin hem örgüt yönüne (Hill ve Jones 1992; Mitchell ve diğ. 1997; Rowley 1997; Driscoll ve Crombie 2001; Jawahar ve McLaughlin 2001; Elms ve diğ. 2002), hem de paydaş yönüne (Hill ve Jones 1992; Frooman 1999; Rowley ve Berman 2000, Friedman ve Miles 2002; Rowley ve Moldoveanu 2003) odaklanmaktadır. Tanımlayıcı paydaş teorisine yönelik araştırmalar, kurumsal sosyal sorumluluğun yerel tanımlamalarının nasıl oluşturulduğunu anlamada üç önemli eksikliği ortaya koymaktadır. İlki, işletmelerin nasıl aktif olarak paydaş çevresini seçme ve yaratması gerektiği nadiren ele alınmaktadır. Bunun altında işletmenin paydaş çevresinin belirli olduğuna ilişkin gizli bir varsayım vardır. İkincisi, işletme-paydaş etkileşim sürecine yeterli önem verilmemektedir. Onun yerine bu süreçlerin sonuçlarına odaklanmaktadır. Söz konusu argüman, belirli koşulların belirli sonuçları doğuracağıdır. Üçüncü olarak ise, işletme-

¹⁵⁸Kenneth D. Butterfield, Richard Reed, David J. Lemak, "An Inductive Model of Collaboration from the Stakeholder's Perspective", **Business and Society**; 43, 2, (2004), s.165.

paydaş ilişkisi gerçekte gözardı edilmektedir¹⁵⁹. Bu bağlamda tanımlayıcı paydaş teorisi, işletme-paydaş ilişkilerinin resmini ortaya koymakta ve kurumsal sosyal sorumluluk ve diğer uygulamalar için gerekli alt yapıyı sağlamaktadır.

1.2.2. Araçsal Paydaş Teorisi

Araçsal teori, araçlar ve amaçları birbirine bağlamakta ve eğer yöneticiler paydaşları stratejik olarak yönetirlerse işletme performansının daha fazla olabileceğini ifade etmektedir¹⁶⁰. Araçsal teorinin temel varsayımı, işletme kararlarının nihai amacının pazar başarısı olması ve paydaş yönetiminin o amaç için bir araç olduğudur. Etiği ve ekonomiyi birleştiren Jones (1995), araçsal teorinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Jones, eğer işletmeler yöneticileri aracılığıyla paydaşlarıyla karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı bir sözleşme yaparlarsa, bunu yapmayan işletmeler üzerinde rekabet üstünlüğü sağlayacaklarını öne sürmektedir¹⁶¹.

Genel olarak araç-amaç düşüncesini kullanan bu yaklaşım, paydaşların işletme üzerindeki etkisi ve paydaş gruplarıyla ilişkilerin nasıl yönetilebileceği üzerine odaklanmaktadır. Örneğin Harrison ve St. John (1996), işletme için stratejik önemlerine göre paydaşlarla ortaklık kurmaya yönelik bir model ortaya koydu. Rowley (1997), ağ yoğunluğunun, paydaşlara örgüt faaliyetlerini sınırlamalarına ve ağdaki örgütün merkeziyetinin, örgütün paydaş baskılarına direnmesine imkan sağladığını ileri sürmektedir. Yapılan çalışmalar paydaş çıkarlarını yönetmenin işletmenin çıkarına olduğunu ve işletmenin kârını artırabileceğini vurgulamaktadır¹⁶².

İşletmenin paydaş çıkarlarıyla ilgilenmesi, paydaşların işletme amaçlarını engellemeye teşvik edebilecek olan kararlardan kaçınmasına yardımcı olabilir. Bu anlamda işletme kararlarının uygulanmasını kolaylaştırabilen veya artırabilen kaynakları kontrolü altında tutan paydaşların işletmeye olan etkisi daha fazla

¹⁵⁹Niklas Egels, "CSR in Electrification of Rural Africa: The Case of ABB in Tanzania", *The Journal of Corporate Citizenship*, 18, (2005), s.76-77.

¹⁶⁰Kamel Mellahi, Geoffrey Wood, "The Role and Potential of Stakeholders in "Hollow Participation". Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives", *Business and Society Review*, Vol. 108, No. 2, (2003), s.185.

¹⁶¹Jawahar, McLaughlin, 2001, a.g.e., s.399.

¹⁶²Butterfield ve diğ, 2004, a.g.e., s.164.

olacağından işletmenin bu tür paydaşların sorunlarına daha fazla eğilmesi gerekecektir. Kısacası bu yaklaşıma göre paydaş yönetimi nihai amaç için bir araçtır ve işletme kârını artırmak için paydaşları yönetmeye çalışmaktadır¹⁶³.

Araçsal paydaş teorisinde yönetimin rolü, tüm paydaşların çıkarları arasında bir dengenin sağlanması olarak görülür. Yöneticiler, paydaşların işletmeye sağladıkları kritik kaynaklar yoluyla varlık yaratma faaliyetlerinde yer almayı sürdürmek için paydaşlara getiriler (ekonomik veya diğer) sağlamalıdır. Bu aynı zamanda stratejik paydaş yaklaşımı olarak bilinir¹⁶⁴.

Araçsal paydaş teorisi, strateji geliştirmede yalnızca ekonomik nedenlerle paydaşların taleplerini dikkate aldığı için eleştiriye daha açıktır. Bu teori, kârlılığa yol açacak olan paydaşların görüşlerini göz önüne alması açısından yararlıdır. Ancak stratejik paydaş yaklaşımı, örgüte ahlaki bir bakış açısı sunmamanın yanı sıra iyi bir vatandaş olmak için gerekli olan sorumluluktan da yoksundur. Bu anlamda, örgütlerin yalnızca etik amaçlı olarak iletişim kurması veya yalnızca ekonomik amaçları çerçevesinde paydaşların ihtiyaçlarını ele alan halkla ilişkiler programları oluşturması tehlikelidir¹⁶⁵. İşletme faaliyetlerinin uzun dönemli başarısı için paydaşlara yönelik tüm sorumluluklar dengeli bir biçimde gerçekleştirilmelidir.

1.2.3. Normatif Paydaş Teorisi

Normatif paydaş teorisi ilk önce işletmenin bir sosyal sorumluluk savunması ve yöneticilerin yalnızca hissedarlara değil işletmeyle ilgili diğer paydaşlara karşı da ahlaki sorumluluğa sahip olmasını gerektiren iş etiği algısının bir ifadesi olarak ortaya çıktı¹⁶⁶. Bu teoriye göre sosyal sorumlu işletmeler, tüm paydaşlarının meşru çıkarlarını

¹⁶³Shawn L. Berman, Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, Thomas M. Jones, "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, (1999), s.491.

¹⁶⁴Neil A. Shankman, "Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm", *Journal of Business Ethics*, 19, 4, (1999), s.322.

¹⁶⁵Kakabadse ve diğ., 2005, a.g.e., s.291-292.

¹⁶⁶John Hendry, "Missing The Target: Normative Stakeholder Theory and The Corporate Governance Debate", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, Issue 1, (2001), s.162.

eşzamanlı olarak gözetmesi gerekir ve sadece hissedarlarının değil tüm paydaşların çıkarlarını dengelemek zorundadır¹⁶⁷.

Bu yaklaşıma göre paydaşlarla yönetsel ilişkiler yalnızca kârı artırmak için paydaşları kullanma isteğinden daha çok normatif, ahlaki sorumluluğa dayanmaktadır. İşletme, paydaşlarına nasıl davranacağına ilişkin rehberlik edecek belirli temel ahlaki ilkeler oluşturur ve bu ilkeleri karar alma sürecinde kullanır¹⁶⁸.

Normatif paydaş teorisi R. Edward Freeman tarafından geliştirildi. Daha sonra Freeman, normatif paydaş teorisine yönelik düşüncelerini 1980'lerin sonu 1990'ların başında birçok yazarla çalışarak geliştirdi. Bunların en önde gelenleri Daniel R. Gilbert ve William M. Evan'dır. Bu katkıların en etkilisi Evan'la yapılan iki çalışma oldu. Bunlardan biri Kantçı temele dayanırken, diğeri Kantçı ve Rawlsçı esasların bir kombinasyonunu temel alan çalışmalardı ve bu çalışmalar daha sonra Robert Phillips tarafından daha da geliştirildi. Freeman ayrıca normatif paydaş teorisinin alternatif temellerini geliştirmek için feminist etik (bu yaklaşım Burton ve Dunn tarafından daha da geliştirildi) ve liberal pragmatizm (Freeman ve Gilbert 1988; Wicks, Gilbert ve Freeman 1994; Burton ve Dunn 1996) üzerine Gilbert, Andrew Wicks ve diğeri yazarlarla çalıştı. Normatif paydaş teorisine yönelik diğeri etkili çalışmalar, Freeman ve Evan'ın Kantçı ve Rawlsçı temellerin bir kombinasyonuna benzediğini ileri sürdüğü Norman Bowie (1998) ve paydaş teorisini mülkiyet hakkı görüşlerine dayandırmaya çalışan Thomas Donaldson ve Lee E. Preston (1995) tarafından yapıldı¹⁶⁹. Clarkson (1994), riskin önemine vurgu yaptı ve risk olmadan payın olmayacağını öne sürdü. Clarkson İş Etiği Merkezi (1999) risk yönetiminin normatif temeline dayanan Paydaş Yönetiminin İlkelerini yayınladı. Donaldson ve Dunfee (1999) "bütünleyici sosyal sözleşme teorisini" ele aldılar. Argandona (1998) 'kamu yararı' kavramını ve Wijnberg (2000) ise Aristotalci yaklaşımı öne sürdü¹⁷⁰.

İşletmelerin nasıl yönetileceği ve yöneticilerin nasıl hareket edeceğini göstermek için etik ilkelerin normatif temeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla farklı bilim

¹⁶⁷Garriga, Melé, 2004, a.g.e., s.60.

¹⁶⁸Berman ve diğ., 1999, a.g.e., s.492.

¹⁶⁹Hendry, 2001, a.g.e., s.162.

¹⁷⁰Garriga, Melé, 2004, a.g.e., s.61.

adamları farklı normatif etik teoriler ortaya koymuştur¹⁷¹. Tablo 5’de farklı bilim adamlarının paydaş teorisine yönelik dayandırdığı normatif temeller gösterilmektedir.

Tablo 5. Paydaş Teorisinin Normatif Temelleri

Yazar	Normatif Temel
Argandona (1998)	Kamu Yararı
Burton ve Dunn (1996) Wicks, Gilbert ve Freeman (1994)	Feminsit Etik
Clarkson (1994)	Risk
Donaldson ve Dunfee (1999)	Bütünleyici Sosyal Sözleşme Teorisi
Donaldson ve Preston (1995)	Mülkiyet Hakları
Evan ve Freeman (1993)	Kantçı
Freeman (1994)	Adil Sözleşmeler Doktrini
Phillips (1997, 2003)	Paydaş Adaleti İlkesi

Kaynak: Robert Phillips, R. Edward Freeman, Andrew C. Wicks, “What Stakeholder Theory Is Not”, **Business Ethics Quarterly**, Vol.13, Issue. 4, (2003), s.481.

Normatif paydaş teorisinin temel ilkelerinden biri, işletmelerin yalnızca hissedarlarının değil tüm paydaşlarının çıkarlarıyla ilgilenmesi gerektiğidir. Bilim adamları arasındaki ortak konu, işletmelerin paydaşları ”amaç” olarak ele almaları gerektiğidir. Genelde normatif bakış açısına sahip bilim adamları, tüm paydaşların ahlaki ve felsefi öncelikli bazı ilkelere dayanarak ele alınması gerektiğini¹⁷² ve yalnızca araçsal veya stratejik amaçlar için veya paydaşın güce, meşruiyete ve zorunlu hakka sahip olduğu için değil aynı zamanda ahlaki yükümlülüğünden dolayı dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Normatif paydaş teorisinde orataya konan çalışmalar

¹⁷¹ Aynı, s.60.

¹⁷² Jawahar, McLaughlin, 2001, a.g.e., s. 399.

temelde üç etik anlayışa dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticilerin, paydaşların çıkarlarını asli değere sahip oldukları için ele almaları gerektiğini vurgulayan Kantçı düşüncedir. İkincisi, yöneticilerin, diğer paydaş grupları ile hissedarlara, yükümlülüklerin önemine göre ilgi göstermesi gerektiğini savunan faydacı etiktir. Üçüncüsü ise, yöneticilerin, paydaş çıkarlarına “karşılıklı destekleyici bir çerçeve içinde” tepki vermeye çalışması gerektiğini vurgulayan erdem etiğidir¹⁷³.

Donaldson ve Preston (1995), normatif yaklaşımını şu şekilde özetlemektedir¹⁷⁴:

- Paydaşlar, işletmenin usulen ve/veya esasen yaptığı faaliyette meşru çıkarlara sahip grup veya kişilerdir. Paydaşlar, işletmedeki çıkarları ve işletmenin paydaşlarda fonksiyonel bir çıkarının olup olmamasıyla belirlenir.

- Tüm paydaşların çıkarları asli değerdir. Her bir paydaş grubu sahip olduğu paydan dolayı değer bulur, yalnızca hisse senedi sahibi gibi diğer bazı grupların paylarını artırma yeteneğinden dolayı değil.

Bu bağlamda tüm paydaşların çıkarlarının korunması normatif paydaş teorisine yönelik yapılan çalışmaların buluştuğu ortak noktadır. Ancak bu çıkarların nasıl korunacağı konusunda yorum farklılıkları sözkonusudur. Ayrıca normatif paydaş teorisi, işletmelerin sorumluluk bilincinin arkasında yatan felsefeyi ortaya koyması bakımından da oldukça önemlidir. Çünkü gerçekleştirilen faaliyetler ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, işletmenin temel aldığı normatif temele göre değişebilmektedir. Özellikle işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinde, sahip olduğu etik ilkelerin izlerini görmek mümkündür.

Donaldson ve Preston (1995), normatif, tanımlayıcı ve araçsal yaklaşımları işletme perspektifinde ele alarak sınıflandırmıştır. Yapılan birçok çalışmada daha çok işletme merkezli yapılmış ve paydaş perspektifi ihmal edilmiştir. Steurer (2006), bu noktada önemli bir çalışma yaparak, literatürdeki bu boşluğu doldurmaya çalışmış ve

¹⁷³Butterfield ve diğ, 2004, a.g.e., s.164-165.

¹⁷⁴Donaldson, Preston, 1995, a.g.e., s.67.

paydaş teorilerine yönelik yapılan çalışmaları üç perspektifte yeniden sınıflandırmıştır¹⁷⁵:

1. İşletme Perspektifi: İşletme perspektifi, işletmelerin paydaşlarla nasıl başa çıkacağı üzerine odaklanmaktadır. Bu perspektifte işletme-paydaş ilişkisi, çoğunlukla bir yönetim konusu olarak görülür ve paydaş teorileri, işletmelerin önemli kaynakları elde etmek için paydaşlarla nasıl ilişki içerisinde olacağını analiz eder. Paydaş teorilerini bu perspektiften ele alan teorisyenler, paydaşları ve paydaş yönetimini işletmenin nihai amaçları için bir araç olarak görmektedir.

2. Paydaş Perspektifi: Paydaş perspektifi, paydaşların nasıl işletmeleri etkilemeye çalışacağı üzerine odaklanmaktadır. Paydaş talepleri stratejileri ve davranışlarını daha iyi anlamaya çalışan bilim adamları işletme-paydaş ilişkisine paydaş açısından yaklaşmaktadır. Bu bilim adamlarından bazıları belirli paydaş gruplarının meşruiyetini ve rolünü araştırmakta veya paydaş tipolojisi geliştirmektedir. Bazı bilim adamları ise paydaşların taleplerini elde etmek için kullandıkları kaynakları ve stratejileri ve bunu başarıma düzeyini analiz etmektedir.

3. Kavramsal Perspektif: Kavramsal perspektif, kamu yararı veya sürdürülebilir kalkınma gibi belirli kavramların işletme-paydaş ilişkisiyle nasıl ilişkili olduğunu araştırmaktadır. Bazı bilim adamları işletme-paydaş ilişkilerine belirli kavramların üstünlüğü açısından yaklaşmaktadır. Bu perspektifteki bilim adamları, işletme-paydaş ilişkileri için ahlaki ve teorik temel aramakta veya paydaş ilişkisi yönetiminin belirli kavramlarla (çevresel koruma, insan hakları, kamu yararı, sürdürülebilir kalkınma vs.) ilişkisini araştırmaktadır. İş etiği ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramlar, işletme-paydaş ilişkisinde öne çıkan kavramlardır. Tablo 6'da Steurer'in üç perspektif çerçevesinde yeniden şekillendirdiği paydaş tipolojisi görülmektedir.

¹⁷⁵Reinhard Steurer, "Mapping Stakeholder Theory Anew: From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to Three Perspectives on Business-Society Relations", **Business Strategy and the Environment**, 15, (2006), s.55-69.

Tablo 6. Paydaş Teorisinin Üçlü Perspektif Tipolojisi

Paydaş Teorisi Perspektifleri					
		İşletme	Paydaş	Kavramsal	
Paydaş Teorisi Yaklaşımları	Normatif	Odak Noktası	Geniş bir toplum ve paydaş ilişkisi yönetimine ilişkin işletmenin işlevi	Paydaşlar ve taleplerinin meşruiyeti ve işlevi	X kavramının normatif özelliği ve paydaş ilişkisi yönetimi/paydaş teorisi için önemi
		Soru	Niçin ve nasıl işletmeler paydaşlarla ilgilenmektedir?	Paydaşlar nasıl meşruiyet elde ederler ve nasıl paylarını elde etmeye çalışırlar?	X kavramının konuları nelerdir ve işletmeler ve paydaşlar nasıl dikkate alınmalıdır?
	Tanımlayıcı	Odak Noktası	İşletmenin paydaşlara ilişkin tutum ve davranışları	Paydaşın işletmelere ilişkin tutum ve davranışları	X kavramının belirli konularının paydaş ilişkisi yönetimi/paydaş teorisinde nasıl rol oynar?
		Soru	İşletmeler gerçekte paydaşlarla nasıl ilgilenmektedir?	Paydaşlar ne bekler veya talep eder ve gerçekte nasıl taleplerini elde etmeyi başarırlar?	İşletmeler ve paydaşlar X kavramının hangi konularını dikkate alınmalıdır?
	Araçsal	Odak Noktası	Paydaş ilişkisi yönetimi ve geleneksel işletme amaçları arasındaki ilişki	Paydaşın, taleplerini karşılamak için stratejisi ve yeteneği arasındaki ilişki	PİY/paydaş teorisi ve X kavramının gerçekleşmesi arasındaki ilişki
		Soru	PİY işletmenin performansına nasıl katkı sağlayabilir?	Paydaşlar taleplerini en iyi şekilde nasıl elde ederler?	Paydaş ilişkisi yönetimiyle X kavramının başarılabilmek derecesi nedir?

Kaynak: Reinhard Steurer, "Mapping Stakeholder Theory Anew: Form the 'Stakeholder Theory of the Firm' to Three Perspectives on Business-Society Relations", **Business Strategy and the Environment**, 15, (2006), s.62.

1.3. Paydaş Sınıflaması

Paydaşların sınıflandırması farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde yapılmıştır. Freeman (1984), paydaş sınıflanmasını; hükümet, politik gruplar, hissedarlar, finansal topluluklar, eylemci gruplar, tüketiciler, tüketici hakları grupları, sendikalar, çalışanlar, ticari birlikler, rakipler ve tedarikçiler olarak tanımladı. Lerner ve Fryxell (1994), müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, hükümet ve toplum olarak 5 ana paydaş belirledi. Morgan ve Hunt (1994) örgütsel paydaşları 4 türe ayırdılar: içsel, alıcı (müşteri), tedarikçi ve yanal. İçsel paydaşlar, fonksiyonel departmanlar, çalışanlar ve iş

birimleridir. Alıcı olarak paydaşlar, dağıtıcılar ve perakendeciler gibi ara müşteriler ve nihai müşterilerdir. Tedarikçi paydaşlar esasen mal ve hizmet tedarikçileridir. Son olarak yanal paydaşlar rakipler, hükümet ve kâr amacı gütmeyen örgütleri kapsamaktadır. Droge ve meslektaşları (1990) daha geniş bir perspektiften bakarak paydaş gruplarının sayısını artırdı. Bunlar; hissedarlar, müşteriler, kamuoyu, finansal topluluklar (bankerler, analistler, bankalar/finansal kuruluşlar), kanun koyucular (kongreler, senato, komisyonlar, hükümet), topluluklar (toplum liderleri ve eylem grupları), basın, yüksek öğretim (profesör, üniversite öğrencileri ve kütüphaneler), çalışanlar ve aileleri, işçi sendikaları, dağıtıcılar (satış ekipleri, bayiler, acentalar ve satıcılar) ve rakip işletmelerdir¹⁷⁶.

Bu sınıflamaların ötesinde paydaş teorisi literatüründe kabul gören başlıca sınıflamalar vardır. Bu sınıflamalarda paydaşlar; birincil ve ikincil paydaşlar; içsel ve dışsal paydaşlar; sermaye piyasası paydaşları, mal piyasası paydaşları, örgütsel paydaşlar olarak ifade edilmektedir.

1.3.1. Birincil ve İkincil Paydaşlar

Wheeler ve Sillanpaa (1997), yararlı bir paydaş sınıflaması sundular. Bu sınıflama paydaşları birincil ve ikincil olarak ele almanın yanı sıra sosyal ve sosyal olmayan olarak da tanımlamaktadır¹⁷⁷:

1. Birincil Paydaşlar: Birincil sosyal paydaşlar, hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer işletme ortaklarını içermektedir. Birincil sosyal paydaşlar, örgütte ve onun başarısında doğrudan bir paya sahiptir ve bu nedenle etkilidirler. Birincil sosyal olmayan paydaşlar ise, doğal çevre, gelecek nesiller ve insandışı türleri içermektedir.

¹⁷⁶M. Joseph Sirgy, "Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol.35, Issue. 3, (2002), s.145.

¹⁷⁷"David Wheeler, Maria Sillanpaa, *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximising Stakeholder Value*, (London: Pitman Publishing, 1997), s.167-168", (Carroll, Buchholtz, 2000, s.66-69'daki alıntı).

2. İkincil Paydaşlar: İkincil sosyal paydaşlar, hükümet ve düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları, sosyal baskı grupları, medya yorumcuları ve akademik yorumcular, ticari kuruluşlar ve rakiplerden oluşmaktadır. İkincil sosyal paydaşlar da özellikle itibarı ve halkın saygınlığını etkilemede son derece etkili olabilirler fakat ikincil sosyal paydaşların örgütteki payı doğrudan olmasından daha çok temsilidir. Bu nedenle ikincil paydaşlara yönelik ahlaki sorumluluk düzeyi daha düşük olma eğilimindedir. İkincil sosyal olmayan paydaşlar; çevresel baskı grupları ve hayvan sağlık örgütleridir.

Eğer müşteri veya tedarikçi gibi herhangi bir birincil paydaş grubu işletme sisteminin tamamından veya bir bölümünden memnun olmaz ve çekilirse, işletme ciddi şekilde zarar görür ve faaliyette bulunmayı sürdüremez. Bu nedenle işletmeler, farklı haklar, amaçlar, beklentiler ve sorumluluklara sahip çıkar grupları arasındaki karmaşık ilişkilerden oluşan birincil paydaş gruplarını tanımlayabilirler. İşletmenin varlığını sürdürme başarısı, işletme yöneticilerinin, işletmenin paydaş sisteminin bir parçası olarak kalmaları için her bir paydaş grubuna yeterli varlık, değer ve tatmin yaratma yeteneğine bağlıdır. İşletmenin birincil paydaş gruplarından herhangi birini sistemin içinde tutamaması, başarısızlığına neden olacaktır¹⁷⁸. CEO ve diğer üst düzey yöneticiler de birincil paydaş olabilirler. Ancak paydaş analizinde genellikle işletmenin aktörleri ve temsilcileri oldukları kabul edilmektedir¹⁷⁹.

İkincil paydaşlar, işletmeyi dolaylı olarak etkileyebilen veya işletme faaliyetlerinden doğrudan etkilenmeyen paydaşlardır. Bu tür paydaşlar işletmenin faaliyetlerinde doğrudan yer almazlar ve işletmenin varlığını sürdürmesinde temel teşkil etmezler. Medya ve baskı grupları ikincil paydaşlar olarak tanımlanır. Bu paydaşlar, işletmenin faaliyetlerini destekleyen veya işletmenin faaliyetlerine karşı çıkan bir kamuoyu oluşturarak kurumsal itibarı etkileyebilirler¹⁸⁰.

¹⁷⁸Max B. E. Clarkson, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*; 20, 1, (1995), s.107.

¹⁷⁹Weiss, 2003, a.g.e., s.34.

¹⁸⁰Ann Svendsen, *The Stakeholder Strategy*, (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 1998), s.48.

1.3.2. İçsel ve Dışsal Paydaşlar

Paydaş sınıflamaları işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını belirlemede oldukça önemlidir. Bu anlamda paydaş literatüründe öne çıkan bir diğer sınıflama ise içsel ve dışsal paydaşlar olarak ifade edilmektedir:

1. İçsel Paydaşlar: İçsel paydaşların başlıca gruplarını işletme sahipleri ve çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütsel bir toplumda yaşayan insanların birçoğu çalışanlar olarak rollerinin yatırımcılar veya işletme sahipleri kadar önemli olduğunu düşünmektedir. Bu grupların her ikisi de örgüt üzerinde yasal hakka sahiptir ve örgütün görevi bu grupların ihtiyaçlarını karşılamak ve bu ihtiyaçları diğer paydaş grupları ve işletmeye karşı dengelemektir¹⁸¹. Freeman, yönetimin, içsel paydaşlarla ilgilenmesinin dışsal paydaşlardan daha zor olabileceğine inanmaktadır. Ayrıca içsel paydaşları, dışsal paydaşlarla bağlantı kurmak ve çalışmak için kanallar olarak görmektedir¹⁸².

2. Dışsal Paydaşlar: Dışsal paydaşları, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakipler, çevreci gruplar, medya kuruluşları ve hükümet şeklinde sıralanabilir¹⁸³. İşletmeler, varlığını sürdürmek ve büyümek için ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek amacıyla bu paydaşlara hizmet etmekte ve gerekli sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır¹⁸⁴.

Dışsal paydaşlar, içsel paydaşlarla olan bağlarıyla işletmeyi etkilemeye çalışırlar. Örneğin sendikalar, işletmeden istediklerini elde etmek için çalışanları etkileyebildikleri gibi, müşteriler de, işletmedeki çıkarları adına hareket etmesi için satış yöneticilerine baskı yapabilir. Bu nedenle yönetimin dışsal paydaşların davranışlarını ve işletmeye yönelik yaklaşımlarını dikkatle izlemesi ve içsel-dışsal paydaşlar arasındaki ilişkilerin yapısını gözlemlemesi oldukça önemlidir. Çünkü paydaşların sahip oldukları güç kadar paydaşlar arasındaki etkileşimin yoğunluğu da işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir.

¹⁸¹Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s. 22.

¹⁸²Miller, Lewis, 1991, a.g.e., s.65.

¹⁸³İnan Özalp, "İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı ve Paydaşların Yönetimi: Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan Bir Uygulama", IX.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, (2001), s.11-13.

¹⁸⁴ Sirgy, 2002, a.g.e., s.147.

1.3.3. Sermaye Piyasası Paydaşları, Mal Piyasası Paydaşları, Örgütsel Paydaşlar

Hitt ve meslektaşları (2003), işletme faaliyetlerine katılan tarafları üç gruba ayırmaktadır. Bu gruplar; sermaye piyasası paydaşları (hissedarlar ve işletmenin sermayesini tedarik eden başlıca tedarikçiler), mal piyasası paydaşları (işletmenin birincil müşterileri, tedarikçileri, ev sahibi ülke toplumları ve işgücünü temsil eden sendikalar), ve örgütsel paydaşlar (hem yönetsel hem de yönetsel olmayan tüm işletme çalışanları). Hitt ve meslektaşları bu grupların işletme açısından önemini ve bu sınıflamanın sağlayacağı yararı ise şu şekilde özetlemektedir¹⁸⁵:

1. Sermaye Piyasası Paydaşları: Sermaye piyasası paydaşları, hissedarlar ve başlıca sermaye tedarikçilerinden (bankalar gibi) oluşmaktadır. Hissedarlar ve borç verenler, işletmeye emanet ettikleri servetlerini, işletmenin hem korumasını hem de artırmasını beklemektedir. Bekledikleri getiriler, kabul ettikleri yatırım risk derecesine göre değişmektedir (düşük yatırım riskinde düşük getiri beklenirken, yüksek yatırım riskinde yüksek getiri beklenir). Memnun olmayan borç verenler daha sonraki sermaye borç alımında daha katı şartlar sunabilmektedir. Memnun olmayan hissedarlar memnuniyetsizliklerini hisselerini satmak gibi birçok şekilde yansıtabilmektedir. İşletme, sermaye piyasası paydaşları arasındaki muhtemel ve mevcut memnuniyetsizlikleri fark ettiğinde, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik tepki verebilmektedir. İşletmenin memnun olmayan paydaşlara yönelik tepkisi, işletmenin paydaşlarla olan ilişkisindeki bağımlılığın doğasından etkilenmektedir. Bağımlı ilişkinin önemi arttıkça, işletmenin tepkisi de daha doğrudan ve daha önemli olmaktadır.

2. Mal Piyasası Paydaşları: Mal piyasası paydaşları, birincil müşteriler, tedarikçiler, ev sahibi ülke toplumları ve sendikaları kapsamaktadır. Bazıları, müşterileri, tedarikçiler, ev sahibi ülke toplumları ve sendikaların çıkarları arasında çok az ortak yön olduğunu düşünebilmektedir. Ancak bu dört paydaş grubu, işletmelerin yer aldığı rekabet savaşında önemli yararlar sağlayabilmektedir. Paydaşlar olarak müşteriler, güvenilir malları olası en düşük fiyattan talep etmektedir. Tedarikçiler, aldıkları mal ve hizmetler

¹⁸⁵A. Michael Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 6th Edition, (Ohio: South-Western College Publishing, 2005), s.23-26.

için sürdürülebilir en yüksek fiyatı ödemeye istekli sadık müşteriler istemektedir. Ev sahibi ülke toplumları, aşırı kamu desteği talebinde bulunmadan, uzun dönem işveren ve vergi gelirleri sağlayıcısı olmaya istekli işletmeleri istemektedir. Sendikalar, temsil ettikleri çalışanlar için arzu edilen çalışma koşulları altında güvenli işlerle ilgilenmektedir. Bu nedenle mal piyasası paydaşları genellikle, işletmenin kâr marjı, sermaye piyasası paydaşlarına kabul edilebilir en düşük getiriye sağladığında memnun olmaktadır.

3. Örgütsel Paydaşlar: Örgütsel paydaşlar ise, çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır. İşletmenin örgütsel paydaşları olan çalışanlar, işletmenin dinamik, teşvik eden, ödüllendiren bir iş ortamı sağlamasını beklemektedir. Çalışanlar, özellikle etkin bir takım üyesi olmak ve global çalışma standartlarını karşılamak veya aşmak için gerekli olan becerilerini artıran ve aktif olarak geliştiren bir işletmede çalışmaktan memnun olmaktadır. Yeni bilgiyi verimli bir şekilde nasıl kullanacağını öğrenen işgören, örgütsel başarı için önemlidir. Kolektif anlamda işletmenin işgücü becerileri ve eğitimi, strateji uygulaması ve işletme performansını etkileyen önemli rekabet silahlarıdır.

1.4. Paydaş Özellikleri

Mitchell ve meslektaşları (1997), paydaş literatüründeki geniş tanımlamalar nedeniyle, yöneticilerin ilgi göstermesi, dikkat etmesi gereken paydaşları belirleme ve öncelik sırasına koymada sorunlar yaşadıklarını gözlemlediler. Paydaşların hangi kriterlere göre belirleneceği noktasında belirsizlikler vardı. Farklı teoriler paydaşları farklı şekillerde belirlemekteydi. Literatürdeki bu boşluğu dolduran Mitchell ve meslektaşları paydaş özelliklerini ortaya koydular¹⁸⁶. Büyük ilgi uyandıran bu çalışmalarında paydaş özelliklerini üç başlık altında topladılar ve paydaş olmanın bu özelliklerin birine veya birkaçına sahip olmaktan geçtiğini öne sürdüler. Güç ve meşruiyet özelliklerine zorunluluğu da dahil ederek paydaşların tipolojisini meydana

¹⁸⁶Ronald K. Mitchell, Brandley R. Agle, Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, Vol.22, No.4, (1997), s.854.

getirdiler. Böylece paydaşların, yöneticilerin zihinlerinde daha da belirgin hale gelmesini sağladılar¹⁸⁷.

1.4.1. Paydaş Meşruiyeti

Meşruiyet kavramının belirsizliğinden dolayı, yönetim ve organizasyon literatüründe çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Suchman (1995), meşruiyetin yıllardır sosyal bilimciler tarafından farklı biçimlerde tanımlandığını, çok yönlü bir özelliğe sahip olduğunu ve farklı ortamlarda farklı biçimlerde kullanıldığını ifade etmektedir. Suchman, meşruiyeti, bir varlığın faaliyetlerinin sosyal olarak yapılandırılmış bir normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içinde uygun, arzu edilen olduğuna yönelik genel algı veya varsayım olarak tanımlamaktadır¹⁸⁸.

Paydaş meşruiyeti, ilişkiler ağı içinde bir paydaşın kabul edilme derecesini ifade etmektedir. Paydaş teorisinde meşruiyet, yasal, etik ve mülkiyet haklarını temel alan ilişkileri veya işletme için önemli kaynakları sağlayan birey ya da gruplarla kaynak alış-verişini içermektedir. Örneğin, kaynak akışını sağlamak örgütsel meşruiyetin önemli bir göstergesi olabilir. Bununla birlikte güç gibi meşruiyet kavramı da öncelikli olarak sosyal ilişkiler bağlamında kullanılmaktadır¹⁸⁹.

Çok sayıda bilim adamı tarafından kullanılmasına rağmen meşruluğun rolü sorunludur. Frooman (1999), toplumun, bir paydaşın talebini meşru olarak düşünmesinin sorun olup olmadığını sorgulamaktadır. Frooman, paydaşın örgütü etkileme yeteneğine sahip olup olmadığına ilişkin daha önemli bir konuya dikkat çekmektedir. Aynı şekilde Freeman (1984), Mitchell ve meslektaşlarıyla (1997) meşruluğu aynı anlamda kullanmamaktadır. Freeman meşruiyeti, paydaşlarla ilgilenmek için zaman harcayan işletmenin bakış açısına uygun olup olmaması anlamında kullanılmaktadır. Taleplerin uygunluğunun herhangi bir ahlaki, etik veya sosyal değerlendirmeye yönelik referansı yoktur. Eğer paydaş faaliyetleri işletmeyi

¹⁸⁷Elias ve diğ., 2002, a.g.e., s.304.

¹⁸⁸Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, (1995), s.573-574.

¹⁸⁹Driscoll, Starik, 2004, a.g.e., s.59.

etkileyebilirse, onları ele almak için uygun olabilir. Önemli bir perspektifi ele alan Banerjee (2000), meşruluk kavramının sorunlu olduğunu ve meşruiyetin ekonomik sistemler, hükümet ve kurumlar tarafından belirlendiğini ifade etmektedir¹⁹⁰.

Bu açıklamalardan yola çıkarak, paydaş meşruiyetinin değişken bir yapıya sahip olduğu, işletmeden işletmeye, sektörden sektöre, ülkeden ülkeye farklı şekillerde yorumlanabileceği ve değişen çevre koşullarına bağlı olarak bir işletmenin paydaş meşruiyetine olan yaklaşımının da değişebileceği söylenebilir. Bu değişim beraberinde işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını ve önceliklerini de etkileyecektir.

1.4.2. Paydaş Gücü

Paydaşlar, örgütleri etkilemek için güçlerini kullanırken farklı kaynaklardan yararlanabilirler. Etzioni (1964) gücü üçe ayırmaktadır. Bunlar; zorlayıcı güç, faydacı güç ve normatif güçtür. Fiziksel güç kaynaklarından, şiddet veya tehdit unsurlarından yararlanan bir paydaş, zorlayıcı gücü kullanmış demektir. Materyal veya finansal kaynaklara dayanarak güç kullanan bir paydaşın gücü ise faydacı güç kapsamına girmektedir. Aynı zamanda paydaşlar, kitle iletişim araçları veya paydaş bağlantısı gibi sembolik kaynaklara dayanan normatif gücü kullanabilirler. Paydaşların örgütleri etkilemek için kullandıkları güç doğrudan olabileceği gibi dolaylı da olabilir¹⁹¹.

Farklı paydaşlar farklı derecelerde güce sahiptir. Çoğu uzman tarafından kabul edilen üç tür paydaş gücü vardır¹⁹²:

1. Oy kullanma gücü: Oy kullanma gücü, paydaşın oy kullanmak için meşru bir hakka sahip olması anlamına gelmektedir. Örneğin, her hissedar işletmedeki hisse senedi oranında oy kullanma gücüne sahiptir. Ayrıca hissedarların, merger, satın alma ve diğer sıradışı konulara ilişkin kararlarda oy kullanma imkanları vardır. Hissedarlar bu yolla

¹⁹⁰Jonker, Foster, 2002, a.g.e., s.191.

¹⁹¹Micheal Jay Polonsky, Stefan W. Schppisser, Srikanth Beldona, "A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships", *Journal of Market-Focused Management*, 5, (2002), s.117.

¹⁹²Post ve diğ., 1999, a.g.e., s.11-12.

yatırımlarını koruması ve uygun getiriler sağlaması için işletme politikasını etkileyebilirler.

2. Ekonomik güç: Müşteri, tedarikçi gibi paydaşlar, işletme üzerinde doğrudan ekonomik etkiye sahip, ekonomik gücü olan paydaşlardır. Eğer bir işletme sözleşmeye dayalı sorumluluklarını gerçekleştirmede başarısız olursa, tedarikçiler siparişleri yerine getirmeyi reddedebilir veya erteleyebilir. Müşteriler, malların çok pahalı, güvensiz ve tüketim için uygun olmadığına inanırlarsa, ürünleri veya tüm işletmeyi boykot edebilirler.

3. Politik güç: Hükümetler, kanunlar, yönetmelikler, çeşitli düzenlemeler ve davalar yoluyla politik güç kullanırlar. Diğer paydaşlar da yeni kanunlar ve düzenlemeler yapması için veya bir işletmeye karşı yasal bir faaliyeti gerçekleştirmesi için kaynaklarını hükümete baskı yaparak politik güç uygularlar. Bir paydaş grubu bu güç türlerinden sadece birine sahip olduğu gibi birden fazlasına da sahip olabilir.

Paydaş teorisinde güç, paydaşları belirlemek ve önem sırasına göre düzenlemek için kullanılan önemli bir değişkendir¹⁹³. Ullmann (1985), paydaş gücünün işletmenin sosyal performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Freeman (1984), paydaş gücünün üç temele dayanabileceğini ortaya koymuştur. Bunlar; a) formal veya kurumsal, b) ekonomik veya c) sosyal meşruiyet temelidir. Ancak Mitchell ve meslektaşları (1997) paydaş gücünü paydaş meşruiyetinden ayırmakta ve paydaş meşruiyetini farklı şekilde değerlendirmektedir¹⁹⁴.

Birçok geleneksel yönetim teorisi, karar almada gücün temel bir rolü olduğunu vurgulamakta ve yararcı kaynak alış-verişi ve bağımlılık temeline dayalı ilişkilere odaklanmaktadır. Benzer şekilde araçsal paydaş yaklaşımı da, paydaşları belirleme ve paydaş önceliklerini tespit etmede paydaş gücü üzerinde durmaktadır. Araçsal paydaş yaklaşımı, paydaşları işletme ile iki taraflı bağımlılık ve kaynak alış-verişi içinde olan gruplar ve bireyler olarak tanımlamaktadır¹⁹⁵.

¹⁹³Cathy Driscoll, Annie Crombie, "Stakeholder Legitimacy Management and the Qualified Good Neighbor: The Case of Nova and JDI", *Business and Society*, Vol. 40, Issue. 4, (2001), s.444.

¹⁹⁴Brian Harvey, Anja Schaefer, "Managing Relationships with Environmental Stakeholder: A Study of U.K. Water and Electricity Utilities", *Journal of Business Ethics*, 30, 3, (2001) s.247-248.

¹⁹⁵Driscoll, Starik, 2004, a.g.e., s.57.

Paydaş gücü, vekalet, davranışsal, kurumsallaşma, popülasyon ekolojisi, kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti gibi birçok yönetim teorisinde meşruiyetle rekabet etmektedir¹⁹⁶. Paydaşların meşruluğu ve gücünü iki perspektiften ele almak mümkündür. Meşruluk, bir grubun talepte bulunurken gerekçeli bir hakka sahip olmasını ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinden meşruluk en önemlisidir. Örneğin bir fabrikanın kapanmasında işlerini kaybeden 300 kişilik grubun yönetim üzerindeki meşru hakkı, bir üyesini kaybetmekten dolayı üzülen ticaret odasından daha fazladır. Yönetim perspektifinden ise paydaşların gücü temel bir etkiye sahip olabilir. Örneğin binlerce küçük yatırımcı organize olmadıkça önemli bir güce sahip değildir. Ancak kurumsal yatırımcılar ve büyük fon yatırım grupları, yatırımlarının büyüklüğü ve organize olmalarından dolayı yönetim üzerinde önemli bir güce sahiptir¹⁹⁷.

Paydaşların gücü farklı ve çeşitli boyutlarda olabilir. Örneğin paydaş gücü, paydaş ağındaki merkeziliği ifade edebildiği gibi, diğer paydaşlar üzerinde kontrolü, diğer iki paydaş arasında arabulucu olarak yer alma yeteneğini de ifade edebilir¹⁹⁸. Bunlar, gücün çeşitliliğini ve kapsamını göstermenin yanı sıra paydaşlarla ilişkilerin önemini de ortaya koymaktadır. Yoğun bir iş çevresinde faaliyet gösteren işletme, etkin bir paydaş yönetimiyle bu farklı güçlere sahip paydaşları işletmenin başarısında rol alan önemli aktörler haline getirebilir.

1.4.3. Paydaş Zorunluluğu

Mitchell ve meslektaşları (1997) paydaş zorunluluğunun, iki durumla karşılaşıldığında ortaya çıktığını savunmaktadır. Birincisi, ilişkinin veya talebin zaman duyarlılığına sahip olması, ikincisi ise, ilişkinin veya talebin paydaş için önemli veya kritik olmasıdır. Diğer bir deyişle paydaş zorunluluğu, iki özelliğe dayanmaktadır: Yönetimin talep ve ilişkiye karşılık vermede gecikmesinin paydaş için kabul edilmez oluşu veya paydaş için talebin veya ilişkinin önem derecesi. Bu çerçevede Mitchell ve

¹⁹⁶Driscoll,Combie, 2001, a.g.e., s.445.

¹⁹⁷Carroll, 1991, a.g.e., s.43.

¹⁹⁸Michele D. Bunn, Grant T. Savage, Betsy B. Holloway, "Stakeholder Analysis for Multi-Sector Innovations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.17, No.2/3, (2002), s.194.

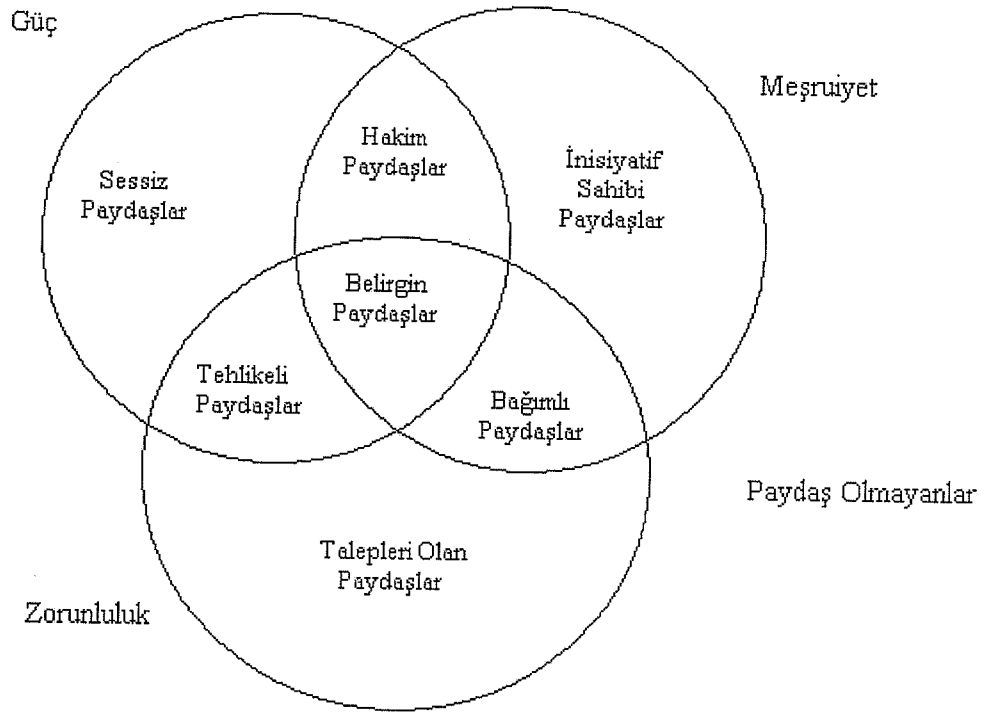
meslektaşları zorunluluğu, paydaş taleplerinin acil ilgi gerektirmesinin derecesi olarak tanımlamaktadır¹⁹⁹.

Mitchell ve meslektaşları (1997), zorunluluğun durağan olmadığını, paydaş-yönetici ilişkilerini değiştirebileceğini veya tek bir ilişki içinde zamanla değişebileceğini savunmaktadır. Zorunluluk, toplumsal ve algısal bir olgudur ve işletmenin paydaşları, yöneticileri veya işletme çevresindeki diğerleri tarafından doğru veya yanlış olarak algılanabilir. Zorunluluk kendi başına paydaş-yönetici ilişkisinde büyük önem taşıması için yeterli değildir. Ancak diğer özelliklerden en azından biriyle birleştiğinde işletme yöneticileri için ilişkinin önemi artacak ve ilişkinin boyutu değişecektir. Örneğin zorunluluk, meşruiyetle birleştiğinde karar alma kanallarına erişimi kolaylaştırır. Zorunluluk güçle birleştiğinde tek taraflı paydaş faaliyetini destekler. Zorunluluk her iki paydaş özelliğiyle birleştiğinde ise, paydaşlar ve yöneticiler arasında karşılıklı kabullenme ve faaliyete neden olur²⁰⁰.

Şekil 5’de Mitchell ve meslektaşlarının oluşturduğu paydaş özellikleri ve paydaş tiplerinden oluşan paydaş tipolojisi, Tablo 7’de ise hangi paydaş özelliklerinin hangi paydaş tiplerini doğurduğu gösterilmektedir. Bu tablo özellikle işletmelerin etkin bir paydaş analizi ve paydaş yönetimi için oldukça önemlidir. Gerek tabloda gerekse şekilde görüldüğü gibi bu özellikleri taşımayan birey veya grupların paydaş olmadığı belirtilerek sınırlı kaynaklara sahip işletmelerin bunu dikkate alarak gereksiz maliyetlerden uzak durması vurgulanmaktadır. Kısacası oluşturulan bu paydaş tipolojisinin, işletmelerin paydaş farkındalığını artırarak etkin bir işletme-paydaş ilişkisine imkan sağlayacağı söylenebilir.

¹⁹⁹Mitchell ve diğ. 1997, a.g.e., s.867.

²⁰⁰Aynı, s.870.



Şekil 5. Paydaş Tipolojisi

Kaynak: Ronald K. Mitchell, Brandley R. Agle, Donna J. Wood Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Vol.22, No.4, (1997), s.874.

Tablo 7. Paydaş Özellikleri ve Tipleri

Paydaş Tipleri	Paydaş Özellikleri		
	Güç	Meşruiyet	Zorunluluk
<i>Etkisiz Paydaşlar (Bir Özellik)</i>			
Sessiz Paydaşlar	Yüksek	Düşük	Düşük
İnisiyatif Sahibi Paydaşlar	Düşük	Yüksek	Düşük
Talepleri Olan Paydaşlar	Düşük	Düşük	Yüksek
<i>Beklentisi Olan Paydaşlar (İki Özellik)</i>			
Hakim Paydaşlar	Yüksek	Yüksek	Düşük
Bağımlı Paydaşlar	Düşük	Yüksek	Yüksek

Tehlikeli Paydaşlar	Yüksek	Düşük	Yüksek
<i>Belirgin paydaşlar (Üç Özellik)</i>			
Belirgin Paydaşlar	Yüksek	Yüksek	Yüksek
<i>Paydaş Olmayanlar</i>	Yok	Yok	Yok

Kaynak: Michele D. Bunn, Grant T. Savage, Betsy B. Holloway, "Stakeholder Analysis for Multi-Sector Innovations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.17, No.2/3, (2002), s.195.

Paydaş tiplerini kısaca şöyle açıklayabiliriz²⁰¹:

1. Etkisiz (Latent) Paydaşlar: Etkisiz paydaşlar, paydaş özelliklerinden yalnızca birisine sahiptir: güç (sessiz paydaşlar), meşruiyet (inisiyatif sahibi paydaşlar) veya zorunluluk (talepleri olan paydaşlar). Bu nedenle etkisiz paydaşlar, ilgili paydaşlar arasında en az belirginliğe sahip olan paydaşlardır.

a) Sessiz (Dormant) Paydaşlar: Sessiz paydaşlar, yüksek güç, düşük meşruiyet ve zorunlulukla tanımlanır. Bu tür paydaşların işletmeyi etkileme potansiyeli olmasına rağmen, yeterli düzeyde öneme ve meşruiyete sahip değildir.

b) İnisiyatif Sahibi (Discretionary) Paydaşlar: İsteğe bağlı paydaşlar meşruiyete sahiptir. Ancak işletmeyi etkileyecek güce ve karşılanması zorunlu bir talebe, hakka sahip değildir.

c) Talepleri Olan (Demanding) Paydaşlar: Talepleri olan paydaşların karşılanması zorunlu talepleri mevcutken, ne yeterli düzeyde güce ne de meşruiyete sahiptirler.

2. Beklentisi Olan (Expectant) Paydaşlar: Beklentisi olan paydaşlar, üç özellikten ikisine sahip olan paydaşlardır: güç ve meşruiyet (hakim paydaşlar), meşruiyet ve zorunluluk (bağımlı paydaşlar) veya güç ve zorunluluk (tehlikeli paydaşlar). Üç özellikten ikisine sahip olan bu tür paydaşlar orta düzeyde belirginliğe sahiptir.

a) Hakim (Dominant) Paydaşlar: Hakim paydaşlar hem güçlüdür hem meşru haklara sahiptir. Ancak zorunluluk açısından yetersizdir.

²⁰¹Bunn ve diğ, 2002, a.g.e., s.196-199.

b) Bağımlı (Dependent) Paydaşlar: Bu tür paydaşlar, meşruiyete ve zorunluluğa sahipken, çıkarlarının karşılanması için işletmeyi harekete geçirecek güce sahip değildir.

c) Tehlikeli (Dangerous) Paydaşlar: Tehlikeli paydaşlar, güçlü ve zorunlu paydaşlar olarak nitelendirilir. Ancak meşruiyet açısından yetersizdir. Paydaş yönetimi literatüründe bu tür paydaşların zorlayıcı ve şiddetli olabildiği öne sürüldüğü için tehlikeli paydaşlar olarak adlandırılmaktadır (Ör: ağaç kesimini engelleyen çevreciler). Bu tür paydaşların işletme-paydaş ilişkisindeki tehlikesi, meşru sınırların dışında hareket edebilmelerinden kaynaklanmaktadır.

3. Belirgin (Definitive) Paydaşlar: Bu tür paydaşlar üç özelliğin (güç, meşruiyet ve zorunluluk) üçüne de sahip olduğundan belirgin paydaşlar olarak adlandırılmaktadır. Bu tür paydaşlar işletme üzerinde en büyük etkiye sahip paydaşlardır.

Sınırlı zamana, enerjiye ve diğer kaynaklara sahip yöneticiler, sessiz paydaşlar gibi yalnızca bir özelliğe sahip paydaşların davranışlarını izleme, ilişkileri yönetme konusunda herhangi bir şey yapmayabilir ve işletme bu tür paydaşlara önem vermeyebilir²⁰². Ancak belirgin paydaşların üç özelliğe de sahip olması ve işletme üzerinde diğer paydaşlara göre daha fazla etki yaratması, işletmelerin bu paydaşlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluklarının öncelikli hale gelmesine yol açabilmektedir.

1.5. Paydaş Dinamiği

Paydaş teorisinin ilgi çeken konularından biri de paydaş dinamiğidir. Paydaşlar karmasının zamanla değişebileceği ve bazı paydaş grupları zamanla daha fazla önem kazanırken, bazılarının önem ve önceliklerinin azalabileceği kabul edilmektedir²⁰³.

Paydaş dinamiği kavramı Freeman (1984) tarafından kabul edilmektedir ve ona göre paydaşlar zamanla ve işletme üzerinde sahip oldukları payların önemine bağlı olarak değişebilir. Alkhafaji (1989) aynı zamanda bu kavramın anlaşılmasına katkı sağlamak ve dinamiği açıklamak için paydaşları, “işletmenin sorumlu olduğu gruplar”

²⁰²Mitchell ve diğ., 1997, a.g.e., s.874.

²⁰³Elias ve diğ., 2002, a.g.e., s.304.

olarak tanımlamaktadır²⁰⁴. Bu bağlamda paydaşların önem ve önceliğinin ve işletme üzerindeki paylarının değişmesi, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını da etkilemekte ve bu alandaki uygulamaların da değişmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin paydaş dinamiğini hassasiyetle takip etmesinin etkin bir kurumsal sosyal sorumluluk için büyük önem taşıyacağı söylenebilir.

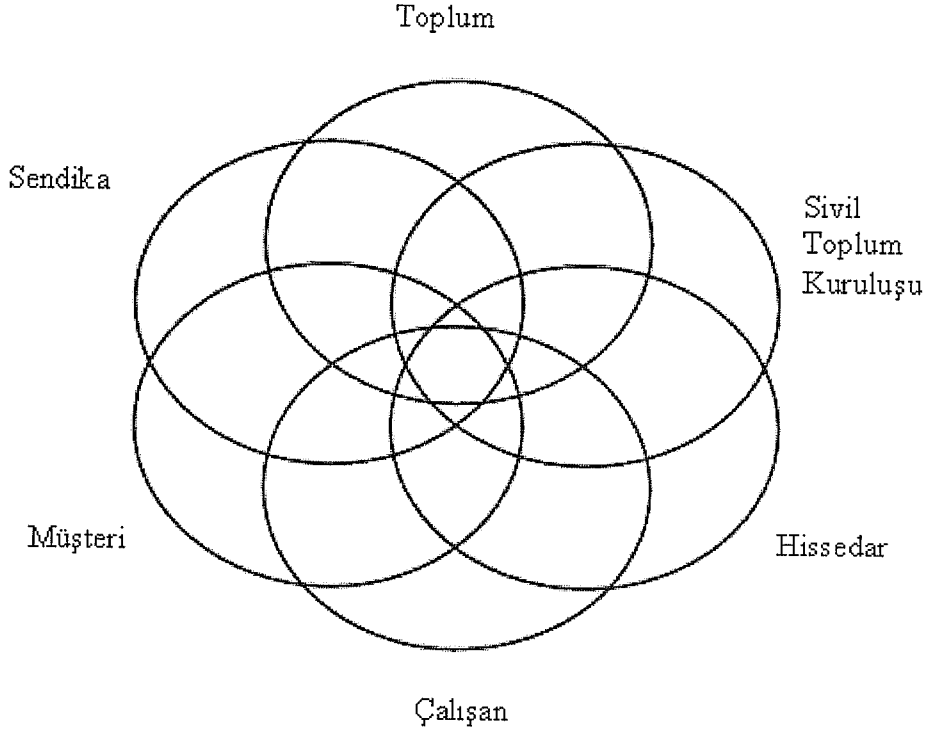
Paydaş ilişkilerinin dinamik yönü, hem nasıl ve ne zaman bir paydaşın bir başka paydaş grubuyla yer değiştirebileceğini hem de işletmenin nasıl paydaşların yerlerini değiştirmeye başlayacağını öngörmek için yararlıdır. Ne zaman ve nasıl paydaşların ilave özellikler edindiklerini, söz konusu özellikleri yitirdiklerini veya istenilen özelliklere sahip diğer paydaşlar yoluyla etki yaratabileceklerini anlama çabalarında paydaş dinamiği dikkate alınmaktadır²⁰⁵.

Bireyler toplumda birden çok çıkara ve kimliğe sahip olabilmektedir. Bu çıkarlarını karşılamak ve kimliklerini oluşturmak için yine birden fazla paydaş grubunun içinde yer alabilmektedir. Bu durum bireylerin paydaş grubu üyeliklerinin örtüşmesiyle sonuçlanabildiği gibi paydaş gruplarının örgütle ve kendi aralarındaki ilişkilerini de etkilemektedir. Bir işletmeye yönelik yapılan eylem, aynı bireylerin hem çevreci grupların hem de tüketici haklarını korumaya yönelik bir grubun üyesi olmaları nedeniyle her iki grup adına yapılmasına imkan sağlamakta ve her iki grup arasındaki ilişkileri etkileyebilmektedir²⁰⁶. Örneğin, bir işletmenin çalışanı aynı zamanda o işletmenin bir müşterisi, hissedarı olabilirken (örneğin, çalışanlara çalıştığı işletmenin hisselerinin verildiği ödüllendirme sistemi olan çalışan hisse sahipliği planında olduğu gibi), işletmeye baskı yapan bir sendikanın veya sivil toplum kuruluşunun üyesi de olabilmektedir. Bütün bunların ötesinde aynı birey, işletmenin bulunduğu yerdeki toplumun da bir ferdidir.

²⁰⁴ Aynı, s.304.

²⁰⁵ Bunn ve diğ. 2002, a.g.e., s.199.

²⁰⁶ Timothy J. Rowley, Mihne Moldoveanu, "When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity- Based Model of Stakeholder Group Mobilization", *Academy of Management Review*, Vol.28, No.2, (2003), s.205-212.



Şekil 6. Paydaş Grubu Üyeliklerinin Örtüşmesi

Şekil 6'da da görüldüğü gibi bir paydaş, birbiriyle çatışan amaçlara ve önceliklere sahip birden fazla paydaş grubuna katılabilmektedir. Bu durumda farklı rollere ve bakış açılara sahip aynı birey farklı beklentilere sahip olabilmektedir²⁰⁷. Bu tür durumlarla özellikle çoğulcu toplumlarda daha fazla karşılaşıldığından, bu toplumlarda faaliyet gösteren işletmeler paydaşlarıyla olan ilişkilerinde daha hassas olmak zorundadır.

İşletmeler paydaşlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında bazı maliyetlere katlanmak zorundadır. Bu noktada paydaş dinamiğinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Zamanla belirginliği ve önemi değişen paydaşlara veya rolleri ve beklentileri artan paydaşlara yönelik sorumluluklar da değişecektir. Bu dinamiği etkin bir şekilde analiz edemeyen işletmelerin uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk

²⁰⁷A. Pouloudi, E. A. Whitley, "Stakeholder Identification in Inter-Organizational Systems: Gaining Insights for Drug Use Management Systems", *European Journal of Information Systems*, 6, (1997), s.6.

faaliyetlerinin katma değeri düşebilir, hatta işletmeyi olumsuz yönde etkileyecek maliyetlerle karşılaşılabilir. Çünkü işletmeler ellerindeki kaynağa göre hareket etmektedir ve paydaş dinamiğini dikkate almadan statik bir sosyal sorumluluk anlayışı işletmeye zarar verebilir.

2. PAYDAŞ YÖNETİMİ

Paydaş teorisi, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşlarla olan ilişkilerin önemini vurgulamakta ve başarılı olmanın ve varlığını sürdürebilmenin bu ilişkileri yönetebilme becerisine bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu anlamda paydaş teorisinin işletme yönetimine daha demokratik bir bakış açısı kazandırdığı ve daha geniş bir yelpazede katılımcılığı sağladığı söylenebilir.

Paydaş yönetimi, ilgili tüm paydaşların beklenti ve amaçlarını göz önüne alan örgütsel politikalar ve uygulamalar geliştirmeyi ve gerçekleştirmeyi ifade etmektedir²⁰⁸. Paydaş yönetimi, paydaşlarla iletişim kurmayı, görüşmeyi, sözleşme yapmayı ve ilişkileri yönetmeyi kapsamaktadır. Ayrıca paydaş yönetimi, paydaşların hem işletme hem de diğer paydaşlara yönelik tutum ve davranışlarını işletmenin yararına olacak şekilde yönlendirmeyi içermektedir²⁰⁹.

Paydaş yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluğu uygulamaya koymada zemin oluşturmaktadır. Paydaş yönetimi, örgütsel kaynakları işletmenin faaliyetlerinin içsel ve dışsal paydaşlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak tahsis etmeyi gerektirmektedir. Böylece, işletmenin tasarlanan stratejilerini gerçekleştirme yeteneğinin artırılması amaçlanmaktadır. Paydaş yönetimi, bütünleyici yaklaşımıyla işletmenin yalnızca bir paydaşın değil, ilgili tüm paydaşların beklentilerini karşılayan ve onlar için yarar sağlayan politikalar geliştirmesini öngörmektedir²¹⁰.

²⁰⁸James E. Post, Lee E. Preston, Sybille Sachs, "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", **California Management Review**, Vol.45, No.1, (2002), s.9.

²⁰⁹Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts**, 2nd Edition, (Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing, 1998), s.14.

²¹⁰Marc T. Jones, "The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the "Outsourcing" Debate", **The Journal of American Academy of Business**, No.2 March, (2005), s.93.

Paydaş yönetiminin fonksiyonları, paydaşları tanımlamak, anlamak, analiz etmek ve sonuçta yönetmektir. Eğer paydaş yönetimi için ihtiyaç duyduğumuz gerekli bilgiyi elde etmek istiyorsak şu temel beş soruyu sormalıyız²¹¹:

1- Paydaşlarımız kimlerdir?

2- Paydaşlarımızın payları nelerdir?

3- Paydaşlarımızın işletmemize sunduğu fırsat ve tehditler nelerdir?

4- İşletmemiz paydaşlarına hangi sorumlulukları (ekonomik, yasal, etik, gönüllü) yerine getirmelidir.

5- İşletmemizin paydaş tehditleri ve fırsatlarını en iyi şekilde yönetmek için hangi stratejileri ve faaliyetleri kullanmalıdır.

Etkin paydaş yönetimi yukarıda belirtilen beş temel soruyu dikkatlice değerlendirmeyi gerektirmektedir. Örgüt üzerinde taleplerini ileri süren bu paydaşlarla başarılı bir şekilde ilgilenmek için en azından temel düzeyde bu soruların anlaşılması gereklidir. İşletme eleştirileri ve kurumsal sosyal sorumluluk talepleri işletme/toplum ilişkisindeki değişimlerin sonucudur ve işletmenin bu değişimleri görmezlikten gelmesi, modern dünyadaki işletmenin yeni konumunun gerçeklerini kabul etmemektir. İşletmenin günümüzde ve gelecekte başarılı olması, gerekli uyum türlerini kavramada göstereceği başarıya bağlı olacaktır²¹².

Paydaş yönetiminin amacı, önceden tahmin edilemezliği gittikçe artan dış çevreyi anlamamızı kolaylaştırmaktır. Paydaş yönetimiyle ulaşılmak istenen sonuç, işletme öncelikleri ve faaliyetleriyle paydaş ihtiyaçlarını daha da yakınlaştırmaktır. Böylece, örgüt ve çevresi arasında sağlıklı bir zemin ve örgütün başarısı sağlanmış olacaktır²¹³.

Paydaş yönetimi, işletmedeki yönetsel karar almada payı olan grupları bütünleştirmeye çalışmaktadır. Yapılan birçok araştırma pragmatizm anlayışıyla

²¹¹Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.74.

²¹²Aynı, s.86.

²¹³Wolfe, Putler, 2002, a.g.e., s.64.

yürütülmüştür. Paydaş yönetimi, işletme-paydaş ilişkisinde en iyi uygulamanın nasıl belirleneceği, yöneticilerin paydaş önceliği, paydaş yönetiminin finansal performans üzerine etkisi, paydaş ağındaki yapısal ilişkilerin etkisi ve yöneticilerin çeşitli paydaş gruplarının taleplerini nasıl başarılı bir şekilde dengeleyeceği gibi konuları kapsamaktadır²¹⁴.

Paydaş yönetiminde standart bir model yoktur. Çünkü her örgüt, tarihsel, kültürel veya yapısal açıdan farklılık taşır. Yine her bir paydaş grubu da hem sosyal hem de kültürel açıdan farklılığa sahiptir. Bu noktada yöneticiye düşen görev, örgütün her bir paydaş grubuyla olan ilişkilerini izlemek ve yönetmektir. Ayrıca yöneticiler, paydaşlar arasında sinerji yaratmak için çeşitli paydaşlar arasındaki ilişkileri değerlendirmeli ve yönetmelidir²¹⁵.

Geleneksel yönetim anlayışı, dışsal paydaşlardan daha çok içsel paydaşlara odaklanmaktadır. Örgütün sınırları yöneticilerin doğrudan denetimi altındaki birey ve gruplardan oluşmaktadır. Oluşturulan sınırların altında yatan varsayım, dışsal paydaşların örgütün bir parçası olmadığı ve yönetilemeyeceğidir²¹⁶. Ancak paydaş yönetimi içsel paydaşların yanı sıra dışsal paydaşlara da odaklanmakta ve onların da yönetilebileceğini kabul etmektedir.

2.1. Paydaş Analizi

Paydaş analizi, temel paydaşları belirlemeyi, öncelik sırasına koymayı, ihtiyaçlarını değerlendirmeyi, düşüncelerini toplamayı ve bu bilgileri, stratejik hedef oluşturma, strateji formüle etme ve uygulama gibi stratejik yönetim süreçleriyle bütünleştirmeyi gerektirmektedir. Paydaş analizi, yöneticilerin temel paydaşların hem ihtiyaçlarını hem de potansiyel gücünü anlamasına yardımcı olmaktadır²¹⁷.

İşletmenin paydaşlarıyla olan ilişkileri karmaşıktır. Farklı paydaşlar birbiriyle çatışan farklı amaç ve beklentilere sahip olabilirler. Örneğin, çalışanlar güvenli çalışma

²¹⁴Garriga, Melé, 2004, a.g.e., s.59.

²¹⁵Kakabadse, 2005, a.g.e., s.294-295.

²¹⁶Harrison, St. John, 1998, a.g.e., s.17.

²¹⁷Aynı, s.14-16.

koşulları beklerken, işletme sahipleri en fazla kârı elde etmeyi beklerler. Bu durum, bütün paydaşların beklentilerinin karşılanamaması ve böylece örgüt ve paydaşları arasında çatışmanın oluşmasına yol açabilmektedir. Şekilde 7’de görüldüğü gibi paydaşların yalnızca örgütsel davranışlarda payı yoktur, aynı zamanda diğer paydaşların aktivitelerinde de payları vardır. Şekilde yalnızca birbirine yakın paydaşlar arasındaki etkileşim gösterilmektedir. Ancak gerçekte her bir paydaş grubu diğer tüm paydaşlarla etkileşim içinde olabilir²¹⁸. Bu bağlamda paydaş analizi, örgüt ve paydaşları arasındaki karmaşık ilişkilerde yer alan ekonomik, politik, sosyal ve etik konuları anlamak için rasyonel ve sistematik bir dayanak sağlamaktadır. Karar alıcıların planlama yapmasına ve tüm paydaşlara yönelik etik yükümlülükleri karşılamasına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan yönetim, paydaş analizini kullanarak her bir paydaşın haklarını ve sorumluluklarını belirleyebilmektedir²¹⁹.

Paydaş analizi yaparken gerçekleştirilecek olan aşamalar farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda sözkonusu aşamalar çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Yani her işletme için geçerli bir paydaş analizi süreci sunmak oldukça güçtür. Ancak bu çalışmada, üzerinde en fazla hemfikir olunan ve kurumsal sosyal sorumluluk açısından da önem taşıyan aşamalara yer verilmektedir.

2.1.1. Paydaşları Belirleme

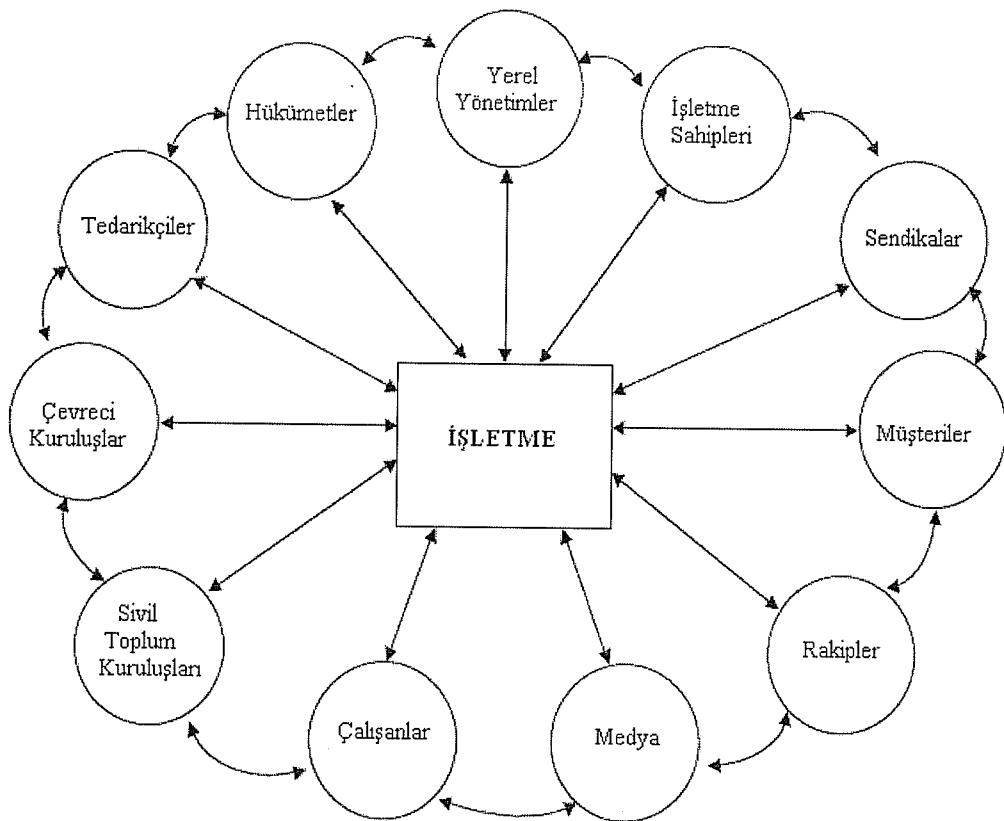
Paydaş analizinde öncelikle paydaşlar belirlenir ve paydaş haritası oluşturulur. Paydaşlar, işletmenin ele aldığı konuya göre değişebilir ve farklı işletmeler farklı paydaşlarla karşılaşabilirler. Üstelik farklı konular paydaşlar arasında farklı etkileşimlerle sonuçlanabilir. İlgili paydaşları belirlerken işletme ile ilişkisi olan paydaşları sınıflandırmak önemlidir. Bu sınıflandırma, içsel-dışsal, birincil-ikincil, sosyal-sosyal olmayan vs. şeklinde olabilir. Hernekadar birincil paydaşların örgüt üzerindeki etkisi ikincil paydaşlara göre daha fazla olduğu düşünülse de ikincil paydaşların birincil paydaşları etkilemeleri sonucu elde ettikleri dolaylı etkidenden dolayı ikincil paydaşların öneminin gözardı edilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle

²¹⁸Michael Jay Polonsky, “A Stakeholder Theory Approach to Designing Enviromental Marketing Strategy”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.10, No.3, (1995), s.33-34.

²¹⁹Weiss, 2003, a.g.e., s.47-48.

paydaşların mevcut konumu ve işletme ile ilişkisi kadar diğer paydaşlarla etkileşimi de dikkate alınmalıdır²²⁰.

Örgütün ilgili paydaşlarını belirlerken, işletmenin büyüklüğü, endüstrisi ve ana merkezin ve operasyonların bulunduğu yerlere dikkat etmek gerekir. Paydaş belirleme süreci tamamlandıktan sonra örgütün ilgili paydaşlarının bir resmini elde etmek için paydaş haritasının oluşturulması yararlı olacaktır. Bu harita sadece paydaşları tanımlamaya yönelik basit bir harita olabileceği gibi daha kompleks ve kapsamlı bir harita da olabilir²²¹.



Şekil 7. Paydaş Haritası

Kaynak: Jhon F. Preble, "Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management", **Business and Society Review**, 110, 4, (2005), s.417.

²²⁰Polonsky, 1995, a.g.e., s.35.

²²¹ Jhon F. Preble, "Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management", **Business and Society Review**, 110, 4, (2005), s.416.

2.1.2. Paydaşların Paylarını Belirleme

Paydaşları belirledikten sonra paydaşların işletme üzerindeki çeşitli taleplerinin ve beklentilerinin genel yapısının bir değerlendirmesinin yapılmasında yarar vardır. Paydaşın örgüt üzerindeki payı paydaşın sahip olduğu özelliklerinin türünün ne olduğunu tanımlamaya ve işletmenin ilgili her paydaş için ne tür bir tepki göstereceğini belirlemesine yardımcı olacaktır²²².

İşletmeler, ele aldıkları konuya ilişkin her bir paydaşın payını belirlemelidir. Paydaşlar her konuda farklı paylara sahip olabilirler. Örneğin, çevreci gruplar örgütün çevresel performansında yüksek paya sahipken, endüstri ilişkileri politikasında düşük paya sahiptir²²³.

Yönetim, paydaşların paylarını ele alırken, bir paydaş grubunun payının meşruiyetini, paydaşın örgütü etkileme gücünü ve taleplerinin zorunluluğunu belirlemeye çalışır. Bu özelliklere göre paydaşlara yönelik stratejiler geliştirmeye çalışan işletmelerin, paydaşların örgütü etkileme güçleri olmasa bile, meşru taleplerine karşı duyarlı davranarak etik sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenir²²⁴.

Bazen paydaşlar arasındaki etkileşimlerin işletme üzerindeki etkisi bir paydaş grubunun doğrudan etkisinden daha önemli olabilir. Örneğin, bir işletmenin ağaç kesimini protesto eden çevreci grupların bu faaliyet üzerindeki etkisi çok az olabilir. Ancak aynı protestocu grupların protestosu televizyonda gösterilirse işletmenin kamuoyundaki imajında önemli bir etki yaratabilir²²⁵. İşletmeler bu unsurları da dikkate alarak paydaşlarının işletme üzerindeki paylarını etkin bir şekilde belirlemelidir. Paydaşların payları, paydaş analizinin diğer süreçlerini ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını önemli ölçüde etkilediğinden üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir aşamadır.

²²²Preble, 2005, a.g.e., s.416-417.

²²³Polonsky, 1995, a.g.e., s.35.

²²⁴Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.79-81.

²²⁵Polonsky, 1995, a.g.e., s.35.

2.1.3. Paydaş Önceliklerini Belirleme

Gerek yöneticiler gerekse örgütler sınırlı zaman, bilgi işleme yetenekleri ve kaynaklara sahiptir. Bu durum işletmelerin, paydaşlarını çeşitli açılardan (ör: algılanan öncelik sırasına göre) sıralamaya koyma gereği hissetmesine yol açmaktadır. Daha önceki bölümlerde ele alındığı gibi Mitchell ve meslektaşları (1997), paydaş önceliklerini belirlemek için ortaya koydukları paydaş özellikleri (güç, meşruiyet ve zorunlu talep) işletmelere bu konuda yardımcı olmaktadır. Bu özellikler çerçevesinde yöneticiler, birbiriyle yarışan paydaş taleplerini öncelik sırasına koyma imkanı bulmaktadır²²⁶.

Paydaşların işletme açısından önem düzeyleri zamanla değişebilir. Ancak literatürde farklı paydaşlara farklı düzeylerde önem verilmesine ilişkin bazı görüş ayrılıkları vardır. Carroll, daha fazla güce ve meşruiyete sahip paydaşların daha fazla ilgi gerektireceğini vurgulamaktadır. Donaldson ve Preston (1995), tüm insanların ve grupların fayda sağlamaya yönelik işletmede meşru çıkarlarının olduğunu ve birinin çıkarlarının ve yararlarının bir başkasının üzerinde önceliğinin olmadığını öne sürmektedir. Evan ve Freeman (1988), paydaş teorisinin, bir grubun bir başkasının adına fayda sağlaması halinde bile, bir paydaş grubuna bir başkasına karşı öncelik vermediğini ifade etmektedir²²⁷.

Paydaşların önemi, işletmenin izlediği stratejilere göre değişebilmektedir. Eğer bir işletme saldırgan büyüme stratejisini izliyorsa finansörlerin önemi artabilir. Diğer yandan farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme, tedarikçiler üzerinde daha fazla denetim ihtiyacı duyabilir. Yine satın alma stratejisi izleyen bir işletme, hükümet veya rakiplere daha fazla ilgi gösterme ihtiyacı duyabilir. Kısacası işletme ve paydaşları arasındaki karşılıklı bağımlılık, işletmenin izlediği stratejilerden güçlü bir şekilde etkilenebilmektedir²²⁸.

²²⁶Preble, 2005, a.g.e., s.421.

²²⁷Melisa A. Schilling, "Decades Ahead of Her Time: Advancing Stakeholder Theory Through the Ideas of Mary Parker Follett", *Journal of Management History*, Vol.6, No.5, (2000), s.225-226.

²²⁸Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. Jhon, "Managing and Partnering with External Stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol.10, No.2, (1996), s.50.

Paydaşları yönetmek için stratejiler geliştirme ve uygulamada daha önemli paydaşlara daha çok önem verilmesi için paydaşlar öncelik sırasına konmalıdır. İçsel paydaşların yanı sıra önemli dışsal paydaşlar da, işletmenin varlığını sürdürmesi ve büyümesinde çok büyük bir etkiye sahiptir²²⁹. Bu nedenle işletmelerin paydaş önceliklerini belirlemeleri, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de katma değerini artıracaktır.

2.1.4. Paydaşların Beklentilerinin Nasıl Karşılanacağını Belirleme

Çeşitli paydaş gruplarının ihtiyaç ve beklentilerinin etkin bir şekilde karşılanabilmesi için öncelikle bu ihtiyaç ve beklentilerin neler olduğu belirlenmelidir. Eğer işletmenin paydaşları arasında iletişim yoksa bu süreç oldukça zordur. İletişim kanallarının yetersizliği paydaşların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılamamasına ve paydaşlarla sürtüşmelere yol açabilir. Ancak paydaşlarla oluşturulan doğrudan iletişim, hem paydaşların işletme üzerinde daha etkin olmasına hem de işletmenin bu ilişkiden olumsuz şekilde etkilenmemesine yol açabilir. Örneğin çevreci grupların örgütten beklentilerinin görüşülmesi ve tartışılması, bu grubun medya aracılığıyla işletmeyi afişe ederek kamuoyundaki imajının olumsuz etkilenmesini önleyebilir²³⁰.

Paydaş beklentilerinin belirlenmesi karmaşık bir süreç olabilir. Çevreci gruplar gibi örgütün doğrudan iletişim halinde olmadığı paydaşların beklentilerinin tahmin edilmesi gerekebilir. Ancak son zamanlarda örgütler, bu tür grupların web sitelerini dikkatli bir şekilde inceleyerek, beklentilerini belirlemeye çalışmaktadır. Bununla birlikte bir örgütün kendisi için tehlikeli olan paydaşlarının da beklentilerini belirleme ihtiyacı duyabilmektedir. Örneğin McDonalds, çeşitli ülkelerde bombalamalar ve saldırılarla karşılaşmaktadır. İşletme, bu paydaşların beklentilerini karşılamak veya en azından bu tür girişimleri hafifletme adına stratejiler geliştirmektedir. McDonalds, antiglobal veya anti-Amerikan duygu ve düşünceleri azaltmak için uluslararası alandaki

²²⁹Harrison, St. John, 1998, a.g.e., s.17.

²³⁰Polonsky, 1995, a.g.e., s.36-40.

çalışanların tümünü yerel halktan seçerek olabildiğince yerel görünmeye çalışmaktadır²³¹.

Bazı örgütler, paydaşların beklentilerinin neler olduğunu belirlemenin ötesinde bu beklentilerini nasıl ve hangi araçlarla elde etmeyi amaçladıklarını tespit etmek isteyebilirler. Bu, yalnızca örgüt veya paydaş özelliklerini değil, aynı zamanda işletme ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi de incelemeyi gerektirmektedir. Frooman (1999), (kimin kime bağımlı olduğu) kaynak ilişkisini inceleyerek, dört paydaş etkileme stratejisi geliştirmiştir: doğrudan alıkoyma, doğrudan kullanma, dolaylı alıkoyma, dolaylı kullanma. Benzer şekilde Rowley (1997), çoklu, birbirine bağlı paydaş taleplerini göz önüne alan ve çoklu paydaşların eşzamanlı etkilerine örgütlerin nasıl cevap vereceğini açıklayan ve öngören paydaş etkileri teorisi oluşturmak için sosyal ağ teorisini kullanmaktadır. Yine Friedman ve Miles (2002), örgüt/paydaş ilişkileri yelpazesi (son derece olumsuz ve büyük ölçüde çatışan ilişkiler) ve bu ilişkilerin dinamikliğini vurgulayan bir paydaş modeli geliştirdiler. Örgütler bu metotlar yoluyla paydaşların beklenti ve taleplerini belirleyebilir ve örgütün davranışıyla bu beklenti ve talepleri karşılaştırabilirler. Böylece örgüt, nerede çatışma ve eksikliğin olduğunu belirleyerek davranış değişikliğine gidebilir²³².

Paydaşların beklentilerinin nasıl karşılanacağı belirlenirken, işletme üzerindeki muhtemel tehdit ve işbirliği düzeylerinin analiz edilmesi yararlı olacaktır. Savage ve meslektaşları (1991), paydaşların muhtemel tehdit ve işbirliğini etkileyen faktörleri belirlemek için bir paydaş özellikleri listesi ortaya koydular. Tablo 8’de muhtemel tehdit ve işbirliğinin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler gösterilmektedir²³³.

²³¹Preble, 2005, **a.g.e.**, s.419.

²³²Aynı, s.420-421.

²³³Grant T. Savage, Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead, John D. Blair, “Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders”, **Academy of Management Executive**, Vol.5, No.2, (1991), s. 64.

Tablo 8. Muhtemel Tehdit ve İşbirliğini Etkileyen Faktörler

	Paydaşın Muhtemel Tehditi Artar veya Azalır	Paydaşın Muhtemel İşbirliği Artar veya Azalır
Örgütün ihtiyaç duyduğu temel kaynaklar paydaşın denetimi altındadır	Artar	Artar
Örgütün ihtiyaç duyduğu temel kaynaklar paydaşın denetimi altında değildir	Azalır	Ya Artar Ya Azalır
Paydaş örgütten daha güçlüdür	Artar	Ya Artar Ya Azalır
Paydaş örgüt kadar güçlüdür	Ya Artar Ya Azalır	Ya Artar Ya Azalır
Paydaş örgütten daha az güçlüdür	Azalır	Artar
Paydaşın örgütü destekleyici faaliyette bulunması muhtemeledir	Azalır	Artar
Paydaşın örgütü desteklemeyen faaliyette bulunması muhtemeledir	Artar	Azalır
Paydaş muhtemelen herhangi bir faaliyette bulunmaz	Azalır	Azalır
Paydaşın diğer paydaşlarla koalisyon oluşturması muhtemeledir	Artar	Ya Artar Ya Azalır
Paydaşın örgütle koalisyon oluşturması muhtemeledir	Azalır	Artar
Paydaş muhtemelen herhangi bir koalisyonda bulunmaz	Azalır	Azalır

Kaynak: Grant T. Savage, Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead, John D. Blair, "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", **Academy of Management Executive**, Vol.5, No.2, (1991), s.64.

Paydaşların yaratabileceği tehdit ve fırsat düzeyleri belirlendikten sonra işletmenin hangi paydaşlara hangi sorumluluklarını gerçekleştirmesi gerektiği analiz edilmelidir. Carroll (1991), işletmelerin paydaşlarına yönelik sorumluluklarını belirlerken kurumsal sosyal sorumluluğun dört temel alanı olan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar çerçevesinde değerlendirilmesini önermektedir. Etik ve yasal sorumluluklar ekonomik sorumlulukları da büyük ölçüde etkilediğinden hangi paydaşlara bu alanlarda sorumlu olduğunun bilinmesi oldukça önemlidir. Bu amaçla hazırladığı paydaş/sorumluluk matrisi, işletmelerin paydaşlarına yönelik sorumluluklarını belirlemeleri için oldukça önemlidir. Bu matris, yöneticilerin, işletmenin belirlenen paydaşlarla ilgili ekonomik, yasal, etik ve gönüllü anlamda yapılması gerekenler hakkındaki düşüncelerini organize etmek için analitik bir araç

veya model niteliği taşımaktadır. Yönetici bu matrisle paydaş yönetimi için kullanılabilecek önemli tanımlayıcı ve analitik veri tabanı geliştirebilir. Paydaş/sorumluluk analizinden elde edilen bilgiler, öncelikleri geliştirirken ve çoklu paydaş çıkarlarının yer aldığı kısa ve uzun dönemli kararlar alırken faydalı olmalıdır²³⁴.

Tablo 9. Paydaş/Sorumluluk Matrisi

	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türleri			
Paydaşlar	Ekonomik	Yasal	Etik	Gönüllü
İşletme Sahipleri				
Müşteriler				
Çalışanlar				
Hükümetler				
Toplum				
Sivil Toplum Örgütleri				
Medya Kuruluşları				
Diğerleri				

Kaynak: Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, Vol.34, Issue.4, (1991), s.44.

2.1.5. Paydaş Yönetme Stratejileri Geliştirme

İşletmelerin bütün paydaşların beklentilerini karşılamasına imkan olmadığından örgütsel önceliği olan paydaşların beklentilerini bütünleştiren bir politikaya gereksinim vardır. İşletmenin hangi paydaşların beklentilerini karşılayacağına, hangilerinininkini karşılamayacağına ilişkin kararını vermek ve buna yönelik bir strateji geliştirmek için ilk dört aşamadaki bilgilerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir²³⁵.

²³⁴Carroll, 1991, a.g.e., s.44.

²³⁵Polonsky, 1995, a.g.e., s.40.

Başta sıraladığımız aşamaları gerçekleştiren işletmeler, paydaşlara yönelik etkin politikalar, stratejiler ve örgütsel tepkiler geliştirebilirler. İşletmeler, kendi konumları ve paydaşlarına uygun olarak farklı yaklaşım ve stratejiler seçebilirler. Bu yaklaşımlardan birisi, bir örgüt için geniş bir uygulanabilirliği olan paydaşlarla doğrudan iletişim veya açık diyalog yöntemidir. Stratejik olarak önemli oldukları için belirgin paydaşlarla ve işletme tarafından açık bir şekilde anlaşılmadığından işletme için tehdit oluşturan tehlikeli paydaşlarla diyalog kurmak önerilmektedir. Temel konular üzerinde informal, açık iletişim her iki tarafın birbirini daha iyi anlamasına, çatışmaların azalarak karşılıklı olarak olumsuz etkilerin arındırılmasına ve davranışlarda ve performanslarda geliştirme yoluna gitmeye imkan tanıyabilmektedir²³⁶.

Diğer bir strateji, işletme-paydaş etkileşimlerini yönetmek için günümüzde kullanılan işbirliği ve ortaklıktır. Örgütün dış çevresi gittikçe daha karmaşık ve belirsiz hale gelmekte ve paydaşlar arasında birbirine bağlı ağlar oluşturulmaktadır. Pfeffer ve Salancik (1978), belirsizlik ve birbirine bağımlı olma sorunlarının tipik bir çözümü olarak her birinin diğerinin faaliyetlerini karşılıklı olarak artan bir şekilde denetlediğini ileri sürmektedir. Harrison ve St. John (1996), işletmeyi kritik paydaşlarıyla daha da yakınlaştıracak olan, joint venture, tedarikçilerle işbirliğine dayalı ürün geliştirme çabaları ve ortak lobicilik kampanyalarını içeren geniş bir paydaş ortaklık teknikleri yelpazesi sunmaktadır²³⁷.

Paydaşlarla gerçekleştirilen işbirlikçi ilişkiler, çeşitli çıkar ve görüşler arasında oluşturulan diyalog birçok yarar sağlamaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür²³⁸:

- Tüm katılımcıların kolektif zekasının oluşmasını sağlar.
- Yeni değerler ve bakış açıları gelişir.
- Her biri diğerinin farklı tecrübe ve bilgisini bilir.
- Yenilikçi düşünceler ve çözümler sağlar.

²³⁶Preble, 2005, a.g.e., s.423-424.

²³⁷Aynı, s.424.

²³⁸Svendsen, 1998, a.g.e., s.107.

- Etik konuları ve muhtemel çatışma alanlarını belirler.
- Ortak bir dil, varsayımlar ve işbirlikçi süreç yaratır.
- Güçlü ve güvene dayalı ilişkiler geliştirir.

Savage ve meslektaşları (1991), işbirliği ve tehdit kavramlarını ölçü olarak oluşturdukları dört tür paydaş özelliğini temel alan stratejiler geliştirmiştir. Bu paydaş türlerini ve bunlara yönelik stratejileri şu şekilde sıralamak mümkündür²³⁹:

Paydaş Tipi 1. Destekleyici Paydaş: *Örgütün amaçları ve faaliyetlerini destekleyen bu paydaş türü örgüt için ideal bir paydaştır. Bu paydaşlar düşük tehdit yüksek işbirliği potansiyeline sahiptir. Örgütün iyi yönetilebilmesi için destekleyici paydaşlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu paydaşlar, yönetim kurulu, yöneticiler, çalışanlar olabileceği gibi, tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar ve kâr amacı gütmeyen örgütler de olabilir.*

1. Destekleyici Paydaşların Katılımını Sağlamak: Yöneticiler destekleyici paydaşların ilgili konularda katılımını sağlayarak işbirliği potansiyelini en üst düzeye çıkarabilir. Örneğin yöneticiler, çalışanları için yetki devri, karar almaya katılımı artırma gibi katılımcı yönetim teknikleri kullanabilir. Yine dışsal bir paydaş olarak tedarikçileri üretim sürecine dahil ederek olumlu sonuçların elde edilmesi sağlanabilir.

Paydaş Tipi 2. Marjinal Paydaş: *Bu tür paydaşlar ne yüksek oranda tehdit ne de yüksek oranda işbirliği yapan paydaşlardır. Örgüt ve kararlarında payları olmasına rağmen genellikle çoğu konulara ilgi duymazlar. Büyük ölçekteki örgütler için, tüketici grupları ve hissedarlar marjinal paydaşlar içinde yer alabilirler. Ancak ürün güvenliği, çevre kirliliği gibi belirli konularda bu paydaşlardan biri veya birkaçı harekete geçebilir ve örgüt için tehdit yoluna veya işbirliğine gidebilir.*

2. Marjinal Paydaşları İzleme: İzleme stratejisi hem tehdit hem de işbirliği düzeyi düşük olan marjinal paydaşları yönetmeye yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, bu paydaşların çıkarlarının dar ve belirli bir konuda olduğunu düşünerek kaynak harcamalarını azaltabilirler. Üst yönetim stratejik kararlar alırken, marjinal paydaşların çıkarlarını izlemelidir. Eğer alınan kararlardaki konular bu paydaşlar için önem

²³⁹Savage ve diğ, 1991, a.g.e., s.65-67.

taşıyorsa, örgüt, paydaşların desteğini artırmaya veya örgüte karşı koymasını engellemeye çalışmalıdır. Aksi takdirde yapılan çabalar boşa gidebilir.

Paydaş Tipi 3. Destekleyici Olmayan Paydaş: Yüksek tehdit ve düşük işbirliğine sahip bu paydaşlar, örgüt ve yöneticileri için en sıkıntılı ve tehlikeli paydaşlardır. Birçok büyük imalat işletmesi için, rakip işletmeler, sendikalar, hükümetler ve medya bu türden paydaşlardır.

3. Destekleyici Olmayan Paydaşlara Karşı Savunma: Bu tür paydaşları yönetmek için kullanılan strateji, örgütü bu paydaşlara karşı savunmaktır. Savunmacı strateji, paydaş yönetiminin daha geniş bir şekilde stratejik yönetimle ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Bu strateji başlangıçta gerekli olmasına rağmen yöneticiler yeni yöntemler geliştirmeye çalışmalıdır.

Paydaş Tipi 4. Hem İyi Hem de Kötü Olan Paydaş: Önemli bir role sahip bu paydaşların, hem yüksek oranda tehdidi hem yüksek oranda işbirliği söz konusudur. Emek arzının düşük olduğu yerdeki çalışanlar, müşteriler ve tamamlayıcı mal ve hizmet sahibi örgütler bu paydaş grubuna girmektedir. Bu paydaşlar destekleyici özellik taşıyabilirken, destekleyici olmayan paydaş özelliği de taşıyabilirler.

4. Hem İyi Hem de Kötü Olan Paydaşlarla İşbirliği: Bu tür paydaşların işbirliği yoluyla yönetilmesi önerilmektedir. Eğer işletme yöneticileri bu tür paydaşlarla işbirliğini artırırsa, örgüte yönelik tehditlerin azalmasını ve desteklerin artmasını sağlayabilir. Joint venture, merger gibi işbirlikleri bu yönde yapılan çabalara örnek verilebilir.

Tablo 10. Örgütsel Paydaşların Teşhis Tipolojisi

		Paydaşların Örgüte Muhtemel Tehdidi	
		Yüksek	Düşük
Paydaşların Örgüte Muhtemel İşbirliği	Yüksek	Paydaş Türü 4 Hem İyi Hem de Kötü Olan Strateji: İşbirliği	Paydaş Türü 1 Destekçi Strateji: Katılım
	Yüksek	Paydaş Türü 3 Destekçi Olmayan Strateji: Savunma	Paydaş Türü 4 Marjinal Strateji: İzleme

Kaynak: Savage, Grant T., Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead, John D. Blair, "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.2, (1991), s.65.

Johnson ve Scholes (1999), paydaşların beklentilerini ve gücünü belirleyerek paydaş stratejileri geliştirmek amacıyla bir model ortaya koydular. Güç/Çıkar Matrisi adını verdikleri model, paydaşları sınıflandırarak örgütün her bir paydaş grubuyla oluşturması gereken ilişki türünü göstermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda paydaşlar örgüt üzerindeki çıkarlarına ve bu çıkarları elde etme gücüne sahip olma düzeylerine bağlı olarak sınıflandırılmaktadır. Tablo 11’de görüldüğü gibi D bölümündeki paydaşlar hem yüksek düzeyde çıkara hem de güce sahip olduğu için örgütün önemle üzerinde durması gereken temel oyuncularlardır. B bölümündeki paydaşlar ise yüksek çıkara sahipken düşük düzeyde güce sahiptir. Bu tür paydaşlar daha önemli paydaşları etkileyebileceğinden bilgilendirilme yoluyla ilişki kurulabilir. C bölümündeki paydaşlar, yüksek oranda güce sahipken düşük düzeyde çıkara sahiptir. Bu tür paydaşlar memnun edilerek örgüte destek olmaları sağlanabilir. A bölümündeki paydaşlar ise hem

düşük düzeyde güce hem de düşük düzeyde çıkara sahiptir. Örgütler bu tür paydaşlarla ilişkilerinde asgari düzeyde çaba göstermeyi tercih etmektedirler²⁴⁰.

Tablo 11. Güç/Çıkar Matrisi

		ÇIKAR DÜZEYİ	
		Düşük	Yüksek
GÜÇ	Düşük	A Asgari çaba	B Bilgilendirme
	Yüksek	C Memnun etme	D Temel oyuncular

Kaynak: Gerry Johnson, Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Fifth Edition, (Harlow: Financial Times/Prentice Hall., 1999), s.216.

Rowley (1997), paydaş ağının yoğunluğu ve örgütün bu ağdaki merkezilik derecesine göre örgütlerin paydaş baskılarına karşı farklı stratejiler geliştirebileceğini ifade eden bir model ortaya koymuştur. Örgütün ağ içindeki merkezi konumu yüksek ve paydaş ağının yoğunluğu da yüksekse, örgüt uzlaşmacı bir stratejiyle her iki tarafın çıkarlarını dengelemeye çalışacaktır. Örgütün merkezi konumu düşük, paydaş yoğunluğunun yüksek olması durumunda, paydaşların baskılarına direnme gücü düşük olacağından paydaşların beklentilerine uymaya ve paydaş grubuna tabi olmaya çalışacaktır. Örgütün merkezi konumu yüksek, paydaş ağının yoğunluğunun düşük olması durumunda ise önder bir rol üstlenecek olan örgüt, paydaşları etkileyebilecek ve bilgi akışını yönlendirebilecektir. Hem örgütün merkezi konumu hem de paydaş ağının

²⁴⁰Gerry Johnson, Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Fifth Edition, (Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 1999), s.215-217.

yoğunluğunun düşük olması durumunda örgüt yalnızlık politikası üstlenecektir. Örgütün böyle bir konumda paydaşların davranışlarını yönlendiremediği gibi ağdaki bilgi akışının düşüklüğü nedeniyle örgütün faaliyetleri belirsiz ve öngörülemez hale gelecektir. Çünkü paydaşlar arasındaki ilişkiler ve baskı güçleri azalacaktır. Böylece örgüt kendini baskılardan korumak için izole olmuş, bağımsız bir şekilde korumaya çalışacaktır²⁴¹. Tablo 12’de Rowley’in ortaya koyduğu model görülmektedir.

Tablo 12. Paydaş Etkilerinin Yapısal Sınıflandırılması: Paydaş Baskılarına Örgütsel Tepkiler

		Örgütün Merkeziliği	
		Yüksek	Düşük
Paydaş Ağının Yoğunluğu	Yüksek	Uzlaşmacı	Bağlı
	Düşük	Önder	Yalnız

Kaynak: Timothy J. Rowley, “Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences”, *Academy of Management Review*, Vol.27, No.4, (1997), s.901.

Farklı paydaş önceliklerine ve farklı paydaş beklenti ve sorumluluklarına sahip işletmeler, paydaşlarına karşı sorumluluklarını ve bu sorumlulukların düzeyini sistematik ve düzenli olarak yapacakları paydaş analiziyle belirleyebilecektir. Aynı zamanda her işletme, içinde bulunduğu paydaş ağını etkilediği ve bu paydaş ağından etkilendiği için paydaş analiziyle kendilerine özgü etkin stratejiler geliştirebilirler.

²⁴¹Timothy J. Rowley, “Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences”, *Academy of Management Review*, Vol.27, No.4, (1997), s.901-905.

2.2. Paydaş Yönetiminin Düzeyleri

Tüm işletmelerin aynı düzeyde ve etkinlikte paydaş yönetimini gerçekleştirmesini beklemek oldukça güçtür. Her işletme sahip olduğu kaynak, yetenek ve duyarlılık ölçüsünde paydaş yönetimini gerçekleştirebilirler. Ayrıca işletmelerin paydaşlarıyla ilişkilerine yönelik yaklaşımı, gerçekleştireceği yönetim biçimini de önemli ölçüde etkileyecektir.

Paydaşlarla örgütsel ilişkiler, tanımlanabilir çok sayıda bileşenden oluşan bir süreç olarak görülebilir. Freeman (1984), bu süreci analiz etmek için kullanılabilecek üç düzeyi ele almaktadır. Birincisi, paydaşların paydan algıladıkları şeyi ve paydaşların kim olduğunu ifade eden “rasyonel” düzeydir. İkincisi, örgüt ve paydaşlar arasındaki ilişkinin odağında yer alan “işlemsel” düzeydir. Son olarak ilişkileri yönetmek için kullanılan açık veya gizli örgütsel süreçleri ele alan “süreç” düzeyidir²⁴². Diğer bir deyişle Freeman, bir örgütün paydaş yönetiminin üç düzeyde meydana geleceğini ifade etmektedir: 1) örgütün paydaşlarını ve onların paylarını analiz etme, 2) örgütün paydaşlarını ve onların çıkarlarını dikkate almasına imkan sağlayan örgütsel politikalar, yöntemler ve süreçler oluşturma, 3) örgütün misyonunu başarmak için paydaşlarla görüşmeler, pazarlıklar ve anlaşmalar yapması²⁴³. Paydaşlarının yönetiminde bu üç düzeyi gerçekleştirebilen işletmeler, faaliyetlerini daha etkin kılacak ve paydaşlarıyla uzun dönemli sağlıklı ilişkiler kurabilecektir.

2.2.1. Rasyonel Düzey

Etkin bir paydaş yönetimi tasarlamamanın bir diğer yolu, örgütün paydaş yönetimi düzeyini veya diğer bir deyişle paydaş yönetimi yeteneğini geliştirmeye dayanmaktadır. Paydaş yönetimi düzeyi, Freeman’ın ifade ettiği gibi üç düzeyden birinde yer alabilir. Birinci düzey olan rasyonel düzey, işletmenin paydaşlarının kimler olduğunu ve bu paydaşlarının paylarının neler olduğunu açıkça belirlemeyi gerektirir. Bu, paydaş haritası düzeyidir. Bu düzey, payların doğasını, paydaşların gücü ve zorunluluğunu

²⁴²Jonker, Foster, 2002, a.g.e., s.189.

²⁴³Peter C. Olden, “Hospital and Community Health: Going from Stakeholder Management to Stakeholder Collaboration”, *Journal of Health and Human Services Administration*, 26, 1/2, (2003), s. 39.

belirlediği için tanımlayıcı ve bir bakıma analitiktir. Bu düzey, aslında paydaş yönetiminin düşük düzeyini temsil etmektedir. Çoğu örgütler en azından paydaşların kimler olduğunu belirlerler ancak payların doğası veya paydaşlarının gücünün tümünü analiz etmezler. Birinci düzeyde çalışan yönetim, paydaşlarını tanımaya ve paydaşlarının kimlik ve payları hakkında kapsamlı bir değerlendirme yapmaya çalışmaktadır²⁴⁴.

Rasyonel düzeyde öncelikle örgütün amaçlarını başarılmasında, etkileyen ve etkilenen bireyler ve gruplar belirlenir. Bu paydaşlar belirli konulara bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle örgüt, mevcut konuyla ilgili paydaşları analiz etmeye çalışır. Paydaşların örgütten beklentileri ve istekleri ortaya konmaya çalışılır. Bazı bireyler farklı paydaş rollerine sahip olabildiği ve payları değişebildiği için bu süreç karmaşık olabilmektedir²⁴⁵.

Bu düzeyde örgüt, paydaşların örgüte karşı tehdit ve işbirliğini ve paydaşların gücünü ve ihtiyaç duyulan kaynaklar üzerinde paydaşların denetimini belirlemelidir. Örgütün birçok paydaşı olabilir ancak bunların hepsi aynı düzeyde öneme sahip olmayabilir. İşletmeler, paydaş özelliklerine göre (güç, meşruiyet ve zorunluluk) paydaş önceliklerini belirleyerek, ilişkilerini bu önceliklerine göre düzenleyebilirler²⁴⁶.

Rasyonel düzeyde, örgüt paydaşlarının kimler olduğu ve onların paylarından anladıkları şeyin ne olduğunu anlamak gereklidir. Freeman bu düzeyde başlangıç noktası olarak genel bir paydaş haritası kullanır. Daha sonraki adım olarak, paydaş haritasını temel alan belirli paydaşları tanımlayacak bir paydaş şeması hazırlanmaktadır. Ayrıca belirli paydaş gruplarının payı tanımlanmakta ve analiz edilmektedir²⁴⁷.

Çoğu araştırmacılar, rasyonel düzey çalışmalarını paydaş olmayanlar üzerinde yönetimin boşa zaman harcamasından kaçınmak için paydaşların kim veya ne olduğunu sınıflandırmak için yürütmektedir. Genel olarak paydaşlar, örgüt üzerinde bazı haklara, taleplere ve örgütü etkileyen yeterli güce sahip bir varlık olarak kabul edilir. Ancak paydaşın kim veya paylarının ne olduğu sorusunu cevaplamak zordur ve örgüt ve

²⁴⁴Carroll, Buchholtz, 2000, *a.g.e.*, s.86.

²⁴⁵Olden, 2003, *a.g.e.*, s.39.

²⁴⁶Aynı, s.40.

²⁴⁷Elias ve diğ., 2002, *a.g.e.*, s.303-304.

çevresine göre değişir. Bazı durumlarda örgütten yasal taleplerde bulunulabilir (hissedarlar gibi). Diğer yandan talepler, örgütün, ülkenin ekonomik büyümesini nasıl etkileyeceğine ilişkin kamu çıkarı gibi çok genel talepler olabilir. Yine bazı durumlarda, aynı birey, bir çalışan, aynı zamanda bir müşteri ve özel bir çıkar grubunun üyesi gibi çoklu roller oynayabilir²⁴⁸. Bu nedenle rasyonel düzey, paydaş yönetiminin ilk aşaması olmasına rağmen uygulaması iyi bir analizi gerekli kılan zor bir süreçtir.

2.2.2. Süreç Düzeyi

Paydaş yönetiminin ikinci düzeyi süreç düzeyidir. Süreç düzeyinde örgütler birinci düzeyden daha ileri bir adım atarlar ve işletmenin karar almada kullanılan paydaşlara ilişkin bilgileri alabildiği ve çevreyi inceleyebildiği örgütsel süreçleri geliştirir ve uygularlar. Bu düzeydeki tipik yaklaşımlar; stratejik yönetim süreçlerinde yöneticilere yardım etmede kullanılan portföy analiz süreçleri, stratejik inceleme süreçleri ve çevresel tarama süreçlerini içerir. Sorun yönetimi veya kriz yönetimi gibi diğer yaklaşımlar ikinci düzeyde ele alınabilecek örneklerdir. Bu ikinci düzey, yönetimin örgütsel karar almaya yönelik paydaşların düşüncelerini bütünleştirme ve paydaşların planlama süreci üzerine odaklanmaktadır²⁴⁹.

Süreç düzeyinde, örgütün gerek gizli gerekse açık olarak paydaşlarıyla ilişkilerini nasıl yönettiğini ve bu süreçlerin örgütün rasyonel paydaş haritasına uygun olup olmadığını anlamak için gereklidir. Freeman'a göre makul bir şekilde çalışan mevcut stratejik süreçler, çoklu paydaşlara ilişkin olarak zenginleştirilebilir²⁵⁰.

İkinci düzey, örgütlerin etkin bir şekilde paydaşlarıyla bağlantı kurmasına imkan sağlayacak politikalar, yöntemler ve süreçleri uygulamasıdır. Bu düzeyde örgüt, iş politikaları, standart faaliyet yöntemleri ve üretim süreçlerinin bir parçası olarak paydaşları ve onların çıkarlarını dikkate almalıdır. Bu, örneğin örgütün stratejik planlama yaparken, halkla ilişkiler politikalarında, sosyal sorumluluk ölçme yöntemlerinde ve bütçesinde paydaşlarının çıkarlarını da göz önüne alması anlamına

²⁴⁸Jonker, Foster, 2002, a.g.e., s.189.

²⁴⁹Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.86-87

²⁵⁰Elias ve diğ., 2002, a.g.e., s.304.

gelmektedir. Örgüt, paydaşlarıyla daha iyi ilgilenmek ve daha etkin bir şekilde çalışmak için politikalarını, yöntemlerini ve süreçlerini değiştirebilir. Bu ilk iki düzey, örgütün paydaşlarını ve onların örgütteki çıkarlarını belirlemesine ve faaliyet politikaları, yöntemleri ve süreçlerinde paydaşları göz önüne almasına imkan sağlamaktadır²⁵¹.

2.2.3. İşlemsel Düzey

Paydaş yönetiminin en yüksek düzeyi olan üçüncü düzey, işlemsel düzeydir. İşlemsel düzey, yöneticilerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinin bir boyutu olan paydaş yönetiminin son satırı anlamındadır. Paydaş yönetiminin bu en yüksek düzeyinde yönetim, paydaşlarla yüz yüze toplantı girişiminde bulunmalı ve paydaşlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmaya çalışmalıdır²⁵².

Üçüncü düzey, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olacak bir biçimde paydaşlarla tatmin edici bir şekilde iş yapmasının gerekliliğini ve dolayısıyla belirlenen paydaşlar ile örgütün politikaları, yöntemleri ve süreçlerinin uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır. Örgüt, paydaşlarını yönetmek ve yeterli bir biçimde tatmin etmeye çalışmak için onları dinlemeli, müzakere etmeli, pazarlık yapmalı ve ilişki içinde olmalıdır. Bu, örgütün her bir paydaşının örgütü istediğini elde etmek için etkilemeye çalışacağı ve örgütün yaptığı faaliyetlerde farklı ve birbirine zıt çıkarlara sahip çoklu paydaşlar olacağı için kolay olmayacaktır²⁵³.

İşlemsel düzeyde, örgüt ve paydaşlar arasındaki pazarlıkları ve işlemleri anlamalı ve bu görüşmelerin paydaş haritasına ve paydaşlar için örgütsel süreçlere uygun olup olmadığı sonucunu çıkarmalıyız. Freeman'a göre paydaşlarla başarılı işlemler, paydaşların meşruiyetini anlama ve paydaşların ilgilerini ortaya çıkaran süreçlere sahip olma üzerine kurulur²⁵⁴. Bu ise paydaşlarına karşı duyarlı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde payı bulunan paydaşları belirleyebilmesi ve bunların ilgi ve beklentilerini süreçlere dahil edebilmesi, etkin bir paydaş yönetimi açısından oldukça önemlidir.

²⁵¹Olden, 2003, a.g.e., s.40-41.

²⁵²Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.87.

²⁵³Olden, 2003, a.g.e., s.41.

²⁵⁴Elias ve diğ., 2002, a.g.e., s.304.

2.3. Paydaş Yönetiminin İlkeleri

Clarkson İş Etiği Merkezi (1999) işletmelerin paydaş yönetiminde göz önünde bulunduracağı 7 ilkeyi ortaya koymaktadır. Yöneticilere, işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerinde bir rehber niteliği taşıyan bu ilkeler şunlardır²⁵⁵:

1. Yöneticiler ilgili tüm meşru paydaşları kabul etmeli ve aktif bir biçimde izlemeli ve uygulamalarında ve karar alma süreçlerinde uygun bir biçimde paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.

Paydaş yönetimi öncelikle çoklu ve çeşitli paydaşların olduğunun bilincinde olmayı ve paydaşların işletmedeki ilgi ve çıkarlarını kavramayı gerektirir. Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar gibi birçok paydaş, işletme ile açık veya gizli sözleşmeye dayalı ilişkilerinden dolayı kolayca belirlenir. Diğer paydaşlar işletmenin faaliyetlerinden olumlu veya olumsuz etkilenme düzeylerine göre belirlenebilir. Bununla birlikte gerçekte işletme ile herhangi bir ilişkileri olmadığı halde bazı üçüncü gruplar işletmeden pay talebinde bulunabilirler. Yöneticilerin her talep veya eleştiriyi olumlu bir şekilde karşılama yükümlülükleri yoktur. Ancak yöneticilerin tüm bu taleplerin doğruluğuna karar vermeden önce dikkatlice inceleme yükümlülükleri bulunmaktadır.

Belirli bir paydaşın ilgi ve beklentilerinin önemi, yönetsel karar almanın farklı alanları arasında ve ilgili zaman aralığına göre değişir. Çalışanlar için en büyük ilgi mevcut çalışma koşullarıken, müşteriler için ürünlerin kalite ve maliyetidir. Uzun dönem varlığını sürdürme ve büyümesi yatırımcıların ve faaliyet gösterdiği toplumun beklentisi olabilir. Yöneticiler, belirli kararlar alırken ve faaliyetlerde bulunurken, en çok ilgili olan paydaşların çıkarlarına öncelikle önem vermelidir.

2. Yöneticiler, paydaşların kişisel ilgileri ve katkıları ile onların işletmeye katılımlarından dolayı üstlendikleri risk hakkında paydaşlarıyla açık bir iletişim kurmalı ve paydaşlarını dinlemelidir.

Hem içsel hem de dışsal iletişim, yönetimin hayati fonksiyonlarından biridir. Etkin bir iletişim, mesajı göndermek kadar mesajı almayı da gerektirmektedir. Bu

²⁵⁵<http://www.mgmt.utoronto.ca/%7Eestate/Principles.htm>; Erişim: 02.01.2007.

nedenle paydaşların çıkarlarını anlamak ve çeşitli paydaş gruplarını katma değer yaratan bir takım haline dönüştürmek için yöneticiler diyalog içinde olmalıdır. Ancak paydaşlarla diyalog içinde olmak, kolektif karar almak değildir. Belirli paydaş gruplarıyla uygun bir şekilde paylaşılacak olan bilginin içeriğinin ve miktarının bir sınırı bulunmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler kritik kararlarda ve onların sonuçlarında daha açık oldukça ve etkilenen grupların beklenti ve bakış açılarını daha açık bir şekilde kavrayıp, değerlendirdikçe, problemleri durumların tatmin edici bir şekilde çözülme ihtimali daha fazla olabilir. Açık bir iletişim ve diyalog, ulaşılan sonuçları ve içeriğinden başka paydaşların da yararınadır.

3. Yöneticiler her bir paydaşın ilgi ve yeteneklerine duyarlı davranış kalıplarını ve süreçlerini kabul etmelidir.

Paydaş grupları yalnızca öncelikli çıkarları ve beklentileriyle değil aynı zamanda büyüklük, karmaşıklık ve işletme ile olan ilgi düzeyleri de farklılık göstermektedir. Bazı gruplarla biçimsel olarak ve toplu sözleşmeler ve hisse senedi sahipleri toplantıları gibi yasal olarak öngörülmüş mekanizmalarla temasa geçilmektedir. Bazı gruplara reklam, halkla ilişkiler veya basın bültenleriyle ulaşılırken diğer bazılarına ise büyük ölçüde resmi süreçlerle ve kişisel sözleşmelerle ulaşılmaktadır. Yöneticiler tarafından yapılan faaliyet açıklamaları ve durum tanımlamaları tüm paydaşlar arasında tutarlı olması gerekirken, hem sözleşme şekilleri, hem de paydaşlara bilgi aktarma yöntemleri ya da iletişim kurma fırsatları farklı paydaş grupları arasında değişebilir.

4. Yöneticiler, paydaşlar arasındaki çaba ve ödüllerin birbirine bağlı olduğunu kavramalı ve aynı zamanda paydaşların aldığı kişisel riskleri ve onların hassasiyetlerini hesaba katarak işletme faaliyetlerinin paydaşlar üzerinde neden olduğu yarar ve yüklerin paydaşlar arasında adil bir biçimde dağıtılması için çaba sarfetmelidir.

Bir işletme, tüm gönüllü paydaşların karşılıklı yarar elde etmek için birlikte çalıştıkları amaca dayalı bir örgüttür. Gönülsüz veya dolaylı paydaşlar da işletmenin uygulamalarından etkilenebilir. Hem gönüllü hem de gönülsüz paydaşlar belirsizlik ve zamansal değişime karşı hassastır ve bu hassasiyet farklı şekillerde olmaktadır. Başarılı yöneticiler, tüm paydaşların işletmede süren işbirliklerini güvence altına almak için yeterli düzeyde yarar sağlamalarını ve yükleri ve risklerinin katlanmak istediklerinden

daha fazla olmamasını kabul edeceklerdir. Aynı zamanda paydaşların üstündeki yükler ve sahip oldukları riskler üstlenebileceklerinden fazla olmamalıdır. Yöneticiler, gönülsüz ve sözleşmeye dayalı olmayan paydaşlara, işletmenin işbirlikçi yapısını ve paydaşlarla karşılıklı bağımlılığını göstermek için özel çaba harcamaya ihtiyaç duyabilir.

5. Yöneticiler, işletme faaliyetlerinden doğan zarar ve riskleri en aza indirmeyi güvence altına alabilmek için hem özel sektörle, hem de kamu sektöründeki diğer örgütlenmeler ile işbirliği içinde çalışmalıdır.

İşletmenin değer yaratma ihtiyacı tam olarak piyasa koşullarına uymayan sonuçlar doğurabilir. Bu çabalar bazen istenen biçimde ve yararlı, bazen de istenmeyen ve zararlı sonuçlar doğurabilir. İstenmeyen sonuçların denetlenmesi ve düzeltilmesi diğer işletmelerle, özel sektör örgütleriyle, kamu temsilcileriyle ve diğer hükümet birimleriyle işbirliğine girmeyi gerektirmektedir. Yöneticiler, ilgili gruplarla sözleşmeler geliştirmede ve zararlı etkileri azaltmaya yönelik koalisyonlar oluşturmada ve etkilenen grupların zararlarını karşılamada proaktif olmalıdır.

6. Yöneticiler yaşam hakkı gibi vazgeçilmez nitelikteki insan haklarını tehlikeye atabilecek veya açık bir şekilde görülebilecek riskin doğmasına sebep olabilecek ve ilgili paydaşlar tarafından kabul edilemez görünen faaliyetlerden tamamen kaçınmalıdır.

Çoğu insani çabaların nihai sonuçları önceden tam olarak tahmin edilemez. Bu yüzden yönetsel kararlar ve gerekli işletme faaliyetleri çoklu ve farklı riskler doğurur. Yöneticiler, belirli rolleriyle ilgili risklere sahip olan paydaşlarla açık bir şekilde iletişim kurmalı ve uygun risk paylaşma sözleşmeleri yapmalıdır. Paydaşlar bilerek risklerin ve ödüllerin belirli bir kombinasyonunu kabul ettiklerinde, genellikle anlaşmanın tatmin edici olduğu görülür. Ancak bazı projeler, yeterli karşılığı olmayan ve risklerin kritik paydaşlar tarafından tam olarak anlaşılamadığı sonuçlara sahip olabilir. Bu durumlarda yöneticiler, kabul edilemez sonuçların olasılıklarını ortadan kaldırmak için projeleri yeniden düzenleme veya gerekirse bu projelerden vazgeçme sorumluluğuna sahiptir.

7. Yöneticiler, kurumsal paydaşlar olarak kendi rolleri ve bütün paydaşların çıkarları için yasal ve etik sorumlulukları arasındaki potansiyel çatışmaları kabul etmeli ve bu çatışmaları, açık iletişim, uygun raporlama ve teşvik sistemleri ve gerektiğinde üçüncü taraf gözlemi yoluyla ele almalıdır.

Yöneticiler paydaş grupları içinde bilgiye erişme ayrıcalıkları ve işletme kararlarındaki kendine özgü etkileriyle ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Bir paydaş olarak yöneticiler de doğal olarak kendilerinin iş güvenliği, kendilerine verilecek ödüllerin düzeyi ve işletme kaynaklarını kullanmadaki inisiyatif alanıyla ilgilenmektedirler. Diğer paydaş grupları (özellikle hisse senedi sahipleri, yönetim kurulu üyeleri), işletmenin çıkarlarıyla yöneticilerin çıkarlarını düzenlemek ve yönetsel pozisyonun yöneticiler tarafından kötüye kullanılmasını engellemek için çeşitli düzenlemeler yaparlar.

Bununla birlikte paydaşlar olarak yöneticiler ve diğer paydaş grupları ve işletmenin çıkarları arasındaki gerilim kaçınılmazdır. Sorumlu yöneticiler bunun farkında olacak ve bu örgüt içi çatışma kaynağını kontrol etmeyi amaçlayan örgütsel uygulamaları kabul edip, destekleyecektir. Yöneticiler kendi performansını izlemeye yönelik üçüncü grupların incelemesini kolaylaştıran yöntemler oluşturdıklarında güvenilirlik kazanırlar. Güvenilirlik, yöneticilerin, diğer paydaşlardan çıkarlarını işletmenin çıkarlarıyla aynı düzeyde olmasını ve fırsatçılıktan daha çok sorumlu bir şekilde davranmalarını istediğinde önem kazanmaktadır. Karşılıklı güven olmazsa paydaş güveni azalacak ve örgütün işbirlikçi özelliği tehlikeye düşecektir.

2.4. Paydaş Yönetiminde Yöneticinin Rolü

Günümüzde işletmeler, yalnızca finansal performans için hissedarlara karşı değil, daha geniş ekonomik, çevresel ve toplumsal etkilerinden dolayı ilgili tüm paydaşlara karşı sorumlu olmasının beklendiği global bir paydaş toplumunda faaliyet göstermektedir. Böyle bir toplum içinde işletmelerin varlığını sürdürmesi ve uzun dönemli başarı elde etmesi işletmenin ve yöneticilerinin ilgili tüm paydaşlara yönelik sorumlu davranma yeteneklerine bağlıdır²⁵⁶.

²⁵⁶Thomas Maak, Nicola M. Pless, "Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective", *Journal of Business Ethics*, 66, (2006), s.99.

Paydaş yönetiminde yöneticilerin ortak bir amaç ve vizyon etrafında işletmenin başarısına katkı sağlayacak, karşılıklı güvene dayalı bir ilişkiler ağı oluşturabilmesi, farklı paydaş gruplarının değer ve çıkarlarını anlamasına bağlıdır. Bu farklılık iyi analiz edilemezse paydaşlara yönelik gerekli sorumluluklar gerçekleştirilemeyecek ve sağlam bir ilişki zemini oluşturulamayacaktır. Bu anlamda sorumlu bir yöneticilik, ilgili tüm paydaşlarla iyi ilişkiler oluşturma ve bunu sürdürme sanatıdır²⁵⁷.

Toplumdaki demokratikleşme ve insan hakları ile ilgili gelişmeler, artan rekabet, globalleşme ve artan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yöneticiliği daha da güçleştirmektedir. Tüm bu gelişmeler nedeniyle işletmeler, paydaşların ve toplumun ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunu yüklenmektedir. İşletmeler çeşitli paydaş grupları arasında bir nevi çıkar dengesi sağlamayı amaçlamaktadır. Yöneticiye düşen görev ise bu grupları asgari ölçüde de olsa tatmin etmektir²⁵⁸.

Yöneticiler işletmenin en güçlü ve en önemli paydaşlarındandır. Bunun yanında yöneticiler diğer paydaşların çıkarlarını göz önüne alan ve bu çıkarları dengelemeye çalışan bir konuma sahiptir. Donaldson ve Preston (1995), yöneticilerin farklı paydaşların çıkarlarını kabul etmesinin ve karşılıklı dayanışma çerçevesinde paydaşlara tepki vermesinin gerekliliğini vurgulamakta ve bunun yönetim fonksiyonunun meşruiyeti için etik bir gereksinim olduğunu ifade etmektedir²⁵⁹. Paydaş yönetiminde kendine özgü bir konuma sahip olan yöneticiler, hem bir paydaş grubu hem de örgütsel ilişkileri koordine etmekle sorumlu kişidir. Bilim adamları, yöneticilerin iki temel role sahip olduklarını belirlemiştir. Birincisi, çatışan paydaş taleplerini dengeleyerek işletmenin refahını korumaktır. İkinci rolü ise daha çok etikdir. Yöneticiler farklı paydaş çıkarlarının geçerliliğini kabul etmeli ve karşılıklı destek çerçevesinde paydaşlara tepki vermeye çalışmalıdır²⁶⁰.

Paydaş yönetiminde, yöneticilerin karar almada etik ve ticari değerlerin kombinasyonunu sağlamaları önemli bir konudur. İşletme faaliyetlerinde yer alan kişilerin veya karar alma sorumluluğundaki yöneticilerin kararlarında ticari ve etik

²⁵⁷Maak, Pless, 2006, **a.g.e.**, s.104.

²⁵⁸Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Bası, (İstanbul: Beta Basım, 2003), s.8.

²⁵⁹Donaldson, Preston, 1995, **a.g.e.**, s.86-87.

²⁶⁰Maignan, Ferrell, 2004, **a.g.e.**, s.6.

değerlerin örtüştüğü noktayı dikkate almaları gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler, kendi gerçek değerlerini ve kişisel olarak bulundukları konumu belirledikten sonra, alınacak kararlardan etkilenecek olan kişi veya grupları, bunların çıkarlarını ve kararlara nasıl yansıtılacağını belirlemelidir²⁶¹.

İşletme yapısı içinde özel bir yere sahip olana yöneticiler, işletmenin gönüllü paydaşlarıyla sözleşmeler yapma ve gönülsüz paydaşlarıyla uzlaşa sağlama sorumluluğu vardır. Böylece farklı birey ve gruplarla işbirliği sağlanacaktır. Yöneticiler bu görevi, paydaşların katılımını teşvik edecek bir şekilde işletme faaliyetlerinden kaynaklanan ödülleri ve yükleri paydaşlar arasında dağıtarak ve paydaş tatminini artıran örgütsel süreçler ve kültürler geliştirerek gerçekleştirmeye çalışırlar. Yöneticilerin sorumlulukları takdir yetkisini gerektirir ve bu yetkinin bir koşulu olarak yöneticiler işletmeye sadakat göstermelidir. Yöneticilerin, işletmenin çeşitli paydaşlarıyla açık ve dürüst bir şekilde ilgilenme ve yalnızca kendine hizmet eden faaliyetlerden kaçınma yükümlülüğü vardır. Yönetimsel politikalar ve süreçler tüm paydaşlar arasında karşılıklı bağımlılığı vurgulamalı ve açıkça adil, ortak bir standart uygulamayı yansıtmalıdır²⁶².

Paydaş yönetiminde yöneticiler, hem işletmenin bir iç paydaşı hem de işletme ile diğer paydaşlar arasında arabulucu konumdadır. Bu nedenle yöneticilerin bu iki konumu iyi dengelemesi gerekmektedir. Bu denge ise, hem paydaşların hem de onlara yönelik sorumlulukların önceliklerinin belirlenmesi noktasında, işletmenin iç ve dış çevresine karşı duyarlı bir yöneticilik anlayışını gerektirmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin rolünün ve sorumluluklarının paydaş yönetiminde farklı bir boyut kazanarak daha da arttığı söylenebilir.

²⁶¹Ali Halıcı, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:7, Sayı:1, (2001), s.15.

²⁶²<http://www.mgmt.utoronto.ca/%7Eestate/Principles.htm>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN PAYDAŞ YAKLAŞIMI

1. İŞLETMELERİN TOPLUMDAKİ DEĞİŞEN ROLÜ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI

Toplumsal dinamizmin önemli saç ayağından birini oluşturan işletmeler aynı zamanda toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu nedenle işletmelerle toplum arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimin giderek arttığı günümüzde başarılı bir yönetim, toplumdaki rolü ve sorumluluklarının bilincinde olmayı ve bu çerçevede hareket etmeyi gerektirmektedir.

İşletmelerin toplumdaki rolü, dengeli bir ekonomik ve sosyal amaçlı davranış çerçevesinde değerlendirilmektedir. İşletmeler günümüzde toplumun ayrılmaz ve önemli bir parçası haline gelmiştir ve toplumdan gelen tepkilere kulaklarını tıkamaları oldukça güçtür. Kanunlar ve düzenlemeler, toplumsal beklentilere uyum için belirli standartları tanımlamasına rağmen, toplumsal beklentilere gönüllü uyum, işletmelere özgü ve işletmelerin sosyal sorumluluk bilinciyle alakalı bir olgudur. Toplumun bu beklentileri ve çıkarları paydaşlar adı verilen belirli gruplar tarafından temsil edilmektedir²⁶³. Bu nedenle işletmelerin paydaşları ile ilişkisi ve paydaşlarına yönelik sorumlulukları toplumdaki yerini koruması ve geliştirmesi açısından oldukça önemlidir.

Günümüzde işletmeler artık yalnızca ekonomik varlık değildir. İşletmeler bir anlamda, ekonomik ve sosyal dönüşümün öncüleridir. İşletmeler, toplumun ekonomik kapasitesini artırmak ve yaşam kalitesini geliştirmek için kaynaklarını harekete geçirme ve bu kaynakları hem yaratıcı hem de etkin bir şekilde kullanma yükümlülüğüne sahiptir. Bu anlamda toplumun işletme faaliyetlerine onay vermesi sadece işletmenin ekonomik değer yaratmasını değil, aynı zamanda sosyal değer yaratmasını da gerektirmektedir²⁶⁴.

²⁶³Stephanie A. Welcomer, "Firm-Stakeholder Networks", *Business and Society*; 41, 2, (2002), s.251.

²⁶⁴Karugor Gatamah, "The Corporate Enterprise in Africa: Governance, Citizenship and Social Responsibility", *Corporate Ownership&Control*, Vol.1, Issue 3, (2004), s.140-141.

Bütün işletmeler, toplumla karşılıklı etki ve ilişkilerden oluşan karmaşık bir yapıya sahiptir. Toplum ve işletme arasında çatışma doğabileceği gibi karşılıklı yarar da sağlanabilir. Bir örgütün vatandaşlığının kalitesi, örgütün bu etkilerin ve ilişkilerin doğasını nasıl kavradığıyla ve toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını nasıl yönettiğiyle belirlenir. Bu beklenti ve ihtiyaçlar elbette durağan değildir. Bireyler gibi toplumlar da zenginleştikçe kurumsal vatandaşlığa olan ilginin de artacağı söylenebilir²⁶⁵. Yani toplumun ekonomik kalkınmışlık düzeyi arttıkça kurumsal vatandaşlıktan beklenen özelliklerde değişecektir. Bu değişim, işletmelerin gönüllü sorumluluklarını daha fazla yerine getirmesiyle sonuçlanabilir.

İşletmenin (özellikle global işletmenin) toplumdaki rolü ve sorumlulukları, artan paydaş gruplarıyla daha geniş bir şekilde tanımlanmaktadır. Paydaşların, işletmelerin zarar vermeme yükümlülüğünün ötesinde dünya çapında daha fazla sosyal gelişmeye katkı sağlamada pozitif rol almalarına yönelik sorumluluk talepleri giderek artmaktadır²⁶⁶.

Globalleşmeyle birlikte devletin birçok alandan çekilmesi, bu alanları özel sektörün doldurmasına yol açmıştır. Bu nedenle işletmelerin toplumdaki rolü ve önemi artmış, sosyal sorumluluk bir zorunluluk haline gelmiştir. Toplumsal duyarlılığı olmayan işletmeler, paydaşlar tarafından baskılarla karşı karşıya kalmaktadır. Sosyal sorumluluk bilincine sahip işletmeler, paydaşlarıyla arasında güven köprüsü oluşturmakta ve uzun vadede varlıklarını sürdürebilmektedir²⁶⁷.

Tarih boyunca işletmenin toplumdaki rolü ve sınırları tartışılmaktadır. Karşıt iki yaklaşım bu sınırları tanımlamada öne çıkmaktadır. Bunlardan birisi, sosyal gelişmenin işletmelerin değil hükümetlerin sorumluluğunda olduğunu öne süren Friedman'ın yaklaşımına dayanmaktadır. Diğer ise etik ya da sosyal meşruiyet temeline dayanan ve işletmenin toplumda daha geniş bir rolünün olduğunu vurgulayan paydaş

²⁶⁵Chris Marsden, Jörg Andriof, "Toward an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It, *Citizenship Studies*, Vol.2, No.2, (1998), s.331.

²⁶⁶Alyson Warhurst, "Future Roles of Business in Society: The Expanding Boundaries of Corporate Responsibility and a Compelling Case for Partnership", *Futures*, 37, (2005), s.152.

²⁶⁷Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.223-225.

yaklaşımıdır²⁶⁸. Özellikle son dönemlerde öne çıkan bir başka yaklaşım ise, işletmelerin toplumda daha büyük sorumluluklarının olduğunu savunan toplumsal yaklaşımdır. Diğer bir deyişle akademik literatürdeki çeşitli yazarlar, her biri diğerini kapsayan ve diğerini aşan, örgütün kime karşı sorumlu olduğu sorusuna cevap arayan 3 yaklaşım ortaya koymuştur²⁶⁹.

1.1. Hissedar Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre işletmenin varlıkları hissedarların mülkiyetindedir ve yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri hissedarların temsilcileri olarak görülür. Bu yaklaşım diğer paydaşların haklarının sınırlı olduğunu ve yasal bir zorunluluk olmadıkça bu paydaşlara karşı yükümlülüğün ve sorumlu davranmanın zor olduğunu öne sürmektedir. İşletmenin yükümlülüklerini genişletmesi tehlikelidir. İşletmenin tüm paydaşların çıkarlarını temsil etmesi zordur ve bu, hissedarlara karşı olan yükümlülüklerde ve hissedarlarla olan ilişkilerde aksamalara ve ihmellere yol açabilir²⁷⁰.

Friedman (1963), işletmenin kendi hissedarları ya da üyelerinin çıkarlarına hizmet etmekten daha fazlasını gerektiren sosyal sorumluluk düşüncesinin yanlış olduğunu savunmaktadır. Friedman'a göre iş çevrelerinin yalnız bir sosyal sorumluluğu vardır: Oyunun kuralları içinde kaldıkları sürece, kaynaklarını kullanmak ve kârlarını artırmaya yönelik etkinliklerde bulunmak. Yani aldatma ve dolandırma olmadan açık ve özgür bir rekabete girmek. Ayrıca Friedman, işadamlarının hissedarlar hesabına en fazla kâr sağlama sorumluluklarının olduğunu ve başka bir toplumsal sorumluluğu belirleme ve gerçekleştirmenin zor olduğunu öne sürmektedir²⁷¹.

Friedman, işletmelerin gönüllü hayırsever etkinliklerde bulunmasının da işletme fonlarının uygunsuz şekilde kullanılması olarak nitelendirmektedir. İşletme, sahibi olan

²⁶⁸Warhurst, 2005, a.g.e., s.152.

²⁶⁹Marcel Van Marrewijk, "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, 44, (2003), s.96.

²⁷⁰Thomas Clarke, "The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age", *Long Range Planning*, Vol.31, No.2, (1998), s.185.

²⁷¹Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Second Edition, (Chicago: University of Chicago Press, 1963), s.133.

hissedarlarının aracıdır. Bu anlamda işletme bir bağışta bulunmakla, bireysel hissedarın kendisine ait fonlarını dilediği gibi kullanma kararından alıkoymaktadır. İşletmeler, ancak vergiden düşülmesi koşuluyla yardımlarda bulunabilirler. Böylesi bağışlar toplumda mülkiyetin nihai sahibi olan bireyler tarafından yapılmalıdır²⁷².

Bu yaklaşıma göre işletmenin başlıca sosyal sorumluluğu, istihdam fırsatları, kârlar ve vergiler yoluyla değer yaratmaktır. İşletmenin sosyal sorumluluğu, yöneticilerin hissedarlarına yönelik görevleriyle sıkı bir şekilde ilişkilidir. Bu nedenle hissedar yaklaşımı, yöneticilerin rolünün hissedarların haklarını korumak olduğunu vurgulamakta ve kâr amacı gütmeyen faaliyetlerden daha çok en fazla kârı elde etme üzerine odaklanmaktadır²⁷³.

Yaklaşım, işletme yönetiminin tek bir sorumluluğunun olduğunu ve birçok eksikleri bulursa dahi bir yasal sistemin gereklerine uygun olarak yapılan kurumsal sosyal sorumluluğun yeterli olacağını ifade etmektedir. Burada önemli olan, oyunun kurallarını izlemeyi temel alan bir sosyal sorumluluk anlayışıdır. Kanunları izlemek sosyal sorumlu olmayı gerektirmiyorsa, işletmenin bu yönde kararlar alma yükümlülüğü yoktur²⁷⁴.

Hissedar yaklaşımı, uzun dönem yerine kısa dönemli kârı tercih ettiği, hissedarların dışındaki üçüncü tarafların çıkarlarını baltaladığı ve yöneticilerin, işletme sahipleri tarafından hisse senedi opsiyonlarını ve diğer çıkar mekanizmalarını kullanarak kolaylıkla manipüle edileceği için eleştirilmektedir²⁷⁵.

Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini dikkate alan işletmeler, “kime karşı sorumluyuz?” ve “sorumluluklarımız nelerdir?” sorusunu dile getirmek zorundadırlar. Bu sorunun yaygın cevabı “paydaşlar”dır. Bu soruların cevabını hissedar yaklaşımı içerisinde aramamız işletmelerin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarını belirlemeleri açısından oldukça zordur. Bu noktada paydaş yaklaşımı uygun bir zemin oluşturmakta, kurumsal sosyal sorumluluktaki birçok sorunun cevabını

²⁷²Friedman, 1963, a.g.e., s.135

²⁷³Sibel Yamak, Ömür Süer, “State as a Stakeholder”, *Corporate Governance*, 5, 2, (2005), s.112.

²⁷⁴Frederick R. Post, “A Response to “The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique”, *Mid-American Journal of Business*, Vol.18, No.1, (2003), s.28.

²⁷⁵Yamak, Süer, 2005, a.g.e., s.112.

barındırmaktadır²⁷⁶. Sonuç olarak birçok paydaş grubunun baskısı ve etkisi altında faaliyet gösteren işletmelerin, yalnızca yasal sınırların belirlediği ölçüde bu gruplara tepki vermesi, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük açısından kabul edilebilir bir yaklaşım olarak görülmemektedir.

1.2. Paydaş Yaklaşımı

1970'lerde daha önceleri görülmemiş düzeyde bir çevresel çalkantı ve değişim (petrol krizi ve hiperenflasyon) yaşandı. OPEC'in petrol fiyatlarını yaklaşık 2 dolardan 11 dolara çıkarması özellikle batıda büyük paniğin yaşamasına yola açtı. Bunun sonucunda üretim maliyetlerinde artış ve hiperenflasyon ortaya çıktı. Piyasaların daha da karmaşık ve belirsiz hale geldiği bu dönemde işletmeler yol haritası oluşturmakta zorlanmaktaydı. Paydaş yaklaşımı bu dönemde işletmenin yeni global vizyonu olarak ortaya çıkmaya başladı²⁷⁷.

Paydaş yaklaşımının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasını sağlayan unsurlardan biri de çağdaş işletme çevresinin içinde bulunduğu ağ toplumdur. Ağ toplumu, globalleşme, karşılıklı bağımlılık ve örgütsel yapı ve ilişkilerindeki değişimin bir sonucudur. Global ölçekte yapılan işletme faaliyetleri ağ toplumunun oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel, sektörel ve ulusal sınırlardan oluşan ağlar tarafından mal ve hizmetlerin üretilmesi karşılıklı bağımlılığı doğurmaktadır. Yine paydaşlarla olan akıcı, çoğulcu ilişkiler daha bütünleşik çözümleri gerektirmektedir²⁷⁸. Bu bağlamda paydaş yaklaşımının bir ihtiyacın sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Paydaş yaklaşımının sınırları hissedar yaklaşımından daha geniştir. Yöneticilerin yalnızca hissedar değil tüm paydaşlara karşı yükümlülüğünün olduğu ve tüm paydaşların haklarının gözetilmesi ve dengelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır²⁷⁹.

²⁷⁶ Janita F. J. Vos, "Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol 10, Issue 3, (2003), s.141-143.

²⁷⁷ Lorca, Diez, 2004, a.g.e., s.94.

²⁷⁸ John Simmons, Ian Lovegrove, "Bridging the Conceptual Divide: Lessons from Stakeholder Analysis", **Journal of Organizational Change**, Vol.18, No.5, (2005), s.497.

²⁷⁹ Yamak, Süer, 2005, a.g.e., s.113.

Freeman ve McVea (2001), paydaş yaklaşımının özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır²⁸⁰:

1- Paydaş yaklaşımı, yöneticilerin yeni stratejik paradigmaları düzenli olarak benimsemelerine gerek duymaksızın çevresel değişimlerle başa çıkmak için tek bir stratejik çerçeve sağlamayı amaçlar.

2- Paydaş yaklaşımı, stratejik planlama sürecinden daha çok stratejik yönetim sürecidir. Stratejik planlama, gelecekteki iş çevresini tahmin etmeye ve işletmenin konumunu sürdürmesi için bağımsız olarak planlar geliştirmeye odaklanmaktadır. Buna karşın stratejik yönetim, aktif olarak işletme için yeni bir yol haritası çıkarır ve çevrenin işletmeyi nasıl etkileyebileceğinin yanı sıra işletmenin çevreyi nasıl etkileyebileceğini de dikkate alır.

3- Paydaş yaklaşımının ana konusu işletmenin varlığını sürdürmesidir. Çalkantılı bir çevrede işletmenin varlığını sürdürmesi için yönetim yalnızca mevcut çıktıyı etkili kılmaya çalışmamalı aynı zamanda işletmeye yön vermelidir. Yönetimin başarılı bir şekilde yön değiştirmesi için işletmeyi etkileyebilen paydaşların desteğine sahip olması ve işletmenin bu paydaşları nasıl etkileyebileceğini kavraması gerekmektedir. Paydaş yaklaşımı geleneksel hissedar varlığını artırma amacına karşı değildir. Aksine tek bir amaç fonksiyonunu artırma düşüncesini kabul etmemektedir.

4- Paydaş yaklaşımı, yönetimin uzun dönem başarı sağlayacak bütün ilişkilere dikkat ederek stratejiler geliştirmesini teşvik eder. Bu açıdan paydaş yaklaşımının işletme stratejisi içinde değerler ve değer tabanlı yönetim için kritik bir rolünün olduğu açıktır. Paydaş yaklaşımında başarılı olmak için stratejik yönetimin temel unsuru olarak değerleri dahil etmeyi gerektirir. İş dünyası her zamankinden daha çalkantılı, birbirine bağlı, işletmeler ve endüstriler arasındaki sınırlar daha bulanık ve belirsiz olduğu için paydaş yaklaşımı hem değerler hem de değer yaratma konusunda çok daha etkilidir.

5- Paydaş yaklaşımı hem kuralcı hem de tanımlayıcıdır. Paydaş yaklaşımı, stratejik yönetim için ekonomik, politik ve ahlaki analizi bütünleştiren bir yaklaşımı gerektirmektedir. Stratejik yönetim için paydaş yaklaşımının amacı, aktif olarak

²⁸⁰Freeman, McVea, 2001, a.g.e., s.10-14.

işletmeye yeni bir yön vermektir. Bu yaklaşım, somut gerçekler ve analizler üzerine inşa edilir ve bu nedenle tanımlayıcıdır. Paydaş yönetimi, paydaş ilişkilerinin yaratılıp yönlendirilebileceğini öne sürmektedir. Stratejik yönetim, yönetimin faaliyetlerinin yaratıcı bir şekilde paydaşları nasıl etkileyebileceğini planlandığı ve böylece gelecekteki iş çevresini yaratmaya yardımcı olduğu bir süreçtir. Paydaş yönetimi, paydaşların yaratabileceği stratejik alternatifleri yönetimin kavramasını kuvvetlendirmek için kullanılmaktadır.

6- Paydaş yaklaşımı, belirli paydaş rollerinden daha çok bizzat paydaşların kendisini analiz etmektedir. Yönetimin, işletmenin uzun dönem varlığını sürdürmesini sağlayabilmesi ancak bu paydaşların desteğiyle gerçekleşecektir. Paydaş yaklaşımında sorun, yönetimin genel olarak müşterilerin fiyat artışına tepkisini anlamasından daha çok işletmenin mevcut müşterilerinin nasıl tepki göstereceğini anlamaktır. Bu yaklaşıma göre iyi bir stratejik yönetim için genel ve teoriden daha çok özele inmek gerekmektedir.

7- Paydaş yönetimi stratejik karar alma için bütünleşik bir yaklaşımı gerektirir. Başarılı stratejiler, bir paydaşı bir başkasına karşı dengelemekten daha çok tüm paydaşların perspektiflerini bütünleştirir. Bu nedenle yöneticilerin eşzamanlı olarak paydaşları memnun etmenin yollarını aramaları gerekmektedir.

1990'ların ortalarında, Clarkson (1995), Donaldson ve Preston (1995) ve Wood ve Jones gibi yazarların yaptıkları çalışmalardan bu yana kurumsal sosyal sorumluluğun paydaş yaklaşımı hem akademisyenler hem de işletmeler tarafından büyük ölçüde kabul görmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş yönetimine yönelik yapılan son çalışmalar üç konu üzerine odaklanmaktadır. Bu konular: (1) paydaşların doğasını tespit etmek, (2) paydaşların hangi durumlar altında ve nasıl örgütsel kararları ve faaliyetleri etkilediğini incelemek ve (3) paydaşlarla başa çıkmak için farklı stratejiler belirlemektir²⁸¹. Bu anlamda paydaş yaklaşımı, işletmenin hangi paydaşına ne kadar sorumlu olduğunu belirlemesine yardımcı olmakta ve kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanarak gerekli sorumluluklarını gerçekleştirmesine imkan sağlamaktadır.

²⁸¹Ans Kolk, Jonatan Pinkse, "Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises", *European Management Journal*, Vol. 24, No. 1, (2006), s.59.

Hissedar yaklaşımının paydaş yaklaşımına yönelik bazı eleştirileri vardır. Bunların başlıcalarını şöyle sıralamak mümkündür²⁸²:

- 1- İşletmeler, nispeten aynı türden hissedar gruplarına sahipken, ilgili diğer paydaşlar çeşitlilik ve farklılık gösterir.
- 2- Hissedarların beklentilerinin ne olduğu açıktır. Ancak paydaşların beklentileri açık değildir.
- 3- Kâr sağlamaya çalışmak kolaydır. Ancak eğer tüm paydaşların çıkarları dengeli olursa, ilişkiler gittikçe daha karmaşık hale gelecektir. Kâr elde edebilmek için yöneticilere bir odak noktası sağlanması gerekir.
- 4- Diğer paydaşlara yönelik değerleri ölçmek ve onaylamak zordur.

Hissedar yaklaşımı ve paydaş yaklaşımı arasındaki temel farklılık yönetsel bağlamdadır. Yöneticilerin ne yapmak zorunda olduğu, faaliyetlerinin nasıl yönlendirildiği ve meşrulaştırıldığı her iki yaklaşımda da farklı şekilde ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle paydaş ve hissedar yaklaşımı yönetimin kime hizmet ettiği sorularına farklı cevaplar vermektedir²⁸³.

Paydaş yaklaşımı, işletmelerin varlığını sürdürmesinin sadece hissedarlara değil diğer birçok paydaş grubuna da bağlı olduğunu ve sadece hissedarlara karşı bir sorumluluk anlayışının yanlış olduğunu savunmaktadır. Diğer paydaşların da örgüt üzerinde hakları vardır ve bu paydaşların desteği olmazsa örgüt faaliyetlerini sürdüremeyecektir. Örgüt, yoğun bir paydaş ağı içerisinde faaliyet göstermekte ve çok sayıda paydaş grubuna karşı sorumluluk taşımaktadır. Paydaş yaklaşımı örgütlerin sorumluluk önceliklerini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Paydaşların taşıdıkları özellik, örgüte yaptığı katkı ve örgütün paydaş üzerindeki etkisi ölçüsünde öne çıkmaktadır. Kısacası paydaş yaklaşımı, sadece kâra odaklanarak diğer temel sorumluluklarını ihmal eden bir yönetim anlayışının kısa dönemli ve günümüz iş çevresi içinde başarılı olmasının oldukça zor olduğunu vurgulamaktadır.

²⁸²Clarke, 1998, a.g.e., s.186.

²⁸³Josep M Lozano, "Towards the Relational Corporation: From Managing Stakeholder Relationships to Building Stakeholder Relationships (Waiting for Copernicus)", **Corporate Governance**, Vol.5, No.2, (2005), s.61-62.

1.3. Toplumsal Yaklaşım

Kurumsal sosyal sorumluluğun daha geniş bir yaklaşımı olarak kabul edilen toplumsal sorumluluk yaklaşımına göre, işletmeler ayrılmaz bir parçası oldukları bütün bir topluma karşı sorumludurlar. İşletmeler, toplumun memnuniyeti ve toplum ihtiyaçlarına yapıcı bir şekilde hizmet vermek için halkın onayıyla faaliyet göstermektedir²⁸⁴.

Toplumsal yaklaşım bağlamında yer alan sorumluluklar örgütün benimsediği ve yürüttüğü, toplumun refahını geliştirmeye, çevreyi korumaya yönelik daha yaşanabilir bir toplum yaratmayı amaçlayan uygulamaları içermektedir. Toplum kurallarıyla belirlenmiş yasal ve ahlaki sorumlulukların ötesinde gönüllü olarak gerçekleştirilen bu uygulamalar, işletmenin paydaşları dışındaki tüm toplum fertlerini sorumluluk kapsamına dahil etmektedir. Toplumsal yaklaşım, sağlık, refah, güvenliğin yanı sıra psikolojik ve duygusal ihtiyaçları da dikkate almaktadır²⁸⁵.

Toplumsal yaklaşım teorisyenleri işletmelerin kamuoyunun birtakım çıkarlarını koruma ve geliştirme sorumluluğuna sahip olduğunu ileri sürmektedir. Paydaş çıkarlarının önemli olduğu konusunda paydaş yaklaşımıyla aynı fikirde olan toplumsal yaklaşım, paydaş olmayanların çıkarlarının veya güvenlik, sağlık, refah gibi taleplerinin görmezlikten gelindiğini savunmaktadır²⁸⁶.

Kurumsal sosyal sorumluluğun en gelişmiş biçimi olan bu yaklaşım, işletmelerin; yoksulluk, suç, okuma yazma oranının düşüklüğü, kronik işsizlik, eğitim kurumlarına ayrılan fonların yetersizliği gibi konularda kamu refahı açığını azaltmak için yardımcı olmasını talep etmektedir²⁸⁷.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak sınırların ortadan kalkması ve çokuluslu işletmelerin yerel pazarlarda etkin rol oynaması, toplumlar arasındaki etkileşimi ve farkındalığı da artırmıştır. Yaşanan bu değişim işletmelerin toplumla daha iyi ilişkiler kurmasına, toplumdan gelen taleplere karşı daha duyarlı olmasına ve toplumsal

²⁸⁴Marrewijk, 2003, a.g.e., s.96-97.

²⁸⁵ Philip Kotler, Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev: Sibel Kaçamak, (İstanbul: Mediacat, 2006), s.201.

²⁸⁶Karake, 1998, a.g.e., s. 208.

²⁸⁷Lantos, 2001, a.g.e., s. 605.

meşruiyet kazanma çabalarının doğmasına yol açmaktadır²⁸⁸. Günümüzde işletmelerin toplumsal meşruiyet kazanma çabaları, toplumsal yaklaşımın ortaya çıkmasında önemli bir etkidir.

Dünyadaki işletmelerin birçoğu üçüncü dünyadaki yoksulluk, doğal çevrenin bozulması ve sonu gelmez ticari savaşlar gibi küresel sorunlarla ilgilenmenin ahlaki bir görev olduğunu düşünmektedir. Fakat çok az işletme, varlığını sürdürmenin aslında bu sorunlara nasıl tepki verdiklerine bağlı olduğunu bilincindedir. Küresel işletmeler, eğitilmiş çalışanlara, harcayacak parası olan tüketicilere, sağlıklı bir doğal çevreye ve uluslararası etnik gruplar arasında barışçıl bir ortak yaşama ihtiyaç duymaktadır. Yani, dünyanın geleceği yoksa işletmelerin de geleceği yoktur²⁸⁹. Bu anlayışla ortaya çıkan toplumsal yaklaşım, işletmelerin topluma yönelik sorumluluklarını daha geniş bir yelpazede ve daha yapıcı bir şekilde ele almaktadır.

Son dönemlerde öne çıkan küresel ısınma, çevre kirliliği, enerji ve hammadde yetersizliği gibi konular toplumsal yaklaşıma yönelik desteğin artmasına yol açmıştır. Yaklaşım, işletmelerin örgütsel amaçların çok ötesinde birtakım toplumsal amaçlar taşımasının gerektiğini, bu ve benzeri konularda duyarlı davranarak önemli toplumsal projelere imza atmasının gerekliliğini vurgulamaktadır²⁹⁰. Sonuç olarak toplumsal yaklaşım, 21. yy'da işletmelerin toplumdaki değişen rolüne dikkat çekerek sorumlulukların yeniden şekillendirilmesini ve tüm toplumun dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.

2. PAYDAŞ YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE İŞLETME-PAYDAŞ İLİŞKİSİ

Globalleşme, hızlı teknolojik değişimler ve yoğun rekabet çağındaki yeni örgütsel biçimler ve ağlar, geleneksel örgüt biçimlerinin yerini almaktadır. İşletme ve paydaşlar arasındaki karşılıklı ilişkiler, ileri bilgi teknolojileri ve sistemleri sayesinde kolaylaştığı için günümüzde daha hızlı ve karmaşıktır. Gelişen bilgi sistemleri ve teknolojiler, örgüt ve temel paydaşları arasındaki ilişkileri değiştirdiği gibi aynı zamanda paydaşlar arasındaki ilişkilerin de gelişmesini sağlamaktadır. Bu gelişmeler,

²⁸⁸ Aktan, 2006, a.g.e., s. 63.

²⁸⁹ Ryuzaburo Kaku, "The Path of Kyosei", *Harvard Business Review*, Vol.75, Issue 4, (1997), s.55.

²⁹⁰ Atılım Onay, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Kurgu Dergisi*, Sayı:20, (2003), s.105-106.

işletmeler arasında ittifakları ve işbirliğine dayalı anlaşmaları artırmaktadır. Aynı zamanda temel paydaşlar arasındaki geleneksel hiyerarşik ilişkilerin yerini daha eşitlikçi ve müzakereye dayalı etkileşimler almaktadır²⁹¹.

Paydaş yaklaşımı açısından örgütü anlamadaki temel unsur ağ kavramıdır. Örgüt, bir ağ içerisinde faaliyet göstermektedir ancak bu ağın merkezinde olmayabilir. Bu, paydaş ilişkilerinin ayrı veya ikili ilişkiler olarak görülemeyeceği anlamına gelmektedir. Örgütün ağın merkezinde olması gerekmez ancak paydaş etkileşiminin örgütü nasıl etkileyeceğini anlamak için örgütün karmaşık sosyal sistemdeki konumu bir fırsat sunmaktadır. Bu, örgütü bir paydaşlar ağı olarak görmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle işletmenin paydaşlardan bağımsız olarak faaliyet göstermesi ve paydaşların örgüt üzerinde, örgütün de paydaşlar üzerindeki etkisinin görmezden gelinmesi mümkün değildir²⁹².

Paydaş yaklaşımı, işletme-paydaş ilişkilerinin karmaşık bir ilişkiler ağı içerisinde olduğuna ve bu ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadır. İşletmenin karşılıklı ilişki içinde olduğu paydaşlar ağındaki konumu ve bu ağın oluşmasındaki etkinliği oldukça önemlidir. İşletmenin paydaşlarıyla oluşturacağı ağ, onun değer yaratma kapasitesini oluşturmaya, sürdürmesine ve artırmasına olanak sağlayacaktır. Paydaş yaklaşımı, bir işletmenin uzun dönemli varlığını sürdürmesi ve başarılı olmasının, tüm paydaş ağının içindeki ilişkileri oluşturma ve sürdürme yeteneğiyle belirlenebileceğini vurgulamaktadır. İşletmenin her bir paydaşı farklı olsa da, bu paydaşlar ortak özelliklere ve aralarında çatışmanın yanı sıra ortak çıkarlara sahip olabilmektedir. Paydaş yaklaşımına göre çağdaş bir yönetim, işletme ve paydaşları arasındaki karşılıklı çıkarları kabul etmeyi gerektirmektedir. Bu anlayış, paydaşlarla başa çıkmak için uyumlu ve destekleyici politikalar geliştirmeye imkan sağlayacaktır²⁹³.

Paydaş yaklaşımı, sürdürülebilir kalkınma açısından işletme ve toplum arasındaki ilişkiyi analiz etmek için uygun bir teorik çerçeve sağlamaktadır. Çünkü paydaş yaklaşımı, katılım, karşılıklı bağımlılık gibi değerleri vurgulamaktadır. Aynı

²⁹¹Esther Solomon, "The Dynamics of Corporate Change: Management's Evaluation of Stakeholder Characteristics", *Human Systems Management*, 20, (2001), s.257.

²⁹²Lozano, 2005, a.g.e., s.68.

²⁹³Post, Preston, Sachs, 2002, a.g.e., s.7-9.

zamanda yapılan çalışmalar, güçlü paydaş ilişkilerinin güven, itibar, yenilik ve yaratıcılık gibi önemli rekabet avantajları sağlayabildiğini göstermektedir. Örgütler, paydaşların çıkarlarını sıraya koymak ve uzun dönem değer yaratmak için paydaş beklentilerini ele almaya yönelik gerekli yönetim yeteneklerini geliştirmek, uygulamak ve korumak zorundadır²⁹⁴.

İşletmenin paydaşlarla oluşturduğu pozitif ilişkiler hem işletme hem de paydaşlar açısından oldukça önemlidir. Pozitif paydaş ilişkileri, işletmeler ve paydaşların ortak bir amacı paylaşmasını, sistemi ve sistemdeki yerini anlamalarını sağlamaktadır. Bu ilişkiler, işletmelerin paydaşları bir araç değil amaç olarak görmesine yol açmaktadır. Pozitif ilişkiler, yapılan faaliyetlerin sorumluluklarını kabul etmenin yanı sıra karşılıklı yükümlülüğü, diğerlerinin bakış açılarını kabul etmeyi ve şeffaf olmayı gerektirmektedir. Ayrıca pozitif ilişkiler daha fazla duyarlı olmaya ve her bir paydaşın yaptığı yatırımdan getiri elde etmesine imkan sağlamaktadır. Paydaşların yaptıkları yatırımlar çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Çalışanlar, fiziksel ve entelektüel sermaye ortaya koyabilirler. Müşteriler, güven ve sadakat duyabilirler. Yerel yönetimler, yerel altyapının oluşturulması, bakım ve onarımını sağlayabilirler. Ekolojik çevre, erişilebilir hammadde sağlayabilir. Tedarikçiler tarafından, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için belirli özelliklere sahip kaynaklar verilebilir. Bunların her biri işletme için başlı başına birer kaynaktır ve paydaşların bu tür yatırımlarına gösterilen önem, işletmenin önemli kazanımlar elde etmesini sağlayacaktır²⁹⁵. Bu anlamda pozitif paydaş ilişkilerinin sosyal sermayenin yaratılmasında büyük bir önem taşıdığı ve her iki taraf için de getiriler sağladığı söylenebilir.

Paydaşlarla iletişim, örgüt için birçok yönden yarar sağlamaktadır. Ancak paydaşlarla iletişim bunun ötesinde ahlaki bir yükümlülüktür. Örgüte katkı sağlayan bireyler ve gruplara, örgütün nasıl yönetileceği konusunda düşüncelerini söyleme imkanı verilmelidir. Paydaşlarla sürekli temas halinde olmak, yöneticilere birçok fırsatlar sunmaktadır. Yöneticiler örgütsel amaçları değerlendirebilir, hem paydaşlar

²⁹⁴Silvia Ayuso, Miguel Angel Rodriguez and Joan Enric Ricart, "Responsible Competitiveness at the "Micro" Level of the Firm. Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation", *Corporate Governance*, Vol.6, No.4, (2006), s.477.

²⁹⁵Sandra Waddock, Neil Smith, "Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship", *Business and Society Review*, Vol.105, No.1, (2000), s.50.

hem de örgüt için beklenmedik fırsatlar sağlayabilir ve kritik aşamaya gelmeden önce muhtemel çatışmayı önleyebilirler²⁹⁶.

Paydaş ilişkileri, karmaşık, belirsiz, değişen karşılıklı etkileşim ve çeşitli paydaşların kendi içinde ve örgütlerle aralarındaki ilişkiler olarak anlaşılmalıdır. İşletmelerin politikaları, stratejileri ve faaliyetlerinin çoğu paydaş ilişkileri ağında gerçekleştiğinden, işletmenin paydaşlar için anlamlı olan ve paydaşların tam olarak hem fikir olduğu bir ağ oluşturması gerekmektedir. Ağ içindeki paydaşlar, işletme faaliyetlerinin daha şeffaf ve sorumlu olmasını talep eden kolektif bir güç elde ederler. Bu güç, yöneticilerin bu talepleri karşılama yeteneği üzerine baskıları artırmaktadır. Bu ağı oluşturmadaki temel sorun, her bir paydaşın payı veya çıkarını belirlemek veya farklılaştırmaktır. Çünkü örgütler paydaşlarıyla kompleks ilişkilere sahiptir ve her bir paydaş grubu aynı ölçüde paya ve sorumluluk düzeyine sahip değildir. Bu sorunu çözmek için paydaşların payını ve çıkarını belirlemek, değerlendirmek ve dengelemek gerekmektedir²⁹⁷. Bu nedenle paydaş yaklaşımı kapsamında işletme-paydaş ilişkisi içinde ele alınan konulardan biri de “dengeleme” kavramıdır. Farklı yorumlara ve çeşitli eleştirilere rağmen paydaş teorisinde paydaşlara eşit, dengeli bir şekilde davranılmasını vurgulanmaktadır. Ancak buradaki denge, paydaşların söz söyleme haklarının veya çıktılarından elde ettikleri payın eşit olması anlamında değildir. Karar almada paydaşların söz söyleme hakkı ve örgütsel çıktıların payı, örgüt için hesaplanan katkıyı temel almaktadır. Paydaş yaklaşımına göre, bir paydaş grubu örgüte ne kadar çok katkı sağlarsa o kadar çok söz söyleme ve pay alma hakkı olmalıdır²⁹⁸.

Kısacası paydaş yaklaşımına göre işletmeler bir ağ içinde faaliyet göstermektedir ve bu ağdaki konumuna uygun bir biçimde yönetilmeli ve sorumluluklarını yerine getirmelidir. Bir paydaş ağı içindeki işletmenin yönetiminde gerekli unsurlar kısaca şöyle özetlenebilir²⁹⁹:

²⁹⁶Robert Phillips, “Ethics and Manager’s Obligations Under Stakeholder Theory”, *Ivey Business Journal*, Mar/April, (2004), s.3.

²⁹⁷Simons S. Gao, Jane J. Zhang, “Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability”, *Business Process Management Journal*, Vol.12, No.6, (2006), s.725.

²⁹⁸Phillips, 2004, a.g.e., s.4.

²⁹⁹Post, Preston, Sachs, 2002, a.g.e., s.23.

- İşletmenin başarısı veya başarısızlığında ilgili paydaşları ve onların muhtemel etkilerini belirlemek,
- Her bir paydaş ilişkisinde ulaşılmaya çalışılan amaçları belirlemek (ör: sadakat, etkinlik, işbirliği),
- Karşılıklı fayda için fırsatlar geliştirmek,
- Karşılıklı paydaş ilişkilerini izlemek ve onları olabildiğince dengelemeye ve uyumlu hale getirmeye çalışmak.

Bu bağlamda, paydaş yaklaşımı çerçevesinde işletme-paydaş ilişkilerini ele alırken, işletmenin paydaş üzerindeki, paydaşların işletme üzerindeki ve paydaşların kendi aralarındaki etkileşiminin işletme üzerindeki etkisini analiz etmek gerekmektedir. İşletmelerin paydaşlarıyla ilişkisini etkin bir şekilde yönetebilmesinde, ilişkileri böylesi bir geniş yelpazede ele almasının büyük bir önemi vardır.

2.1. İşletmenin Paydaşlara Etkisi

İşletmeler yeryüzündeki en güçlü sosyal varlıklardan biridir. İşletmeler geniş kaynakları kontrol altında tutmakta ve her bir insan yaşamını etkilemektedir. Onların insan yaşamı üzerindeki etkisi tarihin en güçlü çarları, kralları ve imparatorlarıyla rekabet etmektedir³⁰⁰. İşletmelerin toplumdaki rollerinin artmasıyla birlikte etki alanı içindeki paydaşların sayısı da artmaktadır. Birçok işletme, çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve faaliyet gösterdiği yerel toplum insanların yaşam kalitesini etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir. Tek bir işletme kararı binlerce insanın yaşamını olumlu veya olumsuz bir biçimde değiştirebilmektedir. İşletmelerin artan gücü ve paydaşlar üzerindeki etkisi paydaşlara yönelik sorumluluklarını da artırmaktadır. Çünkü güç beraberinde sorumluluğu gerektirmektedir³⁰¹.

³⁰⁰Robert Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, 1. Edition, (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), s.1.

³⁰¹Stevina U. Evuleocha., "Managing Indigenous Relations: Corporate Social Responsibility in a New Age of Activism", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.10, No.4, (2005), s. 333.

Genel anlamda işletmelerin paydaşlar üzerinde ekonomik, ekolojik, sosyal ve psikolojik etkileri vardır. Bu etkiler olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Yine bu etkiler, günümüze yönelik olabileceği gibi gelecek nesillere yönelik de olabilmektedir. Paydaş yaklaşımı, işletmelerin paydaşları üzerindeki etkilerini bu çerçevede değerlendirmesini ve sorumluluklarını belirlerken de etki alanlarını dikkate almasını öngörmektedir.

İşletmelerin, toplum ve dolayısıyla paydaşlar üzerindeki etkileri, faaliyet alanları ve büyüklüklerine göre değişebilmektedir. Bu etkilerden bazıları³⁰²:

- Mal ve hizmetlerin tür, kalite, fiyat ve satış koşullarını belirleme,
- Toplumdaki kültürel değer, yaşam tarzı ve politik yaşamı oluşturan karar süreçleri üzerindeki etkisi,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle teknolojik ilerleme ve dönüşüm üzerindeki etkisi,
- Doğrudan ya da dolaylı olarak etki alanı içinde bulunan bireylerin, bireysel seçimleri, tercihleri, düşünce ve davranışları üzerindeki etkisidir.

Bununla birlikte işletmeler, gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile paydaşlar üzerinde yarattıkları etkilerin her türlü sorumluluğunu üstlenmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken hem işletmeye hem de bu faaliyetlerden etkilenen paydaşlara katma değer yaratılmasını sağlamaktadır. İşletmeler uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve paydaş yönetimiyle aynı zamanda paydaşların işletmeye olan yaklaşımlarını da etkilemeye çalışmaktadır. İşletme, davranışlarında yapacağı değişikliklerle bütün paydaşların beklentilerini karşılama imkanı olmayabilir. Ancak paydaşlarıyla etkileşimi sonucu paydaşların beklentilerini değiştirebilir. İşletme, paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkin bir şekilde yönetirse, paydaşların örgütsel amaçları

³⁰²Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001), s. 587.

daha iyi anlamasını sağlayabilir. Böylece muhtemel olumsuz paydaş tepkilerini azaltan ve olumlu tepkileri artıran stratejiler geliştirebilir³⁰³.

İşletmeler gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile paydaşların işletmeye olan yaklaşımlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etkilerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür³⁰⁴:

- İşletmelerin yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile medyanın ilgisinin çekilmesi ve toplum üzerinde olumlu imaj ve itibarın yaratılması sağlanabilir. Kamuoyu önündeki bu imajı ile işletmenin çeşitli paydaşlarla ilişkiler kurması, reklam veya benzeri kampanyalarla sağlanacak etkilerden daha uzun ve kalıcı etkiler bırakabilmektedir.
- Tüketicilere güvenli ürünler sunarak müşteri sadakatinin ve marka bağlılığının artırılması sağlanabilir.
- Çalışanlara olumlu ve güvenli çalışma koşulları sunarak devamsızlık oranı ve işgören devir hızını azaltma, verimliliği yükseltme ve işletmenin nitelikli işgücü için cazip kılınması sağlanabilir.
- Yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleriyle paydaşların işletmeye güven duyması ve paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi sağlanabilir.
- Sivil toplum örgütlerinin hukuksal açıdan işletmeye zarar verebilecek girişimleri önlenabilir.

Gerek işletme faaliyetleriyle gerekse kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla işletmelerin paydaşlar üzerindeki etkilerine ilişkin verilen örnekleri artırmak mümkündür. Ancak bu noktada özellikle üzerinde durulması gereken, paydaşlar üzerinde çeşitli etkilere sahip işletmelerin, bu etkileri hem işletme hem de paydaşlar adına katma değere dönüştürmesinde kurumsal sosyal sorumluluğun büyük önem taşımasıdır. Doğrudan bağlantılı olsun veya olmasın günümüzde tüm paydaşlar bir işletmenin yaptığı faaliyetlerden etkilenebilmektedir. Bu bilinçle ortaya çıkan paydaş yaklaşımı, sürdürülebilir bir toplum ve sürdürülebilir bir işletme için bu etkilerin

³⁰³Polonsky, 1995, a.g.e., s.40-41.

³⁰⁴Murat Tek, Metin Reyhanoğlu, Etikten Etikete: “İşletmelerde Çevresel Etik: Söylem ve Eylem Farklılaşması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6/3, (2004), s.211-214.

işletme tarafından iyi analiz edilerek gerekli sorumlulukların gerçekleştirilmesini savunmaktadır.

İşletmelerin paydaşlar üzerindeki etkilerini kavraması ve bu etkileri amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirebilmesinde paydaş yaklaşımı önemli bir bakış açısı sağlamakta ve yeni bir yönetim biçimi sunmaktadır. İşletmeler geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak kendilerinin içinde olduğu güçlü bir paydaş ağı oluşturabilirler. Bu ağlar, sosyal değer yaratmanın yanı sıra işletmelerin kendileri için de fayda yaratmasına imkan sağlayacaktır. İşletmeler paydaş ağlarını oluşturarak ve bu ağları güçlendirerek kendi değerlerinin paydaş değerleriyle uyuşmasını sağlayabilir, sosyal sorumluluklarını açıklayabilir, karmaşık sorunlar için yeni bilgi ve yenilikçi çözümler geliştirebilir, karşılıklı anlayışı artırabilir ve işbirlikçi faaliyetler için gerekli olan güven ve bağlılığı oluşturabilirler. İşletmelerin uzun dönem sürdürülebilirliği, içinde bulunduğu sosyal ve doğal sisteme bağlı olduğundan, oluşturulacak ağlar ve ilişkiler işletmeler için kritik bir öneme sahiptir³⁰⁵. Tıpkı insanlar gibi işletmeler de ilişkileri ile var olmakta ve güçlenmektedir.

2.2. Paydaşların İşletmeye Etkisi

İşletmeler geniş bir paydaş yelpazesinin etkisi altındadır. Hükümet, kanunlar ve kulis faaliyetleriyle; müşteriler, gelişmiş ürün ve hizmet standartları beklentileriyle; çalışanlar, adil muamele ve ödüllendirme talepleriyle; baskı grupları, dürüst ticaret ve çevre koruma gibi konulara yönelik kampanyalarla işletmeleri etkileyebilmektedir. İşletmenin karar alma ve stratejilerini yönlendirebilen bu etkiler, paydaş yönetimini gerekli kılmaktadır³⁰⁶.

Paydaşlar, işletmenin uzun dönem başarısı için az ya da çok önem taşıyan kaynaklar sağlamaktadır. Bunlar, hem maddi hem de maddi olmayan kaynaklar olabilir. Örneğin, hissedarlar sermaye kazandırabilir; tedarikçiler malzeme veya maddi olmayan bilgi sağlayabilir; yerel toplumlar, işletme için altyapı ve yer sunabilirler; çalışanlar ve

³⁰⁵ Ann C. Svendsen, Myriam Laberge, "Convening Stakeholder Networks", *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 19, (2005), s.103.

³⁰⁶ Simmons, Lovegrove, 2005, a.g.e, s.497.

yöneticiler, uzmanlıklarını, liderliklerini ve işletmeye bağlılıklarını gösterebilirler; müşteriler, sadakat gösterebilir ve işletmeyi olumlu bir şekilde başkalarına anlatabilirler; medya, pozitif işletme imajının yayılmasına yardımcı olabilir³⁰⁷. Bu kaynaklar işletmelerin başarısında önemli rol oynamakta ve bu kaynaklardan yoksun bir işletmenin faaliyet göstermesi zorlaşmaktadır.

Frooman (1999), paydaşların işletme üzerindeki etkilerini ele aldığı çalışmasında iki strateji kullandıklarını belirlemektedir. Bunlar alıkoyma ve kullanma stratejileridir. Alıkoyma stratejisi, paydaşın kaynaklarını paylaşmama tehdidinde bulunmasıdır. Paydaşlar işletmeden belirli davranış değişikliğinde bulunması amacıyla işletmeye sağladığı kaynağı durdurarak alıkoyma stratejisini uygulayabilmektedir. Her paydaş farklı şekilde kaynaklarını alıkoymaktadır. Örneğin çalışan grev yaparak emeğini alıkoyar, kreditorler borç vermeyi durdurabilir veya müşteriler bir ürünü almama yönünde boykot yapabilirler. Kullanma stratejisi ise, paydaşın bir kaynağı tedarik etmeyi ancak belirli şartlar altında sürdürdüğünde gerçekleşmektedir. Böylece kullanma stratejileri tedarikin sürdürülmesinde ilgili şartları araştırırken, alıkoyma stratejileri işletmenin kaynağı elde edip etmeyeceğini belirlemektedir³⁰⁸.

Frooman, paydaşların bu stratejileri iki türlü gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Paydaşlar işletme üzerindeki güçlerine göre ya doğrudan kendileri bu stratejileri gerçekleştirmekte ya da işletmenin bağımlı olduğu bir başka paydaş grubuyla bu stratejileri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Burada işletme ve paydaş arasındaki kaynak bağımlılığının ve etki düzeylerinin önemli bir rolü vardır. Frooman'ın bu çerçevede oluşturduğu model Tablo 13'de gösterilmektedir³⁰⁹.

³⁰⁷Isabelle Maignan, O.C. Ferrell, Linda Ferrell, "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol.39, No.9/10, (2005), s.960.

³⁰⁸Jeff Frooman, "Stakeholder Influence Strategies", **Academy of Management Review**, Vol.24, No.2, (1999), s.196-197.

³⁰⁹Aynı, s.198-200.

Tablo 13. Etki Stratejileri Tipolojisi

İşletme paydaşa bağımlı mı?	Paydaş işletmeye bağımlı mı?	
	Hayır	Evet
	Hayır Dolaylı / Alıkoyma (düşük karşılıklı bağımlılık)	Evet Doğrudan/ Kullanma (işletme gücü)
Evet	Doğrudan/ Alıkoyma (paydaş gücü)	Doğrudan/ Kullanma (yüksek karşılıklı bağımlılık)

Kaynak: Jeff Frooman, "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.2, (1999), s.2000.

Bu bağlamda paydaş yaklaşımı, paydaşların işletme üzerindeki etkilerini dikkate almakta ve gerekli tepkilerin verilmesinin altını çizmektedir. Çünkü sermaye kazançları veya kâr payları hususunda beklentilerini karşılamayan işletmeye, hissedarlar yatırım yapmayı sürdürmeyecektir. Eğer işletme, çalışanların çalışmalarındaki istekleri ve tatmin taleplerine ilişkin bir cevap vermezse, çalışanlar örgütün farklı yöntemlerini ne görüşmek ne de tasarlamak için gerekli çabayı sağlayacak faaliyet ve bilgileri geliştirmeyeceklerdir. Müşteriler, istekleri, ihtiyaçları veya fiyat, kalite ve hizmet taleplerine cevap vermeyen ürünleri satın almayacaktır. Tedarikçiler, makul kâr elde etmek için onlara fırsat kolaylığı sağlamayan işletmeye, bilgi, yetenek ve kaynaklarını sağlamayı sürdürmeyeceklerdir. Ayrıca yerel toplumlar, sürekli gelişimi garanti etmeyen ve yasal görevlerini yerine getirmeyen işletmelere hoşgörüyle bakmayacaklardır³¹⁰. Paydaşların işletmeler üzerinde giderek artan bu tür etkileri, paydaş yönetiminin ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının iş dünyasındaki önemini de artırmaktadır.

³¹⁰Lorca, Diez, 2004, a.g.e., s.93-94.

2.3. Paydaşlar Arasındaki Etkileşimin İşletmeye Etkisi

Paydaş teorisi, temel paydaşların işletmenin faaliyetleri üzerine etkisini daha iyi anlamak için yararlı bir araç sağlayabilir. Ancak yöneticiler, paydaş ağı içerisindeki çoklu paydaşların etkileşimlerini de anlamalıdır. Bu paydaşların talepleri birbiriyle çatışabildiği gibi işbirliğine dayalı da olabilir. Paydaşlar arasındaki etkileşimin iyi analiz edilmesi, işletmenin faaliyetleri üzerindeki etkisinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine imkan sağlayacaktır. Bir paydaşın örgüt üzerindeki etkisi yetersiz olabilir. Ancak bir başkasıyla işbirliğine gittiği zaman örgüt üzerinde oluşan toplam etki daha belirgin olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler bir paydaş grubunun belirginliğini ve örgüt üzerindeki etkisini belirlerken diğer paydaşlardan bağımsız, ikili ilişkiler içerisinde değil diğer paydaşlarla olan etkileşim düzeyi ve oluşturdıkları sinerjiyi de dikkate almalıdır³¹¹. Örneğin, tüketiciler çevreye zarar veren işletmelere borç para veren finansal kurumları boykot edebilir. Bu durum, örgütün davranışlarını değiştirmesi için bir paydaşın diğer bir paydaşa baskı yapmasına neden olan olaylar zincirine yol açabilir³¹².

Gelişen paydaş teorisi şu konuların kavramsallaşmasına imkan sağlamaktadır³¹³:

- 1- Paydaş grupları bazen birbiriyle rekabet etmekte, bazen de birbirini tamamlamaktadır.
- 2- Paydaşlar, müşterek taleplerinin ikna edebilme gücünü artırmak için stratejik ittifaklar veya işbirliği yapabilmektedir.
- 3- Paydaşların, diğer paydaşlara ve örgüte olan potansiyel etkisi çoğu zaman belirli rollerinin yapısıyla belirlenir.

Örgütler, eğer özellikle içsel paydaşlar arasında ortak amaçlar, paylaşılan vizyon ve işbirliği varsa başarılı olmaktadır. Paydaşlar farklı düzeylerde güce sahiptir. Eğer tek bir paydaş veya bir paydaş grubu bu gücü kötüye kullanırsa, örgütün sorun yaşamasına, düşük performansına ve paydaşlarının örgüte karşı memnuniyetsizliğine neden olabilir.

³¹¹Benjamin A. Neville, Bülent Mengüç, "Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders", *Journal of Business Ethics*, 66, (2006), s.387.

³¹²Polonsky, 1995, a.g.e., s.32.

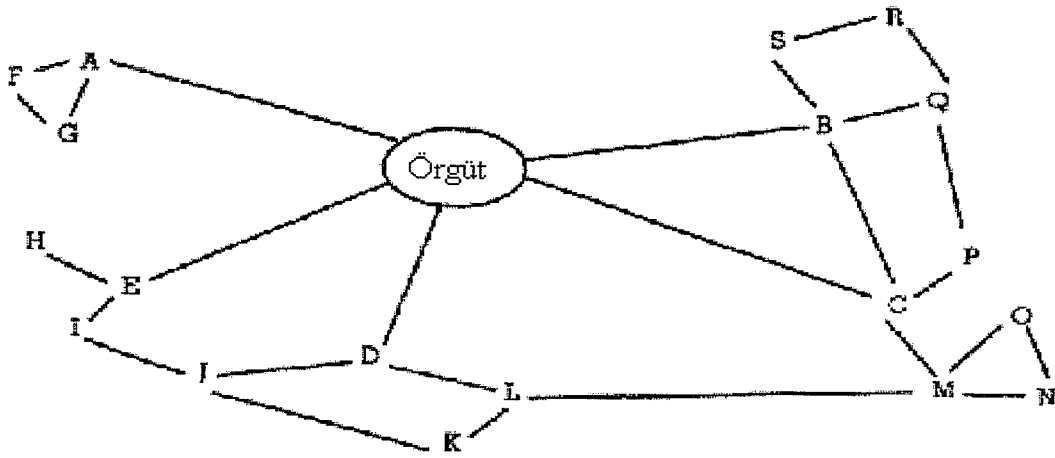
³¹³Neville, Mengüç, 2006, a.g.e., s.377-378.

Dışsal paydaşlar, işletme faaliyetlerinde doğrudan yer almazlar. Ancak dışsal ortakların güçlü ağlarını kullanarak örgüte fırsatlar sunabildikleri gibi, içsel paydaşları etkileyerek ve kısırtarak tehditlerde de bulunabilirler³¹⁴.

Paydaş yaklaşımı, yalnızca paydaş etkilerinin türlerini anlamayı değil aynı zamanda bu etkilere işletmelerin nasıl tepki vereceğini anlamayı gerektirmektedir. Rowley (1997), bireysel paydaş ilişkilerine odaklanmanın paydaş türlerini sınıflandırmak için uygun olmasına rağmen, bu analizin işletme davranışlarını öngörmeyi sağlayamayacağını ileri sürmektedir. Çünkü her işletme farklı paydaş gruplarıyla karşılaşmaktadır. İşletmelerin her bir paydaşa bireysel olarak tepki vermesi kolay değildir. İşletmeler daha çok paydaşların çoklu etkileşimlerine tepki vermektedir. Bu nedenle örgütlerin paydaşlarına nasıl tepki vereceğini açıklaması, paydaş çevresinde yer alan çoklu ve bağımsız ilişkilerin karmaşık dizinin analizini gerektirmektedir. Bununla birlikte örgütün, paydaş ilişkilerinden oluşan ağın merkezinde yer alması gerekmez. Ancak bir değişken olarak örgütün mevcut örgütsel sistem içerisindeki konumu, paydaşlar arasındaki etkileşim desenlerinin örgütleri nasıl etkileyeceğini tam olarak daha fazla anlama fırsatı sağlar. Şekil 8’de farklı paydaş dizilerine sahip paydaşlar ağındaki örgüt gösterilmektedir. Örgütün paydaşlar ağındaki konumu örgütün davranışının önemli bir göstergesidir³¹⁵.

³¹⁴Tito Conti, “Stakeholder-Based Strategies to Enhance Corporate Performance”, **Annual Quality Congress Proceedings**, (2002), s.375.

³¹⁵Rowley, 1997, **a.g.e.**, s.890-892.



Şekil 8. Ağ Yapıları: İlişki Desenleri

Kaynak: Timothy J. Rowley, "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, Vol.27, No.4, (1997), s.891.

Paydaşların örgüte yönelik baskılarını inceleyen Rowley (1997), paydaşların baskı düzeylerini ve örgütün bu baskılara direnme gücünü ve stratejilerini iki unsur çerçevesinde ele almıştır³¹⁶:

1. Yoğunluk: Yoğunluk bir ağın yapısını açıklayan ve ağdaki birbiriyle bağlantılı bağların sayısını ifade eden bir kavramdır. Yani birbiriyle bağlantılı ilişki sayısı ne kadar çoksa ağ o kadar yoğun demektir. Yoğunluk arttıkça hem paydaş ağının etkinliği ve gücü artacak hem de artan iletişim yoluyla paylaşılan beklentilerin oluşması sağlanacaktır. Yoğunluğu yüksek paydaş ağları, örgütün faaliyetleri üzerinde güçlü zorlamalara ve sınırlamalara sahiptir. Yoğunluğun düşük olması ise, ağ yapılarının parçalı ve seyrek olmasından dolayı paydaşlar arasında bilgi paylaşımını engelleyerek, örgüt faaliyetleri üzerindeki baskıların ve zorlamaların daha zayıf olmasına neden olacaktır.

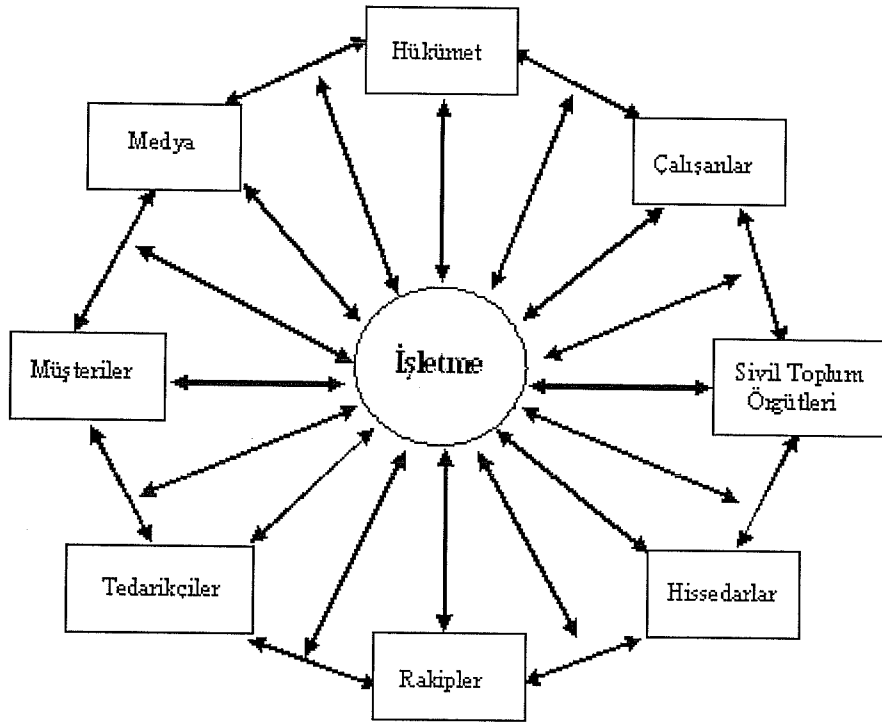
2. Merkezîyet: Bir sosyal ağ içindeki aktörün merkeziliği, ağ içindeki konumunu ve aynı zamanda ağın yapısıyla elde ettiği gücü ifade etmektedir. Örgüt, merkezi bir konuma geldiğinde, davranışsal beklentileri etkileyebilir ve bilgi akışını yönetebilir. Örgütün merkeziliği, paydaş baskılarına direnme yeteneği üzerinde önemli etkiye

³¹⁶ Aynı, s.896-900.

sahiptir. Kısacası paydaş ağının yapısı hem paydaşlar hem de örgüt için bir güç kaynağıdır.

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri paydaşlar arasındaki etkileşimi artırarak daha etkin olmasına yol açmaktadır. Uluslararası alandaki bir soruna yönelik farklı gruplardan olduğu gibi farklı ülkelerden de paydaşlar biraraya gelebilmekte, bilgi paylaşımına giderek bir platform etrafında ortak politikalarla tepkilerini ortaya koyabilmektedir. Bu durum, oluşan tepkileri daha güçlü kıldığı gibi özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin işlerini daha da zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte yerel anlamda faaliyet gösteren bir işletme, sorumsuzca yaptığı faaliyetlerden dolayı uluslararası çapta bir tepkiyle karşılaşabilmektedir. Bu bağlamda güçlenen paydaş grupları ve aralarındaki güçlü ilişkiler, işletmelerin sosyal sorumluluk açısından daha dikkatli ve daha duyarlı olmasına neden olmaktadır.

İşletme ve paydaşlar arasındaki bu etkileşimin günümüzde geldiği nokta işletmenin paydaşlarını yeni bir bakış açısıyla ele almasını zorunlu kılmaktadır. Etkin bir paydaş yönetimi, hem işletmenin paydaşlarına hem de paydaşların işletmeye yönelik tutum ve davranışlarını yönlendirebilmeyi gerektirirken aynı zamanda paydaşlar arasında etkileşimi de yönetebilmeyi veya etkilemeyi gerektirmektedir. Çünkü paydaşlar arasında oluşan bu kompleks yapı, yalnızca birebir işletme-paydaş ilişkisiyle paydaşların yönetilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle işletme-paydaş arasındaki etkileşimi Şekil 9’da görüldüğü biçimde ele almak daha yararlı olacaktır. Bu bağlamda, gerçekleştirilecek kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerini yönetmesinin yanı sıra paydaşlar arasındaki etkileşimin de etkin bir şekilde yönetilebilmesinde önemli bir rolünün olduğu söylenebilir. Şekilde bazı temel paydaşlara yer verilmiştir. Bu paydaşların sayısı artırılabileceği gibi azaltılabilir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi paydaşlar işletmeden işletmeye, sektörden sektöre değişebilmektedir. Yine bu paydaşlar arasındaki etkileşim düzeyi de değişebilmektedir.



Şekil 9. İşletme-Paydaş Etkileşimi

3. İŞLETME-PAYDAŞ İLİŞKİSİNDEKİ DEĞİŞİMİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA ETKİSİ

Tüm dünyada hızlı bir sosyal, siyasal ve ekonomik gelişim yaşanmaktadır. Özellikle globalleşme ve bilgi ekonomisiyle birlikte bu gelişim daha da hızlanmakta, toplumun birçok kesiminde önemli değişimler gerçekleşmekte ve yeni ihtiyaçlar ve beklentiler ortaya çıkmaktadır.

Yaşanan en köklü değişimlerden biri, yaklaşık son yirmi yıldır özel sektörün devlet ve sivil toplumla ilişkilerinde görülmektedir. Globalleşme, deregülasyon ve özelleştirme gibi faktörler işletmelerden beklenen kamu yararına yönelik katkıyı değiştirmektedir. Ayrıca işletmeler ve sivil toplum arasındaki ilişkiler ve karşılıklı beklentiler de değişmektedir. İşletmelerin sivil topluma yönelik babacan yardımseverlik yaklaşımı, yerini işletmelerin toplumdaki rollerinin, haklarının ve sorumluluklarının yeniden ele alındığı bir sosyal sorumluluk anlayışına bırakmaktadır. Ortaya çıkan bu dinamikler, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğa verdiği önemi ve ortaya

koydukları faaliyetlerden etkilenen paydaşlara yönelik sorumluluk bilincini artırmaktadır³¹⁷.

Geçmişte işletmelerin sosyal rolü, istihdam yaratmak, vergi ödemek ve yasal sınırlar içinde faaliyet göstermekle sınırlıydı. Günümüzde toplumun beklentileri değişmektedir. Bu değişimdeki nedenlerin başında globalleşme gelmektedir. Bu süreç, gücü toplumdaki işletmeye taşımış ve toplumun işletmelerin sosyal sorumluluklarını artırmasını talep etmesine yol açmıştır. Aynı zamanda eğitim düzeyi yükselen insanlar, gerek gelişmiş gerekse az gelişmiş ülkelerde işletmelerden daha aktif rol oynamalarını talep etmektedir³¹⁸.

Paydaşlar, örgütlerin değerleri, inançları, politikaları, kararları ve yönetimi üzerinde farklı düzeylerde de olsa etkiye sahiptir. Aynı zamanda hem işletme ve paydaşlar arasında hem de paydaşların kendi aralarındaki ilişkiler değişmekte ve karmaşık hale gelmektedir. Bu anlamda yöneticiler, paydaş gruplarının artan gücü ve paydaşlar arasındaki gittikçe artan karmaşık ilişkilerle başa çıkma ihtiyacı duymaktadır. Paydaşların gücünün artmasına ve işletme-paydaş ilişkilerinin değişmesine yol açan faktörlerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür³¹⁹:

1- Globalleşmeyle birlikte işletmelerin özellikle uluslararası alanda sermaye, nitelikli işgören ve yerel toplumlarda faaliyet gösterme lisansı almak gibi birçok alanda mücadele etmesi gerekmektedir. Bu, adeta bir zincirin halkaları gibi çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve benzeri paydaşlar arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Çünkü her birinin diğeri üzerinde etkisi söz konusudur ve birini diğere tercih etmek oldukça güçtür.

2- Kurumsal yatırımcılarda artış olmaktadır. Kurumsal yatırımcılarda yaşanan artış, işletmeleri daha fazla hesap verilebilir ve daha şeffaf olmaya itmektedir. Çünkü eskiden

³¹⁷Evuleocha, 2005, a.g.e., s.333.

³¹⁸Miguel A. Rodriguez, Joan E. Ricart ve Pablo Sanchez, "Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamics and Sustainable View of the Firm", **Sustainable Development and Competitive Advantage**, Vol.11, No.3, (2002), s.138.

³¹⁹Eileen Scholes, David Clutterbuck, "Communication with Stakeholders: An Integrated Approach", **Long Range Planning**, Vol.31, No.2, (1998), s.227-228.

işletme üzerinde pek fazla etkiye sahip olmayan bireysel yatırımcılar yerini işletme üzerinde önemli bir etki gücüne sahip olan kurumsal yatırımcılara bırakmaktadır.

3- Günümüzde müşteriler giderek daha duyarlı ve daha bilinçli hale gelmektedir. Müşteriler, satın aldıkları ürün veya hizmeti her açıdan sorgulamakta ve işletmeleri sorumlu davranmaya zorlamaktadır.

4- Nitelikli, güçlendirilmiş çalışanların artması, eski yönetsel yapılanmaların yavaş yavaş ortadan kalkmasına ve sendikaların gücünün azalmasına yol açmaktadır. Bireyler, gerek kendilerinin gerekse örgütün performansını geliştirmek için daha sorumlu davranmakta ve belirlenen görev tanımlarının üzerinde faaliyet gösterebilmektedir.

5- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletme-paydaş ilişkisinin değişmesine etki eden faktörlerdendir. Özellikle elektronik iletişimde yaşanan gelişmeler, örgüt içinde ve örgüt dışında insanların birkaç dakikada birbirlerini görmesine, duymasına ve tepki vermesine imkan sağlamaktadır. Bu anlamda işletmelerin dışa kapalı bir yaklaşım izlemesi neredeyse imkansız hale gelmektedir.

6- İşletmenin toplumdaki olumlu ve olumsuz etkileri daha fazla bilinir hale gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin dürüstlüğü ve sosyal sorumluluğu gibi konuları toplum gündeminde önemli bir yer teşkil etmektedir.

7- İşletmeler, sürdürülebilir bir çevre ve toplumun refahına yönelik çalışmalarda bulunmalarının aynı zamanda kendilerinin de yararına olduğunu görmekte ve bu tür faaliyetlerde bulunan işletmelerin sayısı artmaktadır.

8- Hükümetler, çalışanların ve tüketicilerin haklarını koruma, çevresel standartlar belirleme gibi yaptıkları düzenlemelerle sosyal açıdan daha duyarlı davranmakta ve toplumsal ihtiyaçları ve beklentileri desteklemektedir.

Değişen işletme-paydaş ilişkisi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını da etkilemektedir. Bu anlamda işletmenin yaptığı bir faaliyetin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamına girebilmesi için, o faaliyetin işletmenin bütün paydaşlarını kucaklaması, işletme hukuku ile desteklenmesi, finansal pazarlar tarafından ödüllendirilmesi, sosyal ve ekolojik hedefler doğrultusunda olması, uygulanırken sıkı

denetim ve değerlendirmelerden geçirilmesi, Şeffaf olması ve işletmenin bütün organları tarafından kabul görüp benimsenmesi gerekmektedir³²⁰.

Paydaşlarını hoŐnut etmek için çaba gösteren ve bütün paydaşların çıkarlarını gözeten işletmeler, karar verme sürecinde de paydaşların katılımlarına önem vermektedir. Bu yaklaşım beraberinde kurumsal sosyal sorumluluğu işletme faaliyetlerinin merkezine taşımaktadır. Çünkü günümüzde işletmeler kâr elde etmeye verdikleri önem kadar sosyal yükümlülüklerine de önem vermek zorundadır³²¹.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme ve toplum arasındaki değişen ilişkiler açısından ele alındığında daha iyi anlaŐılmaktadır. Günümüzde artık birçok insan işletmelerin yalnızca hissedarlar için kr yapmalarının yeterli olmadığını, çünkü faaliyetlerinin tüm dünya ülkelerindeki insanların yaŐamlarını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebildiği inancındadır³²². İnsanların yaşam koşulları geliştikçe ilişkilerindeki bilinç düzeyi de artmaktadır. Bu da toplumların kalkınmasında büyük rolü olan işletmelerin, yaptığı katkıyla birlikte taşıyacağı sorumlulukların ve paydaşlardan gelen beklentilerin de artacağı anlamına gelmektedir. Gelişmiş toplumlarda bireyler sadece kendi bireysel çıkarları için değil, diğer meşru haklara sahipken bunu elde edebilecek gücü olmayan birey ya da grupların haklarını da aramaktadır. Ayrıca oluşturulan bu ağ yapısı, işletmelerin sorumluluklarını gerektiği gibi gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, paydaş yaklaşımına dayalı bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının demokratik toplumlarda daha fazla meyve vereceği söylenebilir.

3.1. Paydaş Beklentileri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk ncelikleri

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını anlamak için işletme ve toplum arasındaki ilişkiyi göz önüne almak gerekir. IŐletme yöneticileri için kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel deęiŐmelere stratejik bir tepkidir. Bununla birlikte kurumsal sosyal

³²⁰Theaker, 2006, a.g.e., s.127.

³²¹Aynı, s.194.

³²²Evuleocha, 2005, a.g.e., s.333.

sorumluluğu ele almak için toplumun işletmeden beklentilerinin ve işletmeye yönelik eleştirilerinin neler olduğunu anlamak gerekir³²³.

Günümüzün modern işletmeleri karmaşık bir toplumun merkezinde yer almaktadır. Söz konusu toplum, örgütlerden insanların yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik çoklu çıkar, talep ve beklentiye sahip çok sayıda insandan oluşmaktadır. Bu anlamda işletmeler birçok beklentiye cevap vermektedir. Üstelik bu beklentiler hem farklı toplumlar, hem de aynı toplum içerisinde yaşanan değişimle birlikte farklılaşıp artarak değişmektedir. Bu beklentiler, işletmelerin ekonomik sorumluluklarının yanı sıra yasal, etik ve gönüllü olarak sınıflandırılabilir sorumlulukları da kapsamaktadır. Bu nedenle işletmeler, mal ve hizmet üretimi ve dağıtımını yoluyla kâr elde eden birimler olmanın yanında birçok insanın ve grubun yaşamının ve refahının bağımlı olduğu sosyal kurumlardır³²⁴.

Paydaş yaklaşımına göre işletmenin başarısı, tüm paydaşların işbirliğini ve desteğini gerektirir. Ancak belirli konularla ilgili bazı paydaşların rolü, sözkonusu paydaşların katılım düzeyine ve onlar için ne kadar önemli olduğuna bağlıdır. Her paydaşın isteği kabul edilmeyebilir ancak tüm paydaşların meşru beklentileri dikkate alınmalıdır ve yönetimin aldığı belirli paydaş görüşleriyle çatışan nihai kararlar açıklanabilir olmalıdır. Temel bir yönetim sorumluluğu olarak bu paydaşların beklentileri, düzenli olarak belirlenmeli ve izlenmelidir³²⁵.

Genel anlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri örgüt ve toplumla ilgili örgütsel faaliyetleri içermektedir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, paydaş beklentilerine karşı duyarlı olmayı ve bu beklentilere uyum sağlamayı gerektirmektedir. Sosyal açıdan sorumlu ve duyarlı paydaşlar, bu tür örgütlerle işbirliği yapmaktan daha fazla mutlu olmakta ve örgütün yasal kuralların ötesine gitmesini, performansını bildirmede şeffaf olmasını, etik ve

³²³Kanji Tanimoto, "Changes in the Market Society and Corporate Social Responsibility", *Asian Business & Management*, 3, (2004), s.158.

³²⁴Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.63-64.

³²⁵James E. Post, Lee E. Preston, Sybille Sachs. *Redefining the Corporation: Strategic Management and Organizational Wealth*, (Stanford, California: Stanford Business Books, 2002), s.245.

güvenilir olmasını ve faaliyet, davranış ve değerlerinde sorumlu olmasını bekleyebilmektedir³²⁶.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik beklenti ve taleplerdeki bu artış, işletmelerin bağımsız bir şekilde veya bir boşlukta çalışarak tek başına toplumsal aktör olamayacağı ve toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamayacağı anlamına gelmektedir. İşletmelerin çeşitli toplumsal gruplar ve bireyler üzerindeki etkileri kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İçsel ve dışsal paydaşlarla ilişki olmaksızın işletmelerin, paydaşlarının değerlerinin, tutum ve davranışlarının değişen yapısını kavraması ve ona göre tepki vermesi zor olacaktır³²⁷.

Bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğunun başarısı, faaliyetlerini gerçekleştirirken paydaş beklentilerini nasıl yönetebildiğini yansıtmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler, paydaş grupları, ekonomik sistem ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerel toplumlardaki karşılıklı bağımlı ilişkileri değerlendirmeyi ifade etmektedir³²⁸. İşletmelerin temel amacı elbette servet yaratmaktır. Ancak toplumda yer alan bir kuruluş olarak çağdaş bir işletmenin meşruiyeti, çok sayıda ve farklı yelpazedeki paydaşların beklentilerini karşılama yeteneğine bağlıdır. Profesyonel olarak yönetilen işletmenin sorumlu bir biçimde paydaşları için değer yaratması beklenir³²⁹.

İşletme ve paydaşları arasındaki iletişim, uygulanan kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri açısından önemlidir. Oluşturulan iletişim ağı, işletme ve paydaşları arasındaki etkileşimi artırmaktadır. Örneğin Shell, işletmenin faaliyetleri ile ilgili sorunları ve çıkmazları konuşmak için davet edilen bütün site ziyaretçilerine açık sansürsüz bir online forum düzenlemektedir. Böylece paydaşlar ve örgüt arasında güçlü ilişkilerin oluşması sağlanmaktadır. Bu anlamda kurumsal iletişim yalnızca kurumsal

³²⁶Herdeep Chahal, R.D. Sharma, "Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework", *Journal of Services Research*, Vol.6, No.1, (2006), s.207.

³²⁷Esben Rahbek Pedersen, "Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice", *Business and Society Review*; 111, 2, (2006), s.140.

³²⁸William B. Werther, Jr., David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, (Thousand Oaks : SAGE Publications, 2006), s.8.

³²⁹Post, Preston, Sachs, 2002, *a.g.e.*, s.9.

sosyal sorumluluk girişimlerinin farkında olunmasını değil, aynı zamanda işletme ve paydaşları arasında bir bağ yaratılmasını sağlamaktadır³³⁰.

İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncelikleri, farklı paydaş gruplarına, aktif olduğu farklı pazarlara ve faaliyet gösterdiği sektörden sektöre göre değişebilmektedir. İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkinliği, çeşitli paydaşların beklenti sırasına bağlı olacaktır. Bu nedenle işletme, paydaşların önemine göre bu öncelikleri dengelemelidir³³¹. Paydaş beklentilerinin etkin bir şekilde tespit edilmesinde ise işletmenin paydaşlarıyla oluşturacağı bağın etkisi büyüktür. Paydaşlarla oluşturulan diyalog süreci sayesinde yaptığı faaliyetlerin etkisine yönelik daha hızlı ve sağlam geri bildirim alan işletmenin, paydaşlarının beklentilerine aykırı davranışlarda bulunması asgari düzeye inecektir. Bu ise paydaşların güvenini ve desteğini kazanmada önemli bir faktördür.

3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dinamik Yapısı

Genel anlamda kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin hem kendisinin hem de toplumun günümüzdeki ve gelecekteki refahını çeşitli iş ve sosyal faaliyetlerle koruması ve geliştirmesine yönelik yükümlülüğü olarak görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çeşitli paydaşlara adil ve sürdürülebilir yararlar sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun temelinde yatan varsayım, işletmenin toplumdan izole edilmiş bir biçimde faaliyet gösteremeyeceği ve işletmelerin bulundukları topluma, daha spesifik anlamda paydaşlara karşı sorumluluklarının olmasıdır³³².

Kurumsal sosyal sorumluluk statik olamaz. Çünkü toplumu oluşturan bireyler ve gruplar dinamiktir. Birey ve/veya grupların beklenti, ihtiyaç ve taleplerinin yanı sıra karşılıklı ilişkileri de değişmektedir. Böylesi bir değişimin ve dinamiğin yer aldığı toplumda ve iş çevresinde faaliyet gösteren bir işletmenin sorumluluğu da değişmektedir. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluk sürekli çevreyi ve ilişkileri

³³⁰Maignan, Ferrell, 2004, a.g.e., s.15.

³³¹Jenny Dawkins, Stewart Lewis, "CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy", *Journal of Business Ethics*, 44, (2003), s.189.

³³²Chahal, Sharma, 2006, a.g.e., s.206.

izler ve belirli birey veya gruplara bağlı kalmaz. Değişen işletme-paydaş ilişkisi, kurumsal sosyal sorumluluğun da bu değişime ayak uydurmasını gerektirmektedir³³³.

İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla sosyal meşruiyetlerini kazanmaya ve sürdürmeye çalışırlar. Ancak toplumlar farklılaştıkça toplumların kabul edilebilir gördükleri unsurlar da değişmektedir. Bu farklılık antropolojik, sosyolojik, tarihsel ve demografik olabilmekle birlikte, kurumsal sosyal sorumluluğun rolünü etkileyen temelde iki boyut vardır: demokrasi ve ekonomi. Farklı toplumlar, işletme ve toplum arasındaki ilişkiyi farklı biçimlerde tanımlamaktadır. Zayıf demokrasilerde sosyal refah; gıda, barınma, ulaşım, eğitim, sağlık, sosyal düzen, istihdam gibi yaşam ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Toplumlar geliştikçe beklentiler de değişmekte ve sosyal refah yeniden tanımlanmaktadır. Toplumsal beklentilerdeki bu değişim, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının gelişmesine yol açmaktadır. Zengin ve fakir toplumlar arasındaki kurumsal sosyal sorumluluk beklentilerindeki farklılıklar, sözkonusu toplumların önceliklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin ulaşım konusundaki zengin toplumların beklentileri çevre kirliliği yaratmayan bir ulaşımken, fakir toplumlarda düşük maliyetli ulaşım beklentisi daha öncelikli bir konu olabilir. Toplumlar geliştikçe isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen veya etik olarak görülen sorumluluklar yasal zorunluluklar haline getirilebilmektedir³³⁴.

Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluğun ne olduğu ve işletmelerin neden sosyal açıdan sorumlu politikaları benimsedikleri konusu ülkeye veya bölgelere göre değişebilmektedir. Örneğin birçok ülkede bir çalışanın tam zamanlı çalışabilmesi için 18 yaşını doldurmuş olması gerekirken, yine birtakım ülkelerde böyle bir zorunluluk yoktur. Bu ise kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında farklı toplumsal beklentilerin farklı sosyal sorumlulukları doğurduğunu göstermektedir³³⁵.

³³³Kakabadse ve diğ. 2005, a.g.e., s.285.

³³⁴Werther, Chandler, 2006, a.g.e., s.13.

³³⁵W. M. Greenfield, "In the Name of Corporate Social Responsibility", **Business Horizons**, 47/1, (2004), s.22.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarında belirli bir standart yoktur. Ancak genel bir çerçeve vermesi açısından işletmelerin izlemeleri gereken belirli kriterler vardır. Bu kriterlerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür³³⁶:

- 1- Bütün işletmeler veya tek bir işletme için kurumsal sosyal sorumluluk formülü yoktur. Yasal düzenlemelerin ötesinde her bir işletme neyi yapacağını ve yapmayacağını, neyi etkin bir şekilde yapabileceğini ve yapamayacağını belirlemelidir. Her işletme kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmadan önce sosyal sorumluluklarının neler olduğu konusunda dikkatle düşünmelidir.
- 2- İşletme temelde kâr amacı güden ekonomik bir kurum olarak dikkate alınmalıdır. Bir işletmenin finansal girişimleri olmadan ekonomik olmayan amaçları karşılaması beklenilmemelidir. Yani işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğundaki başlıca kriteri ekonomik sorumluluktur.
- 3- İşletmeler yol açtıkları olumsuz sosyal etkileri düzeltmekle sorumludur. Sorumluluk olmadan işletmenin gücü meşru değildir. İşletmeler en yüksek kârı elde etmeye çalıştığı kadar yarattıkları olumsuzlukları da azaltmaya çalışmalıdır.
- 4- Kurumsal sosyal sorumluluk işletme özelliğine göre değişebilmektedir. İşletmeler, büyüklüğüne, ürünlerine, stratejilerine, yerleşim yerlerine, paydaş gruplarının baskılarına, örgüt kültürüne, yönetsel değerlerine vs. göre değişmektedir. Bu farklılık sosyal sorumluluklarında da farklılığa ve değişime yol açmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ulusal problemlerine göre de değişebilmektedir. Her toplumun gelişme düzeyi ve işletmelerden beklentileri farklıdır. Bu nedenle, işletmeler bulundukları konumda değişen iş çevresine göre sorumluluklarını güncellemelerinin yanı sıra farklı yer ve zamanlarda değişen beklentilere uygun olarak kurumsal sosyal sorumluluklarını gözden geçirmelidir.
- 5- Bir ülkedeki kamu politikasının genel yönü yöneticilere yol gösterebilmektedir. Kamu politikası ilkeleri, yorumu gerektirip tartışılabilir. Ancak işletmenin sosyal faaliyeti için genel bir yön sunar. Bu nedenle yöneticiler kamu politikalarını dikkatle izlemelidir.

³³⁶Steiner, Steiner, 1997, a.g.e., s.125-126.

Yoğun ve dinamik ilişkiler ağına sahip günümüz toplumunda işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal yükümlülükleri vardır. İşletmelerin bu yükümlülüklerini böyle bir toplum içinde belirlemesi ve yerine getirmesi oldukça zordur. Farklı ve sürekli değişen beklentilere ve ihtiyaçlara sahip toplumlarda faaliyet gösteren işletmeler, yapacakları paydaş analiziyle bulundukları konum ve duruma göre yükümlülükleri ve sorumluluklarını belirleyebilirler. Böylece, faaliyet gösterdiği yere ve sektöre göre ekonomik ve sosyal politikalar geliştirerek, temel paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirebilirler. Bu yaklaşım, işletmenin uzun dönem varlığını sürdürebilmesinde toplumun onayını almasına imkan sağlayacaktır.

4. TEMEL PAYDAŞLARA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLAR

Günümüzde çok sayıda baskıyla karşı karşıya kalan işletmelerin, paydaşlarına karşı daha fazla sorumlu davranması beklenmektedir. İşletmeler de kâr elde etmeyi amaçlamanın yanı sıra paydaşlarına yönelik sorumlulukları noktasında daha duyarlı davranarak ilişkilerini geliştirmeye çalışmaktadır. Bu paydaşlar, çalışanlar, işletme sahipleri veya hissedarlardan oluşan iç paydaşlar olabileceği gibi müşteriler, tedarikçiler, hükümetler, çevreci gruplar, medya ve yerel toplumdan oluşan dış paydaşlar da olabilir³³⁷. İç ve dış paydaş ayrımı genel anlamda bu şekilde yapılmasına rağmen, farklı sınıflama biçimleri de vardır. Örneğin, müşteriler iç paydaş içinde ele alınabildiği gibi, yalnızca çalışan ve yöneticilerin iç paydaş olarak kabul edildiği de görülmektedir.

Belirsiz ve sürekli değişen bir iş çevresinde, paydaş önceliklerine bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk öncelikleri de değişen işletmeler için paydaş yönetimi oldukça önemlidir. İşletmeler, iyi bir paydaş yönetimiyle örgüt yapısına, bulunduğu sektöre, faaliyet gösterdiği toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerini belirleyebilir ve bu öncelikleri bir işletme politikası haline getirebilirler. Böylece işletmenin sorumluluk bilinci artacak ve kurumsal sosyal

³³⁷Sandra A. Waddock, Charles Bodwell, Samuel B. Graves, "Responsibility: The New Business Imperative", *Academy of Management Executive*, Vol.16, No.2, (2002), s.132.

sorumluluk tek bir departman veya yönetici tarafından üstlenilen değil tüm örgüt tarafından paylaşılan bir değer haline gelebilecektir.

4.1. İşletme İçi Paydaşlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluklar

İç paydaşlar, çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlardan oluşmaktadır. Yöneticiler paydaş yönetiminde farklı bir konuma sahip oldukları için ayrı bir başlık altında ele alınmıştır. İç paydaşların yönetimi ve bu paydaşlara yönelik sorumluluklar geleneksel yönetim anlayışında yer almaktadır. Ancak gerek işletmelerin çok sayıda hissedardan oluşan yapısı gerekse çalışanların eğitim düzeyleri, beklenti ve ihtiyaçlarının artarak gelişmesi, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının değişmesine neden olmuştur. Hissedarlar ve çalışanlar işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ve varlığını sürdürmesinde en büyük etkiye ve paya sahip paydaşlardandır. Bu paydaşlara karşı gerçekleştirilen sorumluluk faaliyetleri hem işletmeye doğrudan olumlu yönde yansımakta hem de bazı dış paydaşların işletmeye yönelik izlenimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin iç paydaşlarına yönelik sorumluluklarını belirlemeleri ve bunu etkin bir şekilde uygulamaları işletme faaliyetleri için oldukça önemlidir.

4.1.1. İşletme Sahipleri/ Hissedarlar

İşletmelerin öncelikli sorumluluğunun kâr elde etmek ve bunları pay sahiplerine dağıtmak olduğu kabul edilmektedir. İşletmelerin varlığını sürdürmeleri ve büyümeleri için gerekli sermayeyi hissedarlardan temin edecektir. Hissedarlar ise, yönetimden kâr dağıtımını veya yatırımlarına mümkün olan en yüksek getirinin sağlanmasını isteyeceklerdir³³⁸. İşletmeler, hissedarlarına güven vermek, onların haklarını korumak ve dolayısıyla sermayelerini işletmeden çekmemeleri için gerekeni yapma sorumluluğuna sahiptir. İşletme, gerek kısa vadede gerekse uzun vadede hissedarlarına

³³⁸Halıcı, 2001, a.g.e., s.16.

tatmin edici bir getiri sağlayamazsa, hissedarlar hisselerini çekebilir ve işletmenin varlığı tehlikeye girebilir³³⁹.

İşletmenin ana paydaşlarından olan hissedarların işletmedeki en temel haklarından biri adil fırsat eşitliğidir. Hissedarların sahip olduğu haklara yönelik iki tür yaklaşım sözkonusudur. Birincisi hissedarların sahiplik haklarının olduğuna yönelik yaklaşımdır. Daha fazla kabul gören bu yaklaşımda hissedarlar hem işletmeyi yönetme hem de kârdan pay alma hakkına sahiptir. İkincisi, hissedarların yalnızca yatırımcı haklarına sahip olduğu görüşüdür. Bu yaklaşımda hissedarlar kârdan pay alma ve yönetimin işletmeyi kendi çıkarları doğrultusunda çalıştırmasını sağlayan ilave haklara sahiptir. Ancak işletme üzerinde yönetim hakları yoktur³⁴⁰.

OECD'nin yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinde hissedarların sahip olduğu temel haklar şu şekilde sıralanmaktadır³⁴¹:

- 1- Mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma
- 2- Hisseleri devir ve temlik etme
- 3- İşletme hakkında zamanında ve düzenli olarak açıklayıcı bilgi edinme
- 4- Genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma
- 5- Yönetim kurulu üyelerini seçme ve azletme
- 6- İşletmenin kârından pay alma

İşletmelerin sermayedarlarına karşı en temel sorumluluğu kâr elde etmek olmakla birlikte gelişen ve büyüyen işletmelerin halka açılması çok sayıda hissedarları da ortaya çıkarmıştır. Bu da kârlılığın yanında başka sorumlulukların da doğmasına yol açmıştır. Bu bağlamda işletmeler hissedarlara yönelik şeffaf olmak, işletmeyle ilgi bilgileri paylaşmak gibi sorumluluklar taşımaktadır³⁴². Artık gelişen bilgi teknolojisiyle birlikte işletmeler, hissedarlarının her an bilgi alabilecekleri, gelişmeleri takip

³³⁹Şevki Özgener, *İş Ahlakının Temelleri: Yönelimsel Bir Yaklaşım*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 2004), s.200.

³⁴⁰Darryl Reed, "Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries", *Business and Society*, 41, 2, (2002), s.176.

³⁴¹OECD *Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD Publications, 2004, s.18, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, Erişim: 11.01.2007.

³⁴²Aktan, 2006, a.g.e., s.57.

edebilecekleri bir yapıya sahip olmaktadır. Hissedarlar yalnızca koydukları sermayelerine en iyi getiriye beklememekte, aynı zamanda bu sermayenin nerede ve ne şekilde kullanıldığını da takip etmektedir. Ayrıca hissedarlar kendilerine yönelik sorumlulukların yanı sıra işletmenin diğer paydaşlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını da dikkatle izlemektedir. Kurumsal itibarın şirket değeri üzerinde önemli etkisinin olduğu günümüzde paydaşlara yönelik sorumlulukların dengeli bir biçimde gerçekleştirilmesi, hissedarlara da getiri olarak dönebilmektedir. Bu nedenle yatırımcılar hisse senedi alırken işletmenin finansal göstergelerinin yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını ve kurumsal itibarını da dikkate almaktadır. Hissedarlardaki bu bilinç, işletmelerin hissedarlarına ve diğer paydaşlarına karşı daha sorumlu davranmasına yol açmaktadır.

İşletmenin hissedarlara karşı sorumluluklarını ve hissedarların işletmeden beklentilerini daha geniş bir çerçevede ele aldığımızda şöyle sıralamak mümkündür³⁴³:

- Hissedarlara iyi oranda uzun dönem getiri sağlama
- Açık ve kapsamlı bilgiler verme
- Hissedarlarla ilişkiler kurma ve geliştirme
- Açık kâr payı politikası ve uygun kâr paylarının ödenmesi
- Yıllık rapor ve hesapların işletmenin tüm performansının bir resmini sunması
- Açık uzun dönemli iş stratejileri
- Finansal toplulukla açık iletişim

Hissedarlar, hissedar yaklaşımında diğer paydaşlardan ayrı bir konumda değerlendirilmekte ve işletmenin asıl sorumlu olduğu paydaşlar olarak kabul edilmektedir. Paydaş yaklaşımı ise, işletmenin hissedarlara karşı sorumluluklarının önemini vurgulamakla birlikte, hissedarları diğer paydaşlardan ayırarak işletmenin tek varlık nedeni olarak kabul edilmesi düşüncesine karşıdır. Paydaş yaklaşımı açısından değerlendirdiğimizde işletme üzerinde önemli bir güce sahip olan hissedarlar, yasal ve etik haklarıyla da öncelikli paydaşlar arasında yer almaktadır.

³⁴³Rodger Spiller, "Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society", *Journal of Business Ethics*, 27, (2000), s.154.

4.1.2. Çalışanlar

Çalışanların yaşamları ve gelir düzeyleri büyük ölçüde işletmenin başarısına bağlıdır. Çalışanlar, emeklerine karşılık iş güvenliği, ücret, sosyal haklar ve tatmin edici bir iş talep etmektedir. İşletme ise çalışanlardan yöneticilerin talimatlarına uymalarını, işletme hakkında olumlu görüş bildirmelerini ve işletmenin faaliyette bulunduğu topluma karşı sorumlu davranmalarını beklemektedir³⁴⁴.

Çalışanlar işletmelerin başlıca paydaşları arasındadır. İşletmenin rekabetçi üstünlüğü ve nihai başarısı diğer kaynakların yanı sıra çalışanlarının da katkısının bir sonucudur. Bu anlamda işletmelerin, çalışanların rekabetçi ve kârlı işletmeleri yaratmada bir kaynak olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmenin uzun dönem varlığını sürdürmesi için çalışanlarının haklarını korumalıdır. Bu haklar, yasalarla belirlenen emek kanunu, iş kanunu, sözleşme kanunu gibi koruyucu kanunlardır³⁴⁵.

İşletme üzerinde ekonomik bir paya sahip olan çalışanlar, güvenli, insancıl ve adil muamele yapılan bir çalışma ortamı ve geçinmeye yetecek kadar ücret alma haklarına sahiptir. Bu haklar ve çalışanların beklentileri, işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkinin boyutuna ve gelişimine göre değişmektedir. Eğer işletme, çalışanlarını en önemli varlığı olarak görüyorsa, çalışanlar bazı özel beklentilere girebilirler³⁴⁶. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlara karşı olan sorumlulukları temelde belirli olmasına rağmen, işletmeye, sektöre ve duruma göre farklılık gösterebilmektedir.

Paydaş yaklaşımına dayalı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında işletmeler, çalışanlarını ele alırken yalnızca işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi dikkate almazlar. Çalışanların doğrudan veya dolaylı etkilendiği veya etkilediği aile fertleri gibi diğer bireyler de dikkate alınmakta ve sorumluluklar belirlenirken onların da beklenti ve ihtiyaçları göz önüne alınmaya çalışılmaktadır³⁴⁷. Çünkü her bir paydaş grubunun da sahip olduğu bir paydaş ağı vardır ve bu ağı iyi analiz etmeden birebir

³⁴⁴Ay, 2003, a.g.e., s.27.

³⁴⁵Moses O. Oketch, "The Corporate Stake in Social Cohesion", *Corporate Governance*, Vol.4, No.3, (2004), s.7.

³⁴⁶Reed, 2002, a.g.e., s.177.

³⁴⁷Post ve diğ., 2002, a.g.e., s.87.

paydaşlarla kurulan ilişkiler ve gerçekleştirilen sorumluluklar istenilen sonuçları vermeyebilir.

İşletmenin çalışanlara sunacağı serbest öğle yemeği, karşılıksız çocuk bakım hizmeti, tatil imkanları, kârdan prim dağıtma gibi uygulamalar çalışanların işletmeyi tercih etmesinde önemli faktörler olabilmektedir. Ancak insanların çalıştıkları işletmeyi beğenmesinin en önemli nedenlerinin başında kendilerinin bir değer olarak görülmesi ve işletmeye yaptıkları katkılardan dolayı takdir görmeleri gelmektedir. Fortune Dergisi'nin yıllık olarak yaptığı en iyi 100 Amerikan Şirketi anketinde ilk sırayı alan Southwest Airlines'ın bir çalışanı şöyle ifade etmektedir: "Bize saygıyla davranıyor, iyi ödeme yapıyor ve yetki veriyorlar. Sorunları çözmek için bizim düşüncelerimize başvuruyorlar. Bizi kendimiz olma konusunda cesaretlendiriyorlar. İşe gitmeyi bu nedenlerle seviyorum"³⁴⁸.

İşletmeler, çalışanlarıyla açık bir iletişim içerisinde olmalıdır. Kurumla ilgili bilgileri ve gelişmeleri açık iletişim kanalları ve etkin araçlarla çalışanlarına iletmelidir. Bunun için işletme gazeteleri, broşür, el kitapçığı genelge, sirküler, duyuru tahtaları, raporlar, fotoğraf, film, slayt, video, mektup, telefon gibi görsel, yazılı ve işitsel araçlar, diğer yandan ikili görüşme, toplantı, konferans ve seminer gibi sözlü iletişim araçları kullanılmalıdır³⁴⁹.

Çoğu işletme lideri, başarılı bir finansal performansa neden olan faktörlerden birinin çalışanlarla oluşturulan pozitif ilişkiye bağlı olduğunu bilmektedir. Çalışanlarla iyi ilişkiler, işe devamsızlıkta ve grevlerin yol açtığı gün kayıplarında azalma, daha büyük yenilikçi kapasite ve daha etkin faaliyetler anlamına gelebilmektedir. Personeline duyarlı işletmeler, nitelikli elemanlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir³⁵⁰.

Çalışanlar, hem anlaşma yaparken hem de çalışacağı yere karar verirken işletmenin sosyal sorumlu davranış sergileyip sergilemediğini dikkate alabilmektedir. Çalışanlar yalnızca ücretler ve çalışma koşulları hakkında değil, aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluğu hakkında da anlaşma yapabilmektedir. Bu bağlamda,

³⁴⁸Selen Doğan, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, (İstanbul: Kare Yayınları, 2005), s.301.

³⁴⁹Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 5. Baskı, (Bursa: Ezgi Kitabevi 2001), s.115.

³⁵⁰Svendsen, 1998, a.g.e., s.33.

sosyal sorumlulukla elde edilen itibarın, çalışanları işletmeye çekmede ve elde tutmada önemli bir rolünün olduğu söylenebilir³⁵¹.

Yapılan bazı araştırmalar da, sosyal açıdan sorumlu işletme davranışlarının işgücü kaynaklarında artışa yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin Turban ve Greening (1996), Luce, Barber ve Hilman (2001), kurumsal sosyal sorumlulukta önde gelen işletmelerin iş başvurularında daha çekici olarak algılandığını gözlemledi. Bu gözlemler, çalışanların, paydaş sorunlarıyla ilgilenen ve bu paydaşlara yönelik sorumluluklarını yerine getiren işletmelere daha fazla ilgi gösterdiklerini ortaya koymaktadır³⁵². Bu bağlamda gerek işletmelerin vazgeçilmez unsuru olan ve temel dinamiklerinin başında gelen mevcut çalışanların işletme üzerindeki haklarının meşruiyet düzeyi, gerekse nitelikli işgücünü işletmeye çekebilmedeki rolü bakımından çalışanlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları temel yükümlülükler arasında yer almaktadır.

4.2. İşletme Dışı Paydaşlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluklar

Dış paydaşlar, geleneksel yönetim anlayışı içinde gereken değeri bulmamasına karşın paydaş yaklaşımıyla birlikte işletmeler için vazgeçilmez olduğu kabul edilen paydaş grupları arasında yer almaktadır. Bu tür paydaşların günümüzde işletme faaliyetleri üzerinde önemli etkileri vardır. Ayrıca gerek iç paydaşlara etkisi gerekse diğer dış paydaşlarla etkileşimi sonucunda işletmenin varlığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bir işletmenin dış paydaşlarının sayısı ve yaratacağı etki, yapısına, sektörüne ve faaliyet gösterdiği ülkeye göre değişebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin dış paydaşlarını ve bunlara karşı sorumluluklarını iyi analiz etmesi ve gerekli uygulamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir.

³⁵¹Larry E. Ribstein, "Partnership Social Responsibility", **UCLA-Sloan Research Program on Business Organizations Conference on the Means and Ends of Corporations**, Santa Monica, California, January 28-29 2005, <http://www.law.ucla.edu/docs/ribstein.pdf>; Erişim: 09.11.2006, s.17.

³⁵²Maignan, Ferrel, 2004, **a.g.e.**, s.133.

4.2.1. Müşteriler

Müşteriler bir işletmenin en önemli paydaşlarındandır. Eğer müşteri satın almazsa işletmenin ticari hayatı sona erer. Müşterinin güveni ve yaptığı harcama, iş hayatının gelişmesinin yanı sıra ekonomik aktivitelerin de önemli bir göstergesidir. İşletmelerin, ürünlerin tasarımı, dağıtımı ve hizmetinde müşteri çıkarları başta gelmelidir³⁵³.

Müşteriler, işletmenin itibarını ve kimliğini oluşturmaya yardım eden temel paydaşlardır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak, müşterilerin beklentilerine uygun, yüksek kalitede ürün sunmak işletme başarısının başlıca unsurlarındandır. Bu anlamda müşteri ilişkileri ve müşteri değeri yaratmaya yönelik çalışmalar işletme performansında artışa yol açmaktadır. Çünkü işletme ve müşteriler arasındaki uzun vadeli ilişkiler, güven, iyi niyet, dürüst iş yapma gibi faktörler üzerine inşa edilmektedir. Özellikle bazı müşteriler sosyal sorumluluk uygulamalarına büyük önem vermekte ve satınalma ve tüketim kültürünü bu sorumluluklar temeli üzerine kurmaktadır³⁵⁴.

Ekonomik paya sahip olan müşteriler, rekabet edebilecek şekilde fiyatlandırılmış, sağlam, güvenilir mal ve hizmetlere ulaşma hakları vardır. Ayrıca bu temel hakların yanında müşteriler, belirli şekillerde üretilen ürünleri ve belirli sorumlulukluları yerine getiren (ör: çocuk işçi çalıştırmama, çevreye duyarlı olma gibi) işletmeleri tercih edebilirler. Örneğin, eğer işletme çevreye duyarlı olduğuna yönelik reklam veya tanıtım yapıyorsa müşteriler işletmeden o şekilde hareket etmesini bekleyecektir³⁵⁵.

Günümüzde müşterilerin birçoğu, zeki, ilgi isteyen, talep eden, zevk sahibi, iyiyle kötüyü doğruyla yanlışı ayırt edebilen niteliktedir. Ayrıca kendi çıkarlarını korumak için yürürlükte olan yasaları ve bu yasaları nasıl kullanacağını da bilmektedir. Bu nedenle işletmeler, müşterileri aldatarak ve çeşitli göz boyamalarla özellikle uzun

³⁵³Weiss, 2003, a.g.e., s.165.

³⁵⁴O.C. Ferrell, "Business Ethics and Customer Stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.2, (2004), s.126-127.

³⁵⁵Reed, 2002, a.g.e., s.177.

vadeli başarı elde edemezler. Her açıdan müşterilerine yönelik fark yaratabilen işletmeler başarıya ulaşabilmektedir³⁵⁶.

Müşteriler, satın alma güçleriyle işletmelerin sorumluluklarını kabul etme ve yönetme yönünde gittikçe daha fazla baskı yapmaktadır. Bazı müşteriler, satın alma kararlarının işletmenin sorumluluk uygulamalarına yönelik algılarına dayandığını ifade etmektedir. Artık müşteriler işletme uygulamalarına karşı daha duyarlıdır ve daha fazla sorumlu uygulamalarda bulunulması için baskı yapabilmektedir³⁵⁷. Müşterilerin bu konularda daha duyarlı hale gelmesinde medyanın önemli bir rolü vardır. Yazılı ve görsel medya tarafından, tüketicilerin hak ve sorumlulukları ile işletmelerin yerine getirmekle yükümlü olduğu uygulamalar üzerine yapılan yayınlar, insanların bu konularda daha bilinçli olmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin tüketicilere yönelik belirli görevleri ve sorumluluklarını şu şekilde sıralamak mümkündür³⁵⁸:

- Bir ürün veya hizmetin içeriği, amacı ve kullanımları konusunda tüketicileri tam ve doğru bir şekilde bilgilendirmek,
- Bir ürün veya hizmet hakkında yanlış bilgi vererek veya gerekli bilgileri vermeyerek tüketicilerin özgür seçimini engellemek,
- Korku ve baskı gibi araçlarla tüketicilerin rasyonel tercih yapmasını kısıtlayarak satın alma ve ürün seçiminde kanun dışı avantaj sağlamamak,
- Bir ürünün tasarımında, üretiminde veya kullanımında tüketicilere vereceği muhtemel zararları önlemek için gerekli önemi ve ilgiyi göstermek.

Tüketiciler genellikle dört temel hakka sahiptir. Bunlardan birincisi, tehlikeli olan birçok ürünle ilgili (yiyecekler, ilaçlar, böcek öldürücü ilaçlar, otomobiller gibi) *güvenlik hakkıdır*. İkincisi ise reklam ve pazarlama fonksiyonuna ilişkin *bilgilendirilme hakkıdır*. Tüketiciler, ürünün ne olduğunu, nasıl kullanılması gerektiğini ve gerekli

³⁵⁶Charles E. Watson, "Managing with Integrity: Social Responsibilities of Business as Seen by America's CEOs", **Business Horizons**, Vol.34, Issue 4, (1991), s.103-104.

³⁵⁷Waddock ve diğ, 2002, a.g.e., s.135.

³⁵⁸Weiss, 2003, a.g.e., s.166.

uyarıları bilme hakkına sahiptir. Bu haklar, ürünün reklamı, garantisi, etiketi, paketlenmesi gibi geniş bir pazarlama yelpazesini içermektedir. Tüketicilerin üçüncü hakkı *seçme hakkıdır*. İlk ikisi kadar önemli olmayabilmesine rağmen rekabetin etkin bir şekilde çalışmasında güvenceyi ifade etmektedir. Dördüncü hak ise, tüketicilerin işletme tarafından *dinlenme hakkıdır*. Birçok tüketici isteklerini işletmeye bildirme konusunda sıkıntı yaşadıkları inancındadır. Özellikle şikayetlerini iletme konusunda iletişim sorunları yaşanabilmektedir. Ancak tüketicilerin istek ve şikayetlerini işletmeye iletmesi en temel haklarından biridir³⁵⁹.

Türkiye’de Tüketicinin Korunması Kanunu, Maastricht Anlaşması’nı (1 Kasım 1989) temel dayanak olarak kabul edilmiştir. Tüketicinin korunması kanunu ile tüketiciye yönelik düzenlemeler şunlardır³⁶⁰:

- Tüketiciyi hileli, güvenilir olmayan, sağlığa zararlı mallar satın almaktan korumak.
- Tüketicinin bir ürünü satın alırken seçimini rasyonel şekilde yapabilmesi için kendisine gerekli bilgileri sağlamak.
- Tüketicileri birbirine karşı korumak.
- Tüketicinin yalnızca hakları değil, aynı zamanda sorumlulukları olduğu bilincini yerleştirmek.

Yapılan birçok çalışma, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yine bazı araştırmalar müşterilerin, işletmelerden etik davranışlar, çevreyi korumaya yönelik uygulamalar, gönüllü yardımlar, toplumsal katılım ve çalışanlara iyi muamele gibi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve girişimlerinde bulunmasını arzuladıklarını göstermektedir³⁶¹. Son dönemlerde yapılan birçok reklam kampanyasına sosyal sorumluluk uygulamalarının damgasını vurması, müşterilerin bu konudaki

³⁵⁹Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.273.

³⁶⁰Tülin Ural, **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Editör: Cemal Yükselen, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2003), s.75-76.

³⁶¹Asyraf Wajdi Dusuki, Humayun Dar, “Does Corporate Social Responsibility Pay Off? An Empirical Examination of Stakeholder Perspectives”, http://mubs.mdx.ac.uk/conferences/bpcsr05/03_measuring_csr/CSR%20Paper%20_Asyraf%20Dusuki_.pdf, Erişim: 06.07.2006, s.7.

beklentilerine de bir cevap niteliği taşımakla birlikte, işletmelerin müşterilerine yönelik sorumluluklarında daha duyarlı olduklarının da önemli bir göstergesidir.

4.2.2. Tedarikçiler

İşletmeye girdi sağlayan ya da eğitim, sağlık gibi hizmetleri sunan ve işletmelerin temel paydaşları arasında yer alan tedarikçiler, düşük kalitede girdi sağlayarak, teslimatlarını geciktirerek ve grev riski taşıyarak işletmenin varlığını tehdit edebilmektedir³⁶². Tedarikçilerin işletmeler için taşıdığı bu önem ve risk, bu paydaş grubuna yönelik sorumlulukları öncelikli hale getirmektedir.

Tedarikçiler işletmenin kritik öneme sahip paydaşlarından. Tedarikçiler hem hammadde hem de mamul veya yarı mamul ürünleri ile işletme ürününün kalitesini ve fiyatını etkileyebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin tedarikçilerle olan ilişkilerine büyük önem vermeleri ve karşılıklı güvene dayanan bir işbirliği içinde olması gerekmektedir. 1970'li yılların sonunda Chrysler ciddi sorunlar yaşarken tedarikçileriyle sürdürdüğü iyi ilişkilerin meyvesini almış ve düşük fiyatta malzeme temini, ödemelerde süre uzatılması ve ödemelerini kredilendirme gibi avantajlar elde etmiştir³⁶³.

Tedarikçiler, işletmenin varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Tedarikçiler yalnızca işletmeye mal veya hizmet sağlayan işletmelerle sınırlı değildir. Aynı zamanda işletmeye yetişmiş eleman temin eden meslek okulları, sigorta hizmetlerini yerine getiren işletmeler, para ve kredi temin eden finans kuruluşları ve bunlara benzer faaliyetlerin yürütülmesinde destek sağlayan işletme ve kurumlar da tedarikçi sınıfına girmektedir³⁶⁴. Bu işletme ve kuruluşların çalışmalarında başarılı olması, söz konusu işletmenin de başarısı demektir. Oluşturulacak etkin bir iletişim ağı ve karşılıklı destek her iki tarafın da yararına olacaktır. Tedarikçisinden mal veya hizmet alan bir işletme başka bir işletmenin de tedarikçisi olabilmektedir. Bu zincir her

³⁶²Billur Ülger, *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*, (İstanbul: Der Yayınları, 2003), s.72.

³⁶³Ay, 2003, a.g.e., s.27-28.

³⁶⁴Aktan, 2006, a.g.e., s.57.

işletmenin birbirine karşı olan sorumluluklarını en iyi bir şekilde gerçekleştirdiği sürece daha güçlü olacaktır.

Kademe azaltan, küçülen, içi boşalan ve globalleşen işletmeler, ilişkilere ve işbirliğine daha fazla bağımlı olmaktadır. Yeniden yapılanan işletmeler, temel olmayan fonksiyonlarını dış kaynaklardan sağladıkları ve daha sıkı tedarik ilişkisi yarattıkları için tedarik zinciri ilişkilerine daha fazla bağımlıdır. Daha önceki bağımsız taraflar arasındaki kısa dönemli, dostça olmayan işlemlerin yerini uzun dönemli ortaklıklar almaktadır³⁶⁵.

Bu bağlamda günümüz rekabet ortamı, işletme ve tedarikçileri arasında aktif bir işbirliğini gerektirmektedir. Buradaki işbirliği iki rakibin işbirliğinden daha çok iki işbirliğinin iki arkadaşın işbirliği şeklinde olmalıdır. Bu ise tedarikçilere karşı sorumlu bir yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır. Uzun dönemde sürdürülecek olan bu sorumlu yönetim anlayışı, karşılıklı güven, sürekli işbirliği ve problem çözmeye yönelik ortak bir yaklaşıma yol açmaktadır. Özellikle ürün, dağıtım ve fiyat politikalarında tedarikçilerle işbirliği ve yoğun bilgi akışı, üretim ve işlem maliyetlerinin azalmasını, işletmenin itibar kazanmasını ve işlerin çağın gerektirdiği kalitede ve hızda gerçekleşmesini sağlayacaktır. Karşılıklı iyiniyet ve işbirliği maliyetleri azalttığı gibi her iki taraf için de yarar sağlamaktadır³⁶⁶.

Tedarikçilerle ilişkilerde herhangi bir hiyerarşik bağ olmamasına rağmen, karşılıklı anlaşma ve sözleşme ilişkileriyle çalışmaktadırlar. Tedarikçilerden alınan malların kalitesi, güvenilirliği, maliyeti işletmeyi etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin tedarikçi işletmelerle yakın ilişkide bulunarak onların personeline işletme hakkında bilgi vermek, bir anlamda işletme personeli gibi görerek eğitmek sorumlu bir davranış olacaktır. Bu davranış işletmenin performansını da olumlu yönde etkileyecektir³⁶⁷. İşletmelerin tedarikçilerine daha fazla bağımlı olduğu günümüzde uzun dönemli sağlıklı ilişkiler her iki tarafın da birbirine karşı sorumluluklarını en etkin bir şekilde yerine getirmesiyle mümkün olacaktır.

³⁶⁵ Svendsen, 1998, a.g.e., s.10.

³⁶⁶ José Luis Duran Valenzuela, Fernando Sanchez Villacorta, "The Relationships between the Companies and the Suppliers", *Journal of Business Ethics*, 22, (1999), s.274.

³⁶⁷ Mümin Ertürk, *İşletme Bilimin Temel İlkeleri*, 4. Bası, (İstanbul: Beta Basım, 2000), s.433.

4.2.3. Sendikalar

Yapısı ve işletme üzerinde etkisi bakımından sendikalar birincil düzeyde paydaşlar arasında yer almaktadır. İşletmelerin sendikaları önemli bir paydaş olarak ele alıp ilişkilerini geliştirmesi ve ortak çalışmalarda bulunması başarısını artırmasına yardımcı olacaktır. Sayıları az olmakla birlikte bazı işletmeler yönetim kurullarına sendika temsilcilerini almakta ve stratejik planlamalarda ve çalışanlarla ilgili sorunlarda sendikalardan yararlanmaktadır³⁶⁸.

Bir sendikanın temel görevi, işverenle sendika üyelerinin istihdam koşullarını içeren iş sözleşmesini pazarlık etmek ve yürütmektir. Bir diğer görevi ise, üyelerini işverenlerin keyfi ve haksız muamelelerinden korumak ve yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde sendika üyelerine yardımcı olmaktır. Üyelerine üstleriyle ilişkilerinde birey olarak sahip olamadıkları gücü ve güveni sağlayabilen sendika, bu özelliğiyle yönetimin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etki yaratabilmektedir³⁶⁹.

Drucker (1994), yönetimle olan ilişkilerinde hem işgörenler hem de toplum tarafından işgören temsilcileri organına gerek olduğunu vurgulamaktadır. Yönetimin gücü vardır ve olmalıdır. Ancak her gücün sınırları ve denetimi olmalıdır. Aksi takdirde bu zulme dönüşür. Sendika, yönetimin gücünü kısıtlayan, kendine has özellikleri olan kurumdur ve asla iktidara gelmeyen sürekli muhalefette kalan parti niteliğindedir³⁷⁰.

İşletmeler, çalışanların çıkarlarını ve haklarını koruyan sendikalarla sık sık karşı karşıya gelmektedir. Sendikalarla sağlıklı ilişkiler kurmak işletme için oldukça önemlidir. Çünkü yapacakları grev ve hak arama çabaları işletmenin çalışmalarını ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmenin hedefleri, ekonomik ve sosyal durumları, olanakları hakkında sendikalara bilgi vermesi, yapılacak müzakerelerde karşı tarafın da beklentilerini dikkate alması hem sendikalarla hem de çalışanlarıyla olan ilişkilerini daha düzgün bir zemine taşıyacaktır³⁷¹. İşletme ile sendika arasındaki uygun olmayan ilişkiler, olumsuz propaganda, finansal piyasa

³⁶⁸Özalp, 2001, a.g.e., s.12.

³⁶⁹Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, (İstanbul: Beta Basım, 2003), s.289.

³⁷⁰Peter Drucker, *Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*, Çev: Fatoş Dilder, (Ankara: ODTÜ Basım, 1994), s.151.

³⁷¹Ertürk, 2000, a.g.e., s.431.

baskıları gibi sorunlara yol açabilmektedir. Sendikalarla işbirlikçi ilişkiler, emek devir oranını azaltabilir, işgücünün istikrarını ve verimliliğini artırabilir ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkan çatışmaları çözmeye yardımcı olabilir³⁷². Bu anlamda işletmeler, çalışanların ekonomik ve sosyal haklarını savunan ve koruyan kuruluşlar olan sendikalarla aralarında güvene dayalı bir ilişki oluşmasını sağlamalı, sendikaları işletmelerin bir parçası olarak görmeli ve doğacak her türlü olumsuzlukları önlemelidir³⁷³.

Genelde işletmelerin karşısında sürekli muhalefet eden bir paydaş grubu olarak görülen sendikalarla oluşması muhtemel sürtüşme ve sorunları en aza indirmek, işletmenin imajı açısından son derece önemlidir. Çalışanlar üzerindeki etkisi dikkate alındığında, işletmelerin sendikalara karşı sorumluluklarını göz ardı etmesi, etkin bir paydaş yönetimi bilincine sahip olunmadığı anlamına gelmektedir. Çünkü paydaş yönetimi, doğrudan paydaşlarla ilişkileri yönetmenin yanı sıra paydaşlar arasındaki ilişkileri de yönetmeyi gerektirmektedir.

4.2.4. Yerel Yönetimler ve Yerel Toplum Grupları

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumdaki yerel yönetimler ve yerel toplum grupları, işletmeyi etkileyen ve işletmeden etkilenen önemli paydaş gruplarıdır. Özellikle işletmelerin bir toplumda faaliyet göstermesine yönelik onay almasında bu tür paydaş gruplarıyla olan ilişkilerinin önemli bir payı vardır.

İyi bir vatandaş olmak iyi bir komşu olmayla başlar. Serbest girişimcilikte her bireyin, yasalarla güçlendirilmenin dışında güzel bir toplum ve güçlü bir ulus oluşması ve bunun sürdürülmesi için çalışması önemlidir. İyi bir vatandaş, hükümete, toplumun çıkarlarına ve beklentilerine destek olur. Bu anlamda günümüz liderleri, sağlıklı, güçlü toplum ve ekonomik süreçle işletmelerin başarısı arasında bir ilişkinin olduğunu kabul etmektedir³⁷⁴.

³⁷²Post, Preston, Sachs, a.g.e., 2002, s.48.

³⁷³Sabuncuoğlu, 2001, a.g.e., s.118.

³⁷⁴Watson, 1991, a.g.e., s.105.

Gerek yerel, gerek ulusal ve gerekse global toplumlar işletmelerin iyi vatandaş olmalarını ve yaşam kalitesine katkı sağlamalarını beklemektedir. Bulundukları toplumları ihmal eden işletmeler, baskılara maruz kalabilirler. Yerel toplumda faaliyet gösteren bir işletme, vergi ödeyerek kamu hizmetlerine destek sağlamaktadır. Ayrıca yarattığı istihdam olanaklarıyla yerel toplum insanlarına iş imkanı sunan işletmeler, yerel topluma para veya ekipman yardımıyla bulunabilmekte veya çalışanların kâr amacı gütmeyen örgütlerde gönüllü olarak çalışmalarını teşvik edebilmektedir³⁷⁵.

Öte yandan işletmeler faaliyet gösterdikleri yerlerdeki yerel toplumun değerlerine saygı duymak ve desteklemekle yükümlüdür. İşletmeler çeşitli yöntemlerle açık veya gizli bir şekilde yerel toplumla özdeşleşirler. Yerel toplum, işletmenin yaratacağı negatif dışsal maliyetten dolayı da ekonomik bir paya sahiptir³⁷⁶.

İşletmeler, ana merkezlerinin ve fabrikalarının bulunduğu yerel toplumla iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirebilmek için belirli sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmeler, işlerini daha da zorlaştıracak vergiler ve düzenlemelere maruz kalabilirler ve o toplumda işletmede çalışacak insan bulmakta zorlanabilirler. Üstelik yerel toplumlar, işletmelerin faaliyetlerini istedikleri gibi yürütmesi için çalışma ve imar şartlarını gevşetip sıkılaştırabilir, vergileri artırıp azaltabilir. Bu ve benzeri yaptırımlarla işletmelerin başboş bir biçimde davranmasını engelleyerek yerel topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayabilirler. Diğer bir deyişle daha sorumlu davranan işletmelere daha iyi muamele edilmektedir³⁷⁷. Yerel yönetimler ve yerel toplum grupları yerel toplum adına bu tür yaptırımları uygulayan ve işletmenin faaliyet gösterdiği topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesini bekleyen paydaş gruplarıdır.

Yerel yönetimler, ulusal sınırlar içerisindeki değişik büyüklüklerdeki topluluklarda yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içinde oluşturulmuş olan anayasal kuruluşlardır.

³⁷⁵Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, **Mangement**, (New York: McGraw Hill, 2002), s.71.

³⁷⁶Reed, 2002, **a.g.e.**, s.178.

³⁷⁷Ribstein, 2004, **a.g.e.**, s.21.

Yerel yönetimler farklı ülkelerde farklı özelliklere sahip olabilmektedir³⁷⁸. Ülkemizde belediyeler, il özel idareleri ve köylerden oluşan yerel yönetimlerin konumu, bütçesi, nüfusu ve hizmet öncelikleri bakımından büyük farklılıklar gösteren birimlerdir. Bu anlamda, yerel yönetim birimleri içerisinde en fonksiyonel olanı ve işletmelerin faaliyetlerini en fazla etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden en fazla etkilenenler belediyelerdir. Ancak belediyeler 3000'e yakın sayısıyla farklı kriterler ve özelliklere sahiptir. Aynı zamanda ülkemizde halkın yerel ihtiyaçlarını karşılanmasında önemli işlevler yüklenen belediyeler yapılan son yasal düzenlemelerle daha fazla işleve ve sorumluluğa sahiptir³⁷⁹.

Ayrıca yerel toplum, çeşitli gruplardan oluşmaktadır. Bu yerel toplum grupları işletmenin faaliyetlerini etkileyebildiği gibi işletmenin faaliyetlerinden etkilenirler. Örneğin, her işletme bulunduğu iş koluna göre çeşitli meslek kuruluşlarına üye olmaktadır. Bu meslek kuruluşları birçok açıdan işletmelere fayda sağlamakta ve geliştirilen güçlü ilişkiler sayesinde işletmenin çıkarlarını korumaktadır. Ticaret ve Sanayi Odası, Barolar, İhracatçı Birlikler, Ziraat, Mühendislik Odaları gibi kuruluşlar bu tür örgütler arasında yer almaktadır³⁸⁰. İşletmenin bu tür örgütlerde yer alması ve gerekli sorumluluklarını yerine getirmesi, diğer paydaş gruplarından gelen baskıları göğüslemesinde kolaylık sağlayacaktır. Güvenilir ve sağlıklı ilişkilerin giderek daha fazla önem kazandığı günümüzde bu tür kuruluşlara üye olmak günümüz iş çevresinde varlığını sürdürebilmenin önemli unsurlarından biridir.

Bir başka yerel toplum grubu ise eğitim kuruluşlarıdır. Özellikle işletmelerin üniversitelerle ilişkileri hem işletme hem de yerel toplum adına oldukça önemlidir. İşletmeler, üniversiteler aracılığıyla yapacağı seminer ve konferanslarla faaliyetlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve yaptığı kurumsal soysal sorumlulukları daha iyi anlatma imkanı bulacaktır. Ayrıca yetişmiş nitelikli elemanları buralardan temin edebilecektir³⁸¹. Bu nedenle bu tür kuruluşlara her türlü eğitim yardımı yapılarak iki yönlü bir katma değer yaratılabilir. Ülkemizin her ilinde yer alan üniversiteler

³⁷⁸İsmail Güneş, Yelda Bugay Tekgöl, "Sivil Toplum Kuruluşları ve Yerel Yönetimler", **II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi** 15-16 Ekim Çanakkale, (2005), s.330-331.

³⁷⁹Sirel Gölönü, "Yerel Yönetimler, Halkla İlişkiler ve Toplumsal Beklentiler", **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 3, (2000), s.126-127.

³⁸⁰Sabuncuoğlu, 2001, a.g.e. s.123.

³⁸¹Aynı, s.122.

işletmelere ihtiyaç duydukları gibi, işletmelerin de üniversitelerle oluşturacağı ilişkilere ihtiyaçları vardır. Bu ilişkileri karşılıklı sorumluluk çerçevesinde bir temele oturtmak, hem yerel toplum hem de işletmeler açısından oldukça önemlidir.

Kısacası işletmenin belirli bir toplumda faaliyet göstermek ve bu faaliyetleri meşru kılmak için bir takım sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu sorumluluklar yerel yönetimlerin koyduğu kural ve düzenlemelere uymanın yanı sıra toplumun beklentilerini de içermektedir. İşletmeler, finansal bağışlar, eğitim programlarını destekleme, toplumsal projelere doğrudan katılım, toplumsal gönüllü programlar, çevresel ve sosyal performansı açıklama ve yerel toplumu destekleme³⁸² gibi faaliyetlerle hem yerel topluma fayda sağlamakta hem de faaliyetlerinin meşruluğunu artırmaktadır.

4.2.5. Rakipler

Paydaşlar geniş anlamda “işletme tarafından etkilenen ve/veya işletmeyi etkileyebilen birey veya gruplar” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaya göre rakip işletmeler açık bir şekilde işletmenin paydaşlarından. En basit düzeyde rakiplerin etkileri, rekabet sonunda pazar payını artırma veya kaybetme şeklinde olabilir. Rakipler, işletmeyi etkileyebilmesine rağmen bir paydaş grubu olarak görülmeyebilmektedir. Bu yaklaşımın altında yatan neden, aynı sektördeki örgütler arasında işbirlikçi ilişkiden daha çok rekabetçi bir ilişkinin bulunmasıdır³⁸³.

İşletmenin başarısında veya başarısızlığında rakipler önemli göstergelerdir. Bir anlamda işletmenin başarısı diğer rakip işletmelere göre daha iyi sergilediği performansı da göstermektedir. Bu nedenle rakiplerin, işletmenin gerçekleştireceği faaliyetlerde ve bu faaliyetlerin diğer paydaşlar üzerindeki etkisinde önemli bir rolü vardır. Örneğin, sorumluluk noktasında büyük bir rekabetin yaşandığı bir sektörde, işletmenin daha sorumlu ve duyarlı bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk günümüzde aynı zamanda bir rekabet alanı haline gelmiştir. Bu bağlamda

³⁸²Spiller, 2000, a.g.e., s.153.

³⁸³Laura J. Spence, Anne-Marie Coles, Lisa Haris, “The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors”, *Business and Society Review*; 106, 4, (2001), s.332-333.

rakipler, gerçekleştirecekleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işletmeleri sorumlu davranmaya iten paydaşlar haline gelebilmektedir.

İşletmelerin önemle üzerinde durması gereken paydaş gruplarından biri olan rakip işletmeler, adil ekonomik fırsat talep ederler ve rakip işletmelerin dürüstçe rekabet etmelerini isterler. Bu, işletmelerin pazardaki rekabeti engelleyici uygulamalarla (ör. pazarda girişte engeller koyma, damping yapma) rakip işletmelerin ayağını kaydırma çabalarından daha çok ürünler ve üretim tekniklerinde yeniliği esas alarak kâr elde etmeye çalışmasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlamak için politik etkileri (ör:rüşvet) kullanmayı önleyecektir. Rakip işletmeler diğer işletmelerle anlaşma yapabildiğinden işletmenin rakipleri veya ortakları üzerinde de diğer haklara sahip olabilirler³⁸⁴.

İşletmelerin rakiplerle ilişkilerinde sahip olması gereken etik sorumluluklar vardır. Bu sorumluluklar özellikle belirli konular üzerinde odaklanmaktadır. Bu konulardan öne çıkanlar: rakipleri karalamamak, oyunun kurallarına uygun olarak, dürüst bir şekilde rekabet etmek, saygın rekabet metotları kullanmak, rekabet ederken büyük ölçüde fiyat kırma yoluna gitmemek, gerektiğinde işbirliği yapmak, fiyatlandırma gibi belirli konularda örtülü bir anlaşma içinde olmaktır³⁸⁵.

Rakipler, paydaş yönetiminde zor bir paydaş grubu olarak görünür. Çünkü bir rakibin çıkarlarını en iyi bir şekilde elde etmesi diğer bir rakip için olumsuz bir durumu ifade edebilmektedir. Ancak işletmeler günümüz rekabet ortamında kimi zaman tek başına mücadele edememekte ve rakipleriyle çeşitli anlaşmalar ve ittifaklar yapma yoluna gidebilmektedir. Rakip işletmeler, teknolojik ilerleme, yeni ürün geliştirme, yeni veya yabancı pazarlara girme ve diğer birçok çeşitli fırsatları elde etmek için bir araya gelerek ittifaklar oluşturabilmektedir³⁸⁶. Artık işletmelerin en güçlü rakipleri ile bile gerektiğinde ittifaklar oluşturduğu ve çeşitli anlaşmalar yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda rakiplerin bir paydaş olarak ele alınarak düzeyli bir ilişki kurulması, hem rekabet için bütün işletmelerin hemfikir olduğu sağlam bir zeminin oluşmasına hem de

³⁸⁴Reed, 2002, a.g.e., s.178.

³⁸⁵Johanna Kujala, "Analysing Moral Issues in Stakeholder Relations", *Business Ethics: A European Review*, Vol.10, No.3, (2001), s.238.

³⁸⁶Harrison, 2003, a.g.e., s.272.

gerektiğinde bu işletmelerle gerek ekonomik gerekse toplumsal sorunların çözümü için ittifaklar kurmaya imkan sağlayacaktır.

4.2.6. Hükümet

İşletmelerin sorumlu olduğu paydaşlardan biri de hükümetlerdir. İşletmelerin hükümetle olan ilişkileri ve hükümete yönelik sorumlulukları oldukça önemlidir. Yöneticilerin hükümetle olan ilişkilerindeki sorumluluğu aynı zamanda işletmeye olan sorumluluklarının bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, işletme-hükümet ilişkisinin önemini kavraması ve hükümete yönelik sorumluluklarının bilincinde olması gerekmektedir³⁸⁷.

İşletmeler, hükümetlerle bireysel olarak ilişkiye girebildiği gibi, çeşitli örgütlenmeler şeklinde de ilişkilerde bulunabilmektedir. Örneğin ülkemizdeki TOBB, TÜSİAD gibi örgütlenmeler bu türdendir. Bu şekilde işletmeler, hükümetlerle olan ilişkilerinde daha güçlü konuma gelebilmekte ve hükümetleri yönlendirebilmektedir.

Faaliyetlerini vergilerden elde ettikleri gelirlerle gerçekleştiren ve vergi konusuna büyük önem veren hükümetler için işletmenin kârlılığı aynı zamanda hükümete karşı da bir sorumluluğu olarak algılanabilmektedir. Bunun ötesinde, kanunlara uyma, denetim organıyla işbirliği, ulusal politikalarla işbirliği ve yasal süreçlere aktif katılım gibi sorumluluklar hükümete yönelik sorumluluklardandır³⁸⁸.

Günümüz piyasa ortamında hükümetlerle işletmeler arasındaki ilişkinin boyutları ve sınırları daha da netleşmiştir. Ortaya çıkan bu yapıda devlet; adil bir rekabet ortamı sağlayan ve kurallara uymayanlara müdahale eden bir hakem rolünü üstlenmektedir. Bununla birlikte hükümetlerin aldıkları kararlar işletmelerin stratejileri üzerinde önemli etkilere sahiptir³⁸⁹.

Aynı zamanda hükümetler, işletme davranışlarını denetlemede önemli role sahiptir. Yapılan denetleme faaliyetleri ile işletmelerin sosyal sorumlu davranışları

³⁸⁷Drucker, 1994, a.g.e., s.263-264.

³⁸⁸Watson, 1991, a.g.e., s.106.

³⁸⁹Aktan, 2006, a.g.e., s.58.

amaçlanmaktadır. OECD'ye göre hükümetlerin genel maliye politikası faaliyetlerinin yanında bu tür idari düzenleme veya yasalarla işletmelerin ya hükümetle ya da kendi aralarında sosyal sorunları ele almak için ortaklık kurmalarına imkan sağlamaktadır³⁹⁰.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeye göre hükümetlerle ilişkileri ve beraberinde işletmelerin hükümete yönelik sorumlulukları da değişmektedir. Ancak hükümetlerin taşıdığı şu roller işletmeler için oldukça önemlidir³⁹¹:

- İşletme için oyunun kurallarını düzenler,
- İşletmenin ürün ve hizmetlerinin satın alıcısıdır,
- İşletmeye istediği şeyleri yaptırmak için sözleşme gücünü kullanır,
- İşletmenin teşvikçisi ve destekleyicisidir,
- Büyük miktarda üretim araç ve gereçlerine sahiptir,
- Ekonomik büyümenin mimarıdır,
- Finansördür,
- İşletmenin istismarına karşı toplumun çeşitli çıkarlarının koruyucusudur,
- Toplumsal vicdanın kaynağıdır ve toplumsal amaçları karşılamak için kaynaklar dağıtır.

Hükümetler, bir paydaş grubu olarak işletmeden kendisine yönelik sorumlulukları yerine getirmesini beklemesinin yanı sıra işletmenin diğer paydaşlara yönelik sorumluluklarını da yerine getirmesinde önemli bir etkiye ve güce sahiptir. Ortaya koyduğu düzenleme ve politikalarla asgari düzeyde de olsa işletmeler için bir kurumsal sosyal sorumluluk haritasını çizebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin faaliyet gösterdiği ülke hükümetleriyle oluşturacağı sağlıklı ilişkiler ve hükümete yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi, işletme faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan yükümlülükler arasında yer almaktadır.

³⁹⁰Oketch, 2004, a.g.e., s.14.

³⁹¹Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.211.

4.2.7. Çevreci Kuruluşlar

Çevresel sorunlar ve yarattığı etkiler evrensel bir nitelik taşımaktadır. Özellikle uzun vadede düşünüldüğünde yalnızca bir bireyi, grubu veya toplumu değil, herkesi, hatta gelecek kuşakları dahi etkilemektedir. Son dönemlerde yaşanan çevresel felaketler, çevresel sorunların ve sorumlulukların yerel değil, evrensel olduğunun en açık göstergesidir. Hava kirlenmesi, su kirlenmesi, toprak kirlenmesi ve gürültü kirliliği bu tür sorunların önde gelenlerindendir³⁹². Çevre sorunları özellikle 1980'den bu yana Türkiye'nin gündeminde yer almakta ve çeşitli boyutlarıyla tartışma konusu olmaktadır. Bu tartışmalar, çevre sorunlarının önlenmesi ve çözülmesine yönelik çeşitli düzenlemeleri getirmiştir. Bununla birlikte çevre sorunlarıyla ilgili gönüllü örgütlenmelerde artış olmakta ve bu örgütlenmeler işletmeler üzerinde baskı yaratmanın yanı sıra yeni düzenlemeler yapılmasına yönelik kamuoyu oluşturmaktadır³⁹³. Bu tür kuruluşlar özellikle belirli sektörlerdeki işletmeler üzerinde büyük bir baskı yaratmakta ve çevreye verilen zararlı etkilerin hesabını sormaktadır.

Çevreci baskı grupları işletmenin toplumda yarattığı olumsuz faaliyetlere karşı mücadele eden ve doğal çevrenin temsilciliğini üstlenen bir paydaş grubu olarak kendini göstermektedir. Bu gruplar, işletmenin çevreye verdiği zararları önlemek için çevre ve toplum adına faaliyet gösteren gönüllü kuruluşlardır. Bu tür gruplar, diğer paydaş grupları üzerinde de etki yaratmaya çalışmakta ve işletmeye yönelik baskıları artırmaktadır. Özellikle medyayla yakın işbirliği içinde olan çevreci kuruluşlar, yürüttükleri propaganda çalışmalarıyla işletmenin itibarını olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi ve bu kuruluşların taleplerine cevap vererek sürekli iletişim içinde olması işletmenin faaliyetlerini meşru kılacaktır.

İşletmelerin çevreye yönelik sorumluluklarının başında çevre yönetmeliklerine ve yasalara uymak gelmektedir. Ayrıca işletmelerin tutarlı bir şekilde tedarik zincirinde kirlilik önleyici ve atıkları en az düzeye indirici önlemler araması ve çevre üzerindeki olumsuz etkiyi azaltması gerekmektedir. Yine kuracağı çevre yönetim sistemi ile

³⁹²Mert Uydacı, *Yeşil Pazarlama: İş Ahlakı ve Çevresellik Açısından Yaklaşımlar*, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002), s.25.

³⁹³Özgener, 2004, a.g.e., s.182.

çevreye bıraktığı atıkları en etkin bir şekilde kontrol altında tutabilir ve olumsuz etkiyi en aza indirebilir³⁹⁴.

Ayrıca çevreye karşı sorumlu olan işletmeler şu üç unsura dikkat etmelidir³⁹⁵:

- Öncelikle üst yönetim, çevreye karşı hassas olacaklarına ve çevre için birtakım girişimlerde bulunacaklarına dair doğru taahhütlerde bulunmalıdır.
- Çevrecilik bütün işletme tarafından bir iş yapma yolu olarak benimsenmelidir. Bir ürünün yaşam döngüsü boyunca sağlık, güvenlik ve çevreye yaptığı etkileri göz önünde bulundurmak gereklidir.
- İşletme, çevreyi geliştirecek ve korumaya yardım edecek yeni ürünler ve yeni yöntemler geliştirmelidir.

Günümüzde işletmeleri çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmeye iten birtakım unsurlar vardır. Çevreye duyarlı olduğunu gösteren işletmeler, kamuoyu tarafından benimsenen ve pazar payını artıran konuma gelmektedir. Yasalar, çevre kirliliğini önlemeye yönelik artan oranda cezalar ve yasaklamalar getirmektedir. Pek çok gelişmiş ülkede çevreyi kirleten işletmelerin sorumlu yöneticileri hapis cezası tehdidi ile karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca zararlı atıkları azaltma çabaları, kaynak ve enerji kullanımı ve atık depolama gibi konularda işletmelerin önemli tasarruflar yapmasına olanak sağlanmaktadır. Kirliliği önleyici yöntem, teknoloji ve ürünlere talepteki artışlar, yeni pazarlar, faaliyet alanları ve fırsatlar yaratmaktadır. Sonuç olarak ekolojik açıdan başarılı performans gösteren kuruluşlar, hem tüketiciler karşısında itibar kazanmakta hem de yasa koyucuların teşvikleri ile ödüllendirilebilmektedir³⁹⁶.

İşletmelerin çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi ve çevreci kuruluşlarla diyalog içinde olması, bu paydaş gruplarının beklediği bir davranış biçimidir. Daha çok tepkilerini eyleme dönüştürerek gösteren bu tür paydaş gruplarını tatmin etmek, işletmenin kamuoyundaki imajı açısından da büyük önem taşımaktadır.

³⁹⁴Laszlo, 2003, a.g.e., s.117.

³⁹⁵Güzelcik, 1999, a.g.e., s.226.

³⁹⁶A. Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2. Baskı, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2002), s.193-194.

4.2.8. Medya Kuruluşları

Medya, işletmenin itibarını önemli ölçüde etkileyen bir paydaş grubudur. Medya paydaşlara işletme hakkında bilgi sağladığı gibi işletmeye de paydaşlarının işletme hakkındaki yaklaşımları ve düşünceleri konusunda bilgi vermektedir. Böylece her iki taraf arasında bir arabulucu rolü üstlenerek belirsizlikleri azaltabilmektedir³⁹⁷. Bu nedenle işletmelerin medyaya karşı sorumluluklarındaki ihmali ve ilişkilerini aksatması, işletmenin yaptığı olumlu çalışmalardan paydaşları haberdar etmede sorunların yaşanmasına veya olumsuz bir itibarın oluşmasına yol açabilir.

Medya kuruluşları işletmelerin diğer paydaşlarla ilişkilerinde önemli bir role sahiptir ve işletme davranışlarını değerlendirmede bir ombudsman gibi hareket etmektedir. Etkin bir işletme-medya ilişkisi yönetimi, işletmenin ürün güvenliği kriziyle başa çıkabilmesini büyük ölçüde artırabilmektedir³⁹⁸. Ülkemizde de kuş gribiyle tavukçuluk sektörünün büyük yara alması ve oluşan güven kaybı, medyada yapılan yayınlar sayesinde önemli ölçüde düzeltilmiştir. Özellikle medyada yer alan ve toplum tarafından kanaat önderi olarak kabul edilen kişilerin telkinleri toplum üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir.

Medyanın kamuoyu oluşturma becerisi, işletmelerin bir paydaş olarak medyaya daha fazla önem vermesine neden olmaktadır. Günümüzde her ne kadar internet aracılığıyla farklı görüşlere erişmek mümkünse de çoğunlukla hala medyanın sunduğu bilgilere göre fikir edinilmektedir. Ayrıca internet teknolojisindeki gelişmeler sonrasında, işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinde şeffaflık ve erişebilirlik daha fazla özen gösterilmesi gereken konular arasında yer almaktadır³⁹⁹.

Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişme, toplumun işletme uygulamalarından daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Herhangi bir yerde meydana gelen bir olay anında dünya çapında izlenebilmektedir. Medyanın bu gücüyle oluşturulan kamuoyu, işletme satışlarını ve itibarını büyük ölçüde etkilemektedir. Medya, işletme uygulamalarını çok yakından takip ederek diğer paydaşlara bir anlamda

³⁹⁷David L. Deephouse, "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, Vol.26, No.6, (2000), s.1098.

³⁹⁸Brammer, Pavelin, 2005, a.g.e., s.43.

³⁹⁹Theaker, 2006, a.g.e., s.204.

ayna tutmaktadır. Bu nedenle işletmeler yaptıkları faaliyetlerin hangilerinin medya tarafından onaylanıp hangilerinin onaylanmayacağını dikkate almalıdır⁴⁰⁰.

Jeanette Smith (1995), medyayla oluşturulan ilişkilerde taşınması gereken sorumlulukları şu kurallarla açıklamaktadır⁴⁰¹:

- Medyaya, kuruluşla ilgili doğru bilgiler verilmelidir.
- Kuruluşla ilgili bilgilerin medyaya verilmesinde, hızlı ve çabuk davranmalıdır.
- Medyaya, istenildiği anda kuruluşla ilgili bilgi vermeye hazır olmalıdır.
- Medyaya kuruluşla ilgili bilgiler son teslim tarihinden önce teslim edilmelidir.
- Kuruluş, medyaya kendini tanıtabilmesi için kendi yapısını ve çalışanlarını iyi tanımalıdır.
- Medyayla kurulan ilişkilerde dürüst olmalıdır.

İşletmenin büyüklüğü ne ölçüde olursa olsun medyayla ilişkileri son derece önemlidir. İşletmenin kendisini paydaşlarına tanıtmaya ve itibar kazanmasında olduğu kadar olumsuz bir şekilde etkilenmesinde de medyanın rolü büyüktür. Paydaşların işletmeye olan bakış açılarıyla işletme gerçeklerinin aynı olması için medyayla iyi ilişkiler kurulması ve medyaya karşı gerekli sorumlulukların yerine getirilmesi gereklidir. Medyanın gücünün arttığı günümüzde doğruluk, dürüstlük, şeffaflık anlayışıyla medyayla kurulan ilişkiler, işletmenin paydaşları tarafından saygın ve güvenilir bir kurum olarak algılanmasını sağlayacaktır⁴⁰².

⁴⁰⁰Ural, 2003, a.g.e., s.74-75.

⁴⁰¹“Jeanette Smith, *The New Publicity Kit*, (U.S.A: John Wiley&Sons Inc., 1995), s.3”, (Güzeltik, 1999, s.192’deki alıntı).

⁴⁰²Güzeltik, 1999, a.g.e., s.191-193.

İşletmelerin medyaya karşı gerekli sorumlulukları yerine getirmesi ve etkin bir iletişim kurmasının beraberinde getireceği katkılardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür⁴⁰³:

- İşletmenin ve markanın imajını düzeltmek, iyileştirmek
- İşletmenin medyada daha sık yer almasını ve daha iyi bir görüntü çizmesini sağlamak
- Paydaşların tutumlarını değiştirmek
- Toplumla ilişkileri geliştirmek
- Pazar payını artırmak
- Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde siyasi politikalara nüfuz etmek
- Yatırımcılarla ve onların danışmanlarıyla iletişimi geliştirmek
- Sendikalar ve diğer sivil toplum örgütleriyle ilişkileri geliştirmek

Günümüzde birçok işletme, medya kuruluşlarıyla karşılıklı saygı, güven, dürüstlük ve samimiyete dayalı ilişkiler geliştirmektedir. Bu kuruluşlardan iş hayatıyla ilgili haber yapan kuruluşlarla ilişkileri geliştirmek genel medya kuruluşlarına göre daha kolaydır. Çünkü bu kuruluşlar hem işletmeyle ilgili bilgilere daha fazla ihtiyaç duymakta hem de bu konuda daha fazla uzman gazeteci görevlendirmektedir. Bu tür basın ve medya kuruluşları işletme yöneticileriyle ilişkiler geliştirerek avantaj sağlamaktadır. İşletme yöneticileri de bu sayede güvene dayalı ilişkiler geliştirerek işletme ile ilgili sorunları daha doğru bir şekilde yansıtılmasını sağlayabilirler. Genel medya ve basın kuruluşlarıyla ilişkileri geliştirmek ise daha zordur. Bu tür kuruluşlarda işletme yayınlarıyla ilgili uzmanlar ve yapılan yayınlar daha azdır. Bu da alanında uzman olmayan bir kişinin işletmeyle ilgili bir sorunu haber yapmasına yol açmaktadır⁴⁰⁴. Bu nedenle işletmelerin basılı ve görsel yayın kuruluşlarını en sağlıklı, açık ve anlaşılır bir şekilde bilgilendirmeli ve bunu belirli bir düzene koyarak yanlış ve kamuoyunda olumsuz bir imajın oluşmasına yol açacak haberlerin yapılmasının önüne

⁴⁰³Theaker, 2006, a.g.e., s.205.

⁴⁰⁴Baron, 2000, a.g.e., s.75.

geçilmelidir. Çünkü medyanın işletme hakkında kamuoyunda oluşturduğu olumsuz imajı düzeltmek işletme için oldukça pahalıya mal olabilir.

5. PAYDAŞ YAKLAŞIMINA DAYALI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ İŞLETMELERE KAZANDIRDIKLARI

Günümüzdeki anlamıyla kurumsal sosyal sorumluluk yarım asrı aşkın bir süredir gerek akademik dünyada gerekse iş dünyasında ele alınmakta ve tartışılmaktadır. Her toplum kendi beklenti ve ihtiyacına göre kavrama anlamlar yükleyebilmektedir. Elbette kavramın evrensel anlamda kabul gören boyutları vardır. Özellikle Carroll'ın modelinde belirtilen kurumsal sosyal sorumluluk boyutları evrensel anlamda işletmelere yol gösterecek niteliktedir. Ancak kavramın genel kabul görmüş net bir tanımının olmaması, esnek yapısı ve birçok işletmenin uluslararası alanda faaliyet göstermesi, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında sorunların yaşanmasına yol açabilmektedir. Bu noktada paydaş yaklaşımı işletmelerin sorumlu oldukları temel paydaşlardan yola çıkarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasını ve sürekli ve sistemli bir şekilde yapılacak paydaş analiziyle bu sorumlulukların güncellenmesini önermektedir.

Paydaş yaklaşımına göre, işletmeler tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetmekle yükümlüdürler. Bu, işletmelerin paydaşlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri düzenlemenin yanı sıra onları karar verme mekanizmalarına dahil etmeyi gerektirmektedir. Bu şekilde hareket eden işletmeler, paydaşlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde onları birer araçtan çok amaç olarak görmektedir⁴⁰⁵. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluğu paydaş yaklaşımı açısından ele almak ve örgütün tüm paydaşlarına yönelik yükümlülükleri, görevleri ve sorumlulukları olarak tanımlamak, kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanabilirliği ve yaratacağı katma değer bakımından çok daha yararlı olacaktır.

Paydaş yaklaşımı, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını belirlerken paydaş ilişkilerini analiz etmeyi gerektirmektedir. Paydaş ilişkilerini analiz etmenin temel düşüncesi, iş yaşamında bize yeni bir bakış açısı sağlamaktır. İşletmeler karar

⁴⁰⁵Theaker, 2006, a.g.e., s.198.

alırken göz önüne alması gereken geniş bir paydaş yelpazesine sahiptir. İşletmenin çevresini anlamasında paydaş yaklaşımı, kâr amacı gütmemesinin ötesinde hissedar olmayanların da çıkar ve taleplerinin yer aldığı sorumluluklara ve rollere sahip daha geniş bir yönetim vizyonunu amaçlamaktadır⁴⁰⁶.

Kurumsal sosyal sorumluluğun paydaş analizinin iki temel amacı vardır. Birincisi, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili çeşitli paydaş gruplarının beklentilerini anlamaktır. Yönetimin başlıca amacı, işletmenin temel paydaşlarıyla ilişkileri olmalıdır. İşletmenin ele alması gereken sosyal problemler, ihtiyaçlar, çıkarlar ve talepleri belirlemesi, ilgili paydaş gruplarının işletmeye sürekli iyi niyet beslemesi ve destek sağlaması için gereklidir. İkincisi, paydaş analizi, kurumsal sosyal sorumluluk programlarının etkinliğini sürekli değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik olumlu algılar, paydaşların kaynak sağlamasında artışa yol açmaktadır. Bir anlamda işletmenin etkinliğindeki artışın, paydaşların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına pozitif yönde bakmalarının önemli bir göstergesi olduğu söylenebilir⁴⁰⁷.

Kurumsal sosyal sorumluluğu anlamayı sağlayan en önemli teorilerden biri olan paydaş yaklaşımını savunanlar, bir işletmenin paydaşlarının haklarını, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate almasının sosyal sorumlu davranışı benimsemeye yararlı bir yöntem olduğunu öne sürmektedir⁴⁰⁸. Ayrıca paydaş analizi ve paydaş yönetimini uygulayan ve temel paydaşlarına yönelik sorumluluklarını yerine getiren işletmeler, paydaşlardan bilgi alabilmekte, paydaşların ihtiyaçlarını belirleyebilmekte, birlikler oluşturabilmekte ve boykotlar, grevler, katı hükümet düzenlemeleri gibi olumsuz durumlarından kaçınarak daha fazla kâr elde edebilmektedir⁴⁰⁹.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğu paydaş yönetimi çerçevesinde ele almaması durumunda birtakım sorunlarla karşılaşılabilir. Teorik açıdan kurumsal sosyal sorumluluğun çeşitli sınıflandırmaları yapılsa da uygulamada sorunlar çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik yapılan tanımlamalarda, kurumsal sosyal sorumluluğun hangi durumlarda işletme ve paydaşlar için arzu edilir, hangi durumlarda

⁴⁰⁶Kujala, 2001, a.g.e., s.234.

⁴⁰⁷Dusuki, Dar, a.g.e., s.6.

⁴⁰⁸Aynı, s.4.

⁴⁰⁹Harrison, 2003, a.g.e., s.133.

arzu edilenden daha az etki yaratacağına ilişkin açık bir ifade yer almamaktadır⁴¹⁰. Ancak işletmelerin hangi paydaşlara karşı sorumlu oldukları ve bu sorumluluklarındaki öncelik sırasını belirlemeleri kurumsal sosyal sorumluluk için önemli bir konudur. Mitchell, Agle ve Wood'un (1997) oluşturduğu paydaş belirleme kriteri, işletmelerin bu ihtiyacını büyük ölçüde karşılamaktadır. Güç, meşruiyet ve zorunluluk kriterleri kullanılarak işletmelerin paydaşları belirlenebilmekte ve sorumluluk haritasının çıkarılmasına imkan sağlayabilmektedir⁴¹¹. Kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini yönetmek için paydaşların belirlenmesi ve tanımlanması çok önemlidir. Bu bağlamda bir dereceye kadar kurumsal sosyal sorumluluk yönetimi, paydaş yönetimidir⁴¹². İşletmelerin etkin bir şekilde gerçekleştirecekleri paydaş yönetimi, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını belirleme imkanı sağlayarak kendi çalışma alanı ve paydaşları için en uygun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmayı sağlayacaktır. Bu nedenle paydaş yönetimi, işletmenin toplumdaki öncelikli sorumluluklarını belirlemesinde anahtar niteliği taşımakta ve kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanmasında yöneticilere yol göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğu paydaş yaklaşımı açısından ele almanın önemini anlamak için diğer yaklaşımlarla karşılaştırmak daha yerinde olacaktır. Hissedar yaklaşımı, yapılan eleştirilerde de belirtildiği gibi kısa dönemli ve sürdürülebilirlik noktasında oldukça yetersizdir. Ayrıca birçok ülkede yasal boşluklar vardır ve yasalar çerçevesinde sorumluluklarını yerine getirmek uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin fırsatçı uygulamalarına yol açabilecektir. Toplumsal yaklaşım ise hissedar yaklaşımının tam aksine işletmelerin ilgili olsun olmasın tüm bireylere ve gruplara karşı sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmesini öngörmektedir. Bu tür bir yaklaşım ise kaynaklarını öncelikle birincil paydaşlara ayırması gereken işletmenin, sorumsuzca davranmasına neden olabilecektir. Tıpkı bir bireyin çocuklarına veya anne babasına karşı sorumluluklarını tam olarak gerçekleştirmeden çocuk yuvalarına veya huzur evlerine yönelik yardımlarda bulunması örneğinde olduğu gibi. Paydaş yaklaşımı, bir işletmenin sosyal sorumluluklarını belirlerken öncelikle bir paydaş analizi yapması ve

⁴¹⁰Munilla, Miles, 2005, a.g.e., s.374.

⁴¹¹R. Edward Freeman, "The Stakeholder Approach Revisited", *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5, 3, (2004), s.236.

⁴¹²Vos, 2003, a.g.e., s.141.

öncelikli paydaşlarını belirleyerek onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmesini ve ikincil paydaşların ilgi ve çıkarlarını da dikkate almasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım hem işletmeye hem de topluma daha fazla katma değer sağlayacak ve işletmenin daha da büyümesine ve uzun vadede varlığını sürdürebilmesine imkan sağlayacaktır. Büyüyen ve toplumdaki etkinliği artan işletmenin toplumdaki rolü ve sorumluluğu da artacağından bu sorumluluk yelpazesi daha da genişleyecektir. Bu anlamda sürdürülebilir kalkınma adına da en etkin yaklaşımın paydaş yaklaşımı olduğu söylenebilir.

Gerçekte paydaş yaklaşımının eleştirileri ve sınırları da vardır. Bu eleştirilerin en başta gelenlerinden biri, paydaş taleplerini belirlemenin, değerlendirmenin ve bu taleplere cevap vermenin karmaşıklığı ve zorluğuyla ilgilidir. Ayrıca paydaş talepleri arasında bir sıralama yapmak hiç kolay bir iş değildir. Bazı yöneticiler daha kolay olduğu için hissedar yaklaşımını benimsemeyi sürdürmektedirler. Paydaş yaklaşımını kabul etmek karar almanın karmaşıklığını artırabilir ve mevcut durumda öncelik taşıyan paydaşların taleplerini belirlemek bazı yöneticiler için aşırı bir yük oluşturabilir. Ancak paydaş yaklaşımının karmaşıklığına rağmen, günümüzde işletmenin karşı karşıya kaldığı çevreyle son derece uyumludur⁴¹³. İşletme etkin bir paydaş yönetimiyle paydaşlarına yönelik sorumluluklarını reaktif değil proaktif bir şekilde gerçekleştirebilecektir. Yani paydaş yönetimiyle işletme proaktif bir yapı kazanarak, daha duyarlı ve etkin bir şekilde sorumluluklarını yerine getirebilecektir.

⁴¹³Carroll, Buchholtz, 2000, a.g.e., s.86.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASINA BAĞLI ANONİM ŞİRKETLERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ PAYDAŞ YAKLAŞIMI AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde daha önce kuramsal çerçevesi verilen konularda işletmelerin yaklaşımlarına ilişkin araştırmanın sonuçları ele alınacaktır. Araştırma konusu ve amacına uygun olarak belirlenen evrenden toplanan veriler analiz edilerek araştırma sonuçlarına ulaşılmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu çalışmada sunulan bilgiler ışığında çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

1. ARAŞTIRMA KONUSU

Bir toplumun gelişip kalkınmasında temel rol oynayan üçlü saçı ayağını hükümet, işletme ve sivil toplum örgütleri oluşturmaktadır. Bu dinamiklerden işletmenin toplumdaki rolü ve önemi giderek artmaktadır. İşletmeler, hesap verebilir bir yapıya sahip olduğu sürece varlığını sürdürebilmektedir. Nasıl ki bireylerin, yaptıkları her türlü tutum ve davranışlarından dolayı topluma karşı sorumlulukları varsa, işletmelerin de kurum olarak bireyler gibi sorumlulukları vardır. Toplum işletmeden bu sorumluluklarını gerçekleştirmesini beklemekte ve gerçekleştirdiği sürece işletme meşruiyet kazanmaktadır. Toplumun bu beklentileri spesifik olarak paydaşlar adı verilen birey, grup veya örgütler tarafından dile getirilmektedir. Bu anlamda işletmenin bütün paydaşlarına karşı sorumlulukları vardır ve paydaşlar, işletmeyle ilişkisi ve işletme üzerindeki payı ölçüsünde işletmeden sorumluluk beklemektedir. Bu paylar ekonomik olabileceği gibi psikolojik, sosyolojik ve ahlaki de olabilmektedir. İşletmelerin giderek artan ve genişleyen sorumluluk yelpazesi, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının günümüzde daha fazla önem taşımasına ve ilgi görmesine yol açmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı üzerinde uzlaşılmış net bir tanım yoktur. Bazı tanımlamaların yalnızca ekonomik ve yasal sorumluluklara, bazılarının ise yalnızca

topluma yönelik olarak yapılan gönüllü faaliyetlere vurgu yaptığı görülmektedir. Ancak kavram, işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken ilişki içinde oldukları tüm paydaşlara karşı sorumluluklarını ifade etmektedir. Ayrıca sürekli değişen, dinamik bir çevrede işletmelerin sorumlulukları da değişebilmektedir. Bu noktada paydaş yaklaşımı, sürekli ve sistematik olarak paydaşları önceliklerine göre belirlemeyi ve bu öncelik sırasına göre gerekli sorumlulukları gerçekleştirmeyi savunmaktadır. Bu sayede uygulanacak kurumsal sosyal sorumluluğun hem toplum hem de işletme için katma değerinin daha fazla olacağını ve işletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayacağını öne sürmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı, genel merkezleri Eskişehir'de bulunan ve yıllık ciroları bakımından ilk yüzde yer alan anonim şirketlerin paydaşlarına yönelik yaklaşımlarını incelemek ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını paydaş yaklaşımı açısından değerlendirmektir.

Bu bağlamda paydaş özelliklerinden ve kurumsal sosyal sorumluluk piramidinden yararlanarak evrende yer alan işletmelerin paydaşlarına olan yaklaşımları ve kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları incelenecektir.

Bu temel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları şunlardır:

1. İşletmelerin paydaş önceliklerini belirlemek ve paydaşların özellikleri ile öncelikleri arasındaki ilişki düzeyini incelemek,
2. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerini ve toplumdaki rolüne ilişkin yaklaşımlarını belirlemek ve aralarında ilişki olup olmadığını incelemek,
3. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki paydaş önceliklerini belirlemek ve paydaşların özellikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasındaki ilişki düzeyini incelemek.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmelerin en temel amaçlarından biri faaliyetlerini başarılı bir şekilde ve uzun vadede sürdürebilmektir. Bunun için işletmelerin gerekli sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. İşletmeler varlıklarını en fazla borçlu oldukları birey, grup ve/veya örgütlere karşı daha fazla sorumludur. Paydaş yaklaşımı bu sorumlulukların paydaş özelliklerinden yararlanarak paydaş analizi yoluyla belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu özellikler yazında güç, meşruiyet ve zorunluluk olarak kabul görmüştür. Bu özelliklerin paydaş öncelikleriyle ilişkisi yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Paydaş yaklaşımı bu özelliklerden yola çıkarak işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerini belirleyebileceğini öngörmektedir.

Kuramsal olarak henüz yeni olan paydaş yaklaşımı konusunda, uygulamaya dayalı çalışmaların da oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Ayrıca dinamik bir yapıya sahip kurumsal sosyal sorumluluğun farklı bölgelerde ve toplumlardaki öncelik ve yaklaşım farklılıklarını ortaya koyan çalışmalar da istenen düzeyde değildir.

Tanımlayıcı paydaş yaklaşımına dayalı olarak ele alınan bu araştırmayla evrende yer alan işletmelerin paydaşlarına olan yaklaşımları ortaya konacak ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin paydaş yaklaşımı açısından uygulanabilirliği incelenecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun giderek önem kazandığı ve bir rekabet üstünlüğü haline geldiği günümüzde işletmelerin sorumsuzca davranmadan, kendi faaliyet alanları ve faaliyet gösterdiği toplumla uyumlu uygulamaları gerçekleştirebilmesi açısından bu çalışmanın önem taşıdığı düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, çalışmanın amacına uygun olarak Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı imalat sanayisindeki 2006 verilerine göre yıllık ciroları bakımından ilk yüzde yer alan anonim şirketler ile sınırlıdır. Ayrıca işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının genel merkezin inisiyatifi doğrultusunda gerçekleşmesi ve yapılan ön

çalışmalarda genel merkezleri Eskişehir dışında olup tesis olarak faaliyet gösteren işletmelerden gerek paydaşlarla gerekse kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili sağlıklı bilgi alınamayacağının tespit edilmesinden sonra bu işletmelerden genel merkezleri Eskişehir’de olanlar araştırma kapsamına alınmıştır. Böylece genel merkezleri Eskişehir’de bulunan anonim şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş haritasının çizilmesi amaçlanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin yönetim kurulundan en alttaki çalışanına kadar tüm birimlerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını ifade etmektedir. Bu nedenle araştırmaya her işletmeden o işletmenin kurumsal yapısına hakim üst düzey bir yönetici dahil edilmiştir. Bu bağlamda her işletmeden kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaşlara yönelik en etkin bilgi alınabilecek bir üst düzey yönetici ile anket çalışması yapılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacına ulaşılabilmesi, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için araştırma evreni, araştırmada veri toplamak için gerçekleştirilen işlemler ile veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

5.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın evrenini, Eskişehir Sanayi Odası’na bağlı imalat sanayisindeki 2006 verilerine göre yıllık ciroları bakımından ilk yüzde yer alan ve genel merkezleri Eskişehir’de bulunan anonim şirketler oluşturmaktadır. Söz konusu ilk yüz şirket ESO’nun Sanayide Yeni Ufuk Dergisi’nden⁴¹⁴ ve yine Sanayi Odası’ndan alınan raporlar çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu şirketlerin 16’sının genel merkezleri Eskişehir dışındadır. Şirketlerin 39’u ise limited şirkettir. Çalışmamızın amacına uygun olan 45 şirket bulunmaktadır. Diğer bir deyişle evren 45 şirketten oluşmaktadır. Evrenin

⁴¹⁴Sanayide Yeni Ufuk Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, “Üyelerimizin 2006 Yılı Ciroları 5.3 Milyar YTL’ye Ulaştı”, Sayı 40, Temmuz-Eylül 2007, s. 29.

sınırlı olması ve örneklem hatasını ortadan kaldırmak için **tam sayım**⁴¹⁵ yapılarak tüm şirketlere ulaşılmıştır.

45 şirketin 2'si araştırmaya katılmak istemezken, 2'sinden alınan anketin tam olarak doldurulmamasından dolayı kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 41 anket değerlendirmeye alınmıştır.

5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesidir. Anket yönteminin kullanılmasının başlıca nedeni hazırlanan ölçme aracı ile bir defada çok yoğun veri toplanabilmesi, en ekonomik veri toplama yöntemi olması, verilere çok hızlı ulaşma yöntemi olması ve kısa sürede geri bildirim sağlanabilmesidir. Belli ilkeler dikkate alınarak hazırlanmış bir anket formu ve anket uygulaması ile sağlıklı bilgiler toplanabilmekte ve en az hata ile araştırma tamamlanabilmektedir⁴¹⁶.

5.2.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise işletme-paydaş ilişkisi ve kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili sorular bulunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili sorular, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk öncelikleri, toplumdaki rolü ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirme nedenlerini tespiti yöneliktir. Paydaşlarla ilgili sorular ise paydaş önceliklerini ve paydaş özelliklerini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Paydaşların özelliklerine ilişkin değişkenler Mitchell ve meslektaşlarının (1997)⁴¹⁷ ortaya koydukları ve paydaş literatüründe kabul gören ve teorinin kurucusu Edward Freeman tarafından da onaylanan güç, meşruiyet ve zorunluluk özellikleri kullanılmaktadır. Güç; paydaşların taleplerini gerçekleştirme ve işletmeyi etkileme derecesini, meşruiyet;

⁴¹⁵İrfan Erdoğan, **Pozitivist Metodoloji**, (Ankara: Erk, 2003), s.170.

⁴¹⁶Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2004), s.51-52.

⁴¹⁷Mitchell ve diğ, 1997, **a.g.e.**, s.853-886.

paydaşların işletme üzerindeki yasal ve ahlaki açıdan haklarını, zorunluluk ise; paydaş taleplerinin gerçekleştirilmesinin zamanlama ve önem açısından aciliyetini ifade etmektedir. Paydaş özelliklerinin paydaş önceliğiyle arasındaki ilişki daha sonra Agle, Mitchell ve Sonnenfeld (1999)⁴¹⁸,in Amerika'daki 80 işletme yöneticisi ve Gago ve Antolin'in (2004)⁴¹⁹ İspanya'daki 277 imalat işletmesi yöneticisi ile yaptıkları çalışmalarla test edilmiştir. Bu çalışmalarda paydaş özellikleri güç, meşruiyet ve zorunluluk bağlamında değerlendirilmiştir. Ancak yapılan ön testlerde meşruiyet kavramını yöneticilerin yasal olarak algıladığı görülmüştür. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde de meşru kavramı “yasanın, dinin ve kamu vicdanının doğru bulduğu”⁴²⁰ şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte literatürde meşruiyet hem etik hem de yasal hakları içerdiğinden araştırmada paydaş özellikleri etik ve yasal hak değişkenlerinin de yer aldığı dört boyutta değerlendirilmektedir.

Ayrıca paydaşlarla ilgili sorular kapsamında, Carroll'ın (1991)⁴²¹ ortaya koyduğu paydaş/sorumluluk matrisi ve kurumsal sosyal sorumluluk piramidinden yararlanarak işletmelerin paydaşlarına yönelik sorumlulukları ve bu konudaki öncelikli paydaşlarının tespit edilmesine yönelik sorular yer almaktadır.

Hazırlanan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anketi” deneme formu, anketin yönergelerinin, anket maddelerinin, içeriğinin ve yanıtlama biçiminin anlaşılır olup olmadığını belirlemek için 7 alan uzmanının (2 Profesör, 4 Doçent ve 1 yardımcı Doçent) görüşü alınmıştır. Uzman görüşlerine uygun olarak anket formunda düzeltmeler yapılmış ve anketin kapsam geçerliliği çalışması gerçekleştirilmiştir.

Üzerinde anlaşmaya varılmayan maddelerin belirlenmesi amacıyla her maddenin “çok uygun”(4), “uygun”(3), “biraz uygun”(2), “hiç uygun değil”(1) şeklinde uzmanların derecelendirme yapması istenmiştir. Maddenin uygun olup olmadığının belirlenmesinde gözlenen ortalama değer beklenen ortalama değerden (2.50'den) fazla

⁴¹⁸Bradley R. Agle, Ronald K. Mitchell, Jeffrey A. Sonnenfeld, “Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values, *Academy of Management Journal*, 42, 5, (1999), s. 507-525.

⁴¹⁹Roberto Fernandez Gago, Mariano Nieto Antolin, “Stakeholder Salience in Corporate Environmental Strategy, *Corporate Governance*, 4, 3, (2004), s. 65-76.

⁴²⁰Türk Dil Kurumu, *Türkçe Sözlük*, Cilt II. Sekizinci Baskı, (Ankara: Türk Dil Kurumu Basım Evi, 1998), s.1545.

⁴²¹Carroll, 1991, a.g.e., s. 39-48.

olması gerekmektedir⁴²². Hazırlanan tüm soru maddelerine yönelik yapılan derecelendirmelerdeki ortalamalar 2.50'den büyük çıkmasına rağmen, yapılan önerilere uygun olarak soru maddelerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Daha sonra 7 işletmeye gidilerek üst düzey yöneticilerle görüşülmüş ve hazırlanan anketlerin ön testi yapılmıştır. Buradan elde edilen geri bildirimler ışığında tekrar anketin içeriği gözden geçirilmiş ve anket uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

5.2.2. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Evren sayısının az olması tüm işletmelere ulaşmayı zorunlu kılmıştır. Anketlerin büyük bölümü araştırmacı tarafından işletmelere gidilerek dağıtılmıştır. Bir bölümü ise üst düzey yöneticilerin zaman kısıtı nedeniyle elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Yöneticilere araştırmanın konusu, amacı, önemi ve içeriği hakkında bilgi verilmiştir. Her anket yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Ayrıca işletmelerin paydaşlarına ve kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik yaklaşımlarını tespit etmek için bazı yöneticilerle görüşme yapılmıştır.

Araştırmada, veri toplama aracıyla toplanan verilerin analizine geçmeden önce, verilerin düzenlenmesi ve işlenmesi ile ilgili işlemler gerçekleştirilmiştir. Ölçme aracı ile toplanan verilerin çözümlemesinde elektronik ortamdan yararlanılmış ve araştırmanın genel amacı çerçevesinde yanıtları aranan alt amaçlara yönelik olarak toplanan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümlemeler için SPSS 13.0 (The Statistcal Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

⁴²²Adnan Erkuş, *Sınıf Öğretmenleri İçin Ölçme ve Değerlendirme: Kavramlar ve Uygulamalar*, (Ankara:Ekinoks, 2006), s.57-58.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bulguları, işletme ve yöneticilere ilişkin bilgiler, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarına ilişkin bulgular, paydaşlarına ilişkin bulgular ve araştırma hipotezlerinin analizi olmak üzere dört başlık altında ele alınmıştır.

6.1. İşletme ve Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Araştırma kapsamında yer alan yönetici ve işletmelere ilişkin bilgilerin yüzde ve sıklık değerleri Tablo 14 ve 15’de görülmektedir.

Tablo 14. Yöneticilere İlişkin Bilgiler

İşletmedeki Konumu	Sıklık	Yüzde
Yönetim Kurulu Başkanı	10	24,4
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	4	9,8
Yönetim Kurulu Üyesi	5	12,2
Genel Müdür	7	17,1
Genel Müdür Yardımcısı	5	12,2
Birim Müdürü	10	24,4
Toplam	41	100
Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde
Lise ve Dengi Okul	3	7,3
Fakülte ve Dengi Okul	21	51,2
Yüksek Lisans	16	39,0
Doktora	1	2,4
Toplam	41	100
Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	7	17,1
Erkek	34	82,9
Toplam	41	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin %24,4’ü yönetim kurulu başkanı, %9,8’i yönetim kurulu başkan yardımcısı, %12,2’si yönetim kurulu üyesi, %17,1’i genel müdür, %12,2’si genel müdür yardımcısı ve %24,4’ü birim müdürüdür. Ayrıca %51,1

fakülte ve dengi okul mezunuyken %39'u yüksek lisans mezunudur. Yine yöneticilerin %17'1'ini kadınlar, %82,9'unu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 15. İşletmelere İlişkin Bilgiler

Faaliyet Süresi	Sıklık	Yüzde
1-10 yıl	6	14,6
11-20 yıl	11	26,8
21-30 yıl	8	19,5
31-40 yıl	6	14,6
40 yıl ve üzeri	10	24,4
Toplam	41	100
Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde
1-49	10	24,4
50-249	17	41,5
250 ve üzeri	14	34,1
Toplam	41	100
Faaliyet Sektörü	Sıklık	Yüzde
Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayi	6	14,6
Makine İmalat ve Metal Eşya Sanayi	15	36,6
Madencilik	1	2,4
Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	3	7,3
Gıda Sanayi	7	17,1
Orman Ürünleri, Mobilya ve Kâğıt Sanayi	2	4,9
Kimya, Plastik ve Kauçuk Sanayi	5	12,2
Diğer	2	4,9
Toplam	41	100

Faaliyet sürelerine bakıldığında Tablo 15'de görüldüğü gibi işletmelerin %14,6'sı 1-10 yıl, %26,8'i 11-20 yıl, %19,5'i 21-30 yıl, %14,6'sı 31-40 yıl ve %24,4'ü ise 40 yıl ve üzeri faaliyet göstermektedir. Ayrıca çalışan sayısı temel alındığında %24,4'ü küçük, %41,5'i orta ve %34,1'i büyük işletmedir. Yine araştırmada yer alan işletmelerin %36,6 gibi önemli bir bölümü makine imalat ve metal eşya sanayinde faaliyet gösterirken, %17,1'i gıda, %14,6'sı taş ve toprağa dayalı imalat sanayi, %12,2'si ise kimya, plastik ve kauçuk sanayinde faaliyet göstermektedir.

6.2. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, öncelikleri ve yaklaşımları incelenecektir.

Tablo 16. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Öncelikleri

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Öncelikleri		Sayı	Yüzde
1. Öncelik	Yasal Sorumluluk	25	61,0
	Ekonomik Sorumluluk	8	19,5
	Etik Sorumluluk	5	12,2
	Gönüllü Sorumluluk	3	7,3
	Toplam	41	100
2. Öncelik	Ekonomik Sorumluluk	23	56,1
	Yasal Sorumluluk	10	24,4
	Etik Sorumluluk	8	19,5
	Gönüllü Sorumluluk	0	0
	Toplam	41	100
3. Öncelik	Etik Sorumluluk	22	53,7
	Ekonomik Sorumluluk	9	22,0
	Gönüllü Sorumluluk	7	17,1
	Yasal Sorumluluk	3	7,3
	Toplam	41	100
4. Öncelik	Gönüllü Sorumluluk	31	75,6
	Etik Sorumluluk	6	14,6
	Yasal Sorumluluk	3	7,3
	Ekonomik Sorumluluk	1	2,4
	Toplam	41	100

Tabloda 16’da işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarını (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü) öncelik sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Bu öncelik sıralamasında birinci öncelikte %61 ile yasal sorumluluk öndeyken ikinci öncelikte %56,1 ile ekonomik sorumluluk, üçüncü öncelikte %53,7 ile etik sorumluluk ve dördüncü öncelikte %75,6 ile gönüllü sorumluluk öne çıkmaktadır. Bir anlamda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerini sırasıyla yasal, ekonomik, etik ve gönüllü sorumluluk şeklinde sıralamak mümkündür.

Tablo 17. İşletmelerin Toplumdaki Rollerine İlişkin Yaklaşımları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları		N	Ortalama	Standart Sapma
Yasal Sorumluluklar				
Yasal 1	Yasalara ve yönetmeliklere uymak	41	4,85	,358
Yasal 2	Vergileri zamanında ve kanuna uygun şekilde ödemek	41	4,85	,358
Yasal 3	Çalışanların iş güvenliğini sağlamak	41	4,76	,489
Yasal 4	Çalışanlarına uygun ücret sağlamak	41	4,44	,550
Toplam Yasal Sorumluluk (Yasal 1+Yasal 2+Yasal 3+Yasal 4)		41	18,90	1,20
Ekonomik Sorumluluklar				
Eko 1	Faaliyetlerin verimli olması	41	4,80	,401
Eko 2	Pazar payını artırma yönünde çalışmak	41	4,66	,656
Eko 3	Kâr elde etmek	41	4,63	,581
Eko 4	İstihdam yaratmak	41	4,37	,767
Toplam Ekonomik Sorumluluk (Eko 1+ Eko 2+ Eko 3+ Eko 4)		41	18,46	1,38
Etik sorumluluklar				
Etik 1	Tüketicileri ürünler ve hizmetler konusunda aldatmamak	41	4,76	,582
Etik 2	Çalışanlara adil davranmak	41	4,66	,480
Etik 3	Çevreyi korumak	41	4,59	,499
Etik 4	Toplunun etik ilkelerine uygun davranmak	41	3,49	1,003
Toplam Etik Sorumluluk (Etik 1+ Etik 2+ Etik 3+ Etik 4)		41	17,48	1,87
Gönüllü Sorumluluklar				
Gön 1	Hayır kurumlarına yardım etmek	41	4,41	,741
Gön 2	Eğitim kurumlarına yardım etmek	41	3,88	,678
Gön 3	Toplumsal projelere katılmak	41	3,80	,641
Gön 4	Sanatsal ve sportif faaliyetleri desteklemek	41	3,29	,782
Toplam Gönüllü Sorumluluk (Gön 1+ Gön 2+ Gön 3+ Gön 4)		41	15,39	2,06

Yukarıdaki tabloda işletmelerin toplumdaki rolleri kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutunda toplanmış ve bu bağlamda değerlendirilmiştir. Her bir boyuta denk gelen ifadelerin ortalamalarına bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk önceliğinde olduğu gibi yasal sorumluluk birinci önceliği oluştururken onu ekonomik, etik ve gönüllü sorumlulukların izlediği görülmektedir.

Tablo 18. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Faaliyetlerden Sorumlu Birimler

Birimler	Sıklık	Yüzde
Yönetim Kurulu	19	46,3
İnsan Kaynakları	7	17,1
Mali ve İdari İşler	3	7,3
Halkla İlişkiler	3	7,3
Kalite ve Güvence	2	4,9
Sosyal İşler	1	2,4
Yanıtsız	6	14,6
Toplam	41	100

İşletmelerde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerden sorumlu birimlerin ele alındığı Tablo 18’de işletmelerin %46,3’ü yönetim kurulunun sorumlu olduğunu belirtirken, %17,1’i insan kaynakları, %7,3’ü mali ve idari işler, %7,3’ü halkla ilişkiler, %4,9’u kalite güvence ve %2,4’ü sosyal işler birimlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden sorumlu olduğunu belirtmiştir. Ayrıca %14,6’sı bu konuda herhangi bir yanıt vermemiştir.

Tablo 19. İşletmeleri Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelten Faktörler

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Nedenleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Yasalara Uyuma	41	4,73	,549
Olumlu şirket imajı oluşturma	41	4,51	,898
İşletmenin marka değerini artırma	41	4,46	1,002
Müşteri bağlılığını artırma	41	4,39	1,046
Şirket değerini artırma	41	4,37	,942
Rekabet avantajı sağlama	41	4,27	1,025
Paydaşların güvenini kazanma	41	4,27	1,141
Maliyetleri düşürme/Operasyonel etkinlik	41	4,24	1,113
Finansal performansı geliştirme	41	4,24	1,157
Yeni pazarlara girme	41	3,98	1,313

Toplumla ilişkileri geliştirme	41	3,95	1,071
Medyanın ilgisi çekme	41	3,00	1,072
Sivil toplum örgütlerinin baskısı	41	2,61	,945

İşletmeleri kurumsal sosyal sorumluluğa yönelten faktörler çeşitli ifadelerle işletmelere sorulduğunda büyük bir bölümü en öncelikli unsur olarak yasalara uymayı kabul etmektedir. Olumlu şirket imajı, marka değeri, müşteri bağlılığı, şirket değeri gibi unsurların da öne çıktığı görülmektedir. Ancak paydaş öncelikleri ve paydaş belirginliği sıralamasında son sıralarda yer alan sivil toplum örgütlerinin burada da düşük bir ortalamayla son sırada olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmelerin medyayla olan ilişkilerini yönetmede kurumsal sosyal sorumluluğu bir araç olarak görme düzeylerinin de düşük olduğu görülmektedir.

6.3. İşletmelerin Paydaşlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde işletmelerin paydaş öncelikleri, paydaşların özellikleri, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikli paydaşlar ve paydaşlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluklar incelenecektir.

Tablo 20. İşletmelerin Paydaş Öncelikleri

Paydaşlar	1		2		3		4		5		N	Ortalama	Standart Sapma
	hiç önemli değil		önemsiz		biraz önemli		önemli		çok önemli				
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde			
Müşteriler	-	-	-	-	-	-	9	22,0	32	78,0	41	4,78	,419
İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	-	-	-	-	3	7,3	6	14,6	32	78,0	41	4,71	,602
İşletme Çalışanları	-	-	-	-	-	-	19	46,3	22	53,7	41	4,54	,505
Tedarikçiler	-	-	-	-	2	4,9	24	38,5	15	36,6	41	4,32	,567
Toplum	-	-	1	2,4	6	14,6	18	43,9	16	39,0	41	4,20	,782
Hükümet	2	4,9	2	4,9	7	17,1	16	39,0	14	34,1	41	3,93	1,081
Rakip İşletmeler	2	4,9	3	7,3	6	14,6	18	43,9	12	29,3	41	3,85	1,085
Yerel Yönetimler	3	7,3	6	14,6	10	24,4	18	43,9	4	9,8	41	3,34	1,135
Medya	1	2,4	8	19,5	11	26,8	18	43,9	3	7,3	41	3,34	,965
Çevreci Baskı Kuruluşları	5	12,2	6	14,6	12	29,3	12	29,3	6	14,6	41	3,20	1,229
Sivil Toplum Örgütleri	3	7,3	8	19,5	15	36,6	13	31,7	2	4,9	41	3,07	1,010
Sendikalar	8	19,5	16	39,0	9	22,0	7	17,1	1	2,4	41	2,44	1,074

İşletmelerin paydaş öncelikleri sıralamasında ilk üç sırayı müşteriler, işletme sahipleri/hissedarlar ve işletme çalışanlarının aldığı görülmektedir. Onları sırasıyla tedarikçiler, toplum ve hükümet izlemektedir. Bu sıralamada özellikle sendikaların düşük bir sıralamayla son sırada olmasının yanı sıra çevreci baskı kuruluşları ve sivil toplum örgütlerinin de sıralamanın sonunda olduğu görülmektedir.

Tablo 21. İşletmelerin Paydaş Öncelikleri Sıralaması

Paydaş Öncelikleri		Sayı	Yüzde
1. Öncelik	İşletme Sahipleri/Hissedarlar	23	56,1
	Müşteriler	11	26,8
	İşletme Çalışanları	4	9,8
	Toplum	2	4,9
	Hükümet	1	2,4
	Toplam	41	100
2. Öncelik	İşletme Çalışanları	20	48,8
	Müşteriler	10	24,4
	İşletme Sahipleri/Hissedarlar	6	14,6
	Toplum	3	7,3
	Tedarikçiler	1	2,4
	Rakip İşletmeler	1	2,4
	Toplam	41	100
3. Öncelik	Müşteriler	16	39,0
	İşletme Çalışanları	11	26,8
	Tedarikçiler	7	17,1
	Hükümet	2	4,9
	Toplum	2	4,9
	İşletme Sahipleri/Hissedarlar	1	2,4
	Sendikalar	1	2,4
	Rakip İşletmeler	1	2,4
	Toplam	41	100

İşletmelerden en öncelikli üç paydaş grubunun sıralanmasının istendiği bu bölümde 1. önceliği %56,1 ile işletme sahipleri/hissedarlar, %26,8 ile müşteriler ve %9,8 ile işletme çalışanları oluştururken, 2. öncelikte %48,8 ile işletme çalışanlarının, %24,4 ile müşterilerin ve %14,6 ile işletme sahipleri/hissedarların olduğu görülmektedir. 3. öncelikte %39 ile müşteriler başı çekerken onları %26,8 ile işletme çalışanları ve %17,1 ile tedarikçiler izlemektedir. Ayrıca en öncelikli 3 paydaş grubu sıralamasında toplum, hükümet, rakip işletmeler ve sendikaların da olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Paydaşların Özellikleri ve Belirginlik Düzeyleri

Paydaşlar	Güç		Meşruiyet				Zorunluluk		Belirginlik Düzeyi	
			Etik Hak		Yasal Hak					
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	4,68	,521	4,78	,475	4,66	,575	4,51	,810	18,63	1,74
Müşteriler	4,24	,663	4,66	,480	4,66	,617	4,32	,907	17,85	1,87
İşletme Çalışanları	4,07	,721	4,54	,596	4,63	,581	4,24	,767	17,48	1,97
Hükümet	3,61	,997	4,22	,881	4,71	,512	4,05	,947	16,58	2,60
Tedarikçiler	3,54	,869	4,05	,893	4,46	,711	3,85	,963	15,90	2,70
Toplum	3,54	,951	4,00	,837	3,93	,959	3,61	1,222	15,07	3,21
Yerel Yönetimler	3,00	,866	3,56	1,026	3,98	,935	3,39	1,243	13,92	3,41
Rakip İşletmeler	3,61	,945	3,61	1,093	3,51	1,306	3,07	1,104	13,80	3,39
Çevreci Baskı Kuruluşları	2,88	1,166	3,12	1,345	3,32	1,331	2,90	1,261	12,21	4,58
Medya	2,90	1,200	3,22	1,235	3,02	1,235	2,73	1,285	11,87	4,38
Sivil Toplum Örgütleri	2,54	1,098	3,05	1,224	2,98	1,369	2,85	1,236	11,41	4,34
Sendikalar	2,15	1,038	2,66	1,425	2,73	1,450	2,59	1,322	10,12	4,64

Paydaş özelliklerinin (güç, meşruiyet, zorunluluk) toplamından yola çıkarak oluşturulan paydaşların belirginlik düzeyine göre ilk sırayı sırasıyla işletme sahipleri/hissedarlar, müşteriler ve işletme çalışanlarının aldığı görülmektedir. Yine onları hükümet, tedarikçiler ve toplum izlemektedir. Bu sıralamada da sendikaların son sırada olduğu görülmektedir. Ayrıca işletme sahipleri/hissedarları, güç, zorunluluk düzeyi ve etik açıdan meşru hak sıralamasında en öncelikli paydaş grubu iken, yasal açıdan meşru hak sıralamasında en öncelikli paydaş grubu hükümettir.

Tablo 23. İşletmelerin Paydaşlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumlulukları

Öncelik Sırası	Ekonomik Sorumluluk		Yasal Sorumluluk		Etik Sorumluluk		Gönüllü Sorumluluk	
	Paydaş	Yüzde	Paydaş	Yüzde	Paydaş	Yüzde	Paydaş	Yüzde
1	İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	95,1	Hükümet	92,7	Toplum	82,9	Toplum	75,6
2	Tedarikçiler	82,9	İşletme Çalışanları	85,4	İşletme Çalışanları	75,6	Sivil Toplum Örgütleri	57,7
3	Müşteriler	73,2	İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	78,0	Rakip İşletmeler	73,2	İşletme Çalışanları	46,3
4	İşletme Çalışanları	70,7	Yerel Yönetimler	75,6	Müşteriler	70,7	Çevreci Baskı Kuruluşları	46,3
5	Hükümet	36,6	Müşteriler	63,4	İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	65,9	İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	36,6
6	Yerel Yönetimler	26,8	Tedarikçiler	56,1	Medya	63,4	Medya	31,7
7	Toplum	26,8	Sendikalar	41,5	Çevreci Baskı Kuruluşları	61,0	Müşteriler	24,4
8	Rakip İşletmeler	24,4	Toplum	39,0	Sivil Toplum Örgütleri	61,0	Hükümet	24,4
9	Sendikalar	14,6	Rakip İşletmeler	31,7	Hükümet	48,8	Yerel Yönetimler	24,4
10	Medya	9,8	Çevreci Baskı Kuruluşları	29,3	Tedarikçiler	46,3	Sendikalar	19,5
11	Çevreci Baskı Kuruluşları	7,3	Sivil Toplum Örgütleri	22,0	Yerel Yönetimler	41,5	Tedarikçiler	14,6
12	Sivil Toplum Örgütleri	4,9	Medya	14,6	Sendikalar	39,0	Rakip İşletmeler	14,6

Yukarıdaki tablo Carroll'ın paydaş/sorumluluk matrisinden yararlanarak hazırlanmıştır. Burada her sorumluluk alanındaki öncelikli paydaşların ortaya konması amaçlanmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi her sorumluluk alanında farklı bir paydaş sıralaması vardır. Ekonomik sorumlulukta işletme sahipleri/hissedarlar, tedarikçiler ve müşteriler başı çekerken, yasal sorumlulukta önceliği hükümet, işletme çalışanları,

işletme sahipleri/hissedarlar oluşturmaktadır. Etik sorumlulukta toplum, rakip işletmeler ve müşteriler, gönüllü sorumlulukta ise toplum, sivil toplum örgütleri ve işletme çalışanları en öncelikli paydaşlardır.

Tablo 24. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Paydaş Öncelikleri

Paydaşlar	1		2		3		4		5		N	Ortalama	Standart Sapma
	hiç		çok az		biraz		oldukça fazla		tamamen				
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde			
İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	-	-	-	-	3	7,3	13	31,7	25	61,0	41	4,54	,636
Müşteriler	-	-	-	-	5	12,2	13	31,7	23	56,1	41	4,44	,709
İşletme Çalışanları	-	-	-	-	3	7,3	19	46,3	19	46,3	41	4,39	,628
Hükümet	-	-	3	7,3	9	22,0	8	19,5	21	51,2	41	4,15	1,014
Toplum	-	-	2	4,9	9	22,0	16	39,0	14	34,1	41	4,02	,880
Tedarikçiler	-	-	4	9,8	10	24,4	14	34,1	13	31,7	41	3,88	,980
Yerel Yönetimler	-	-	5	12,2	19	46,3	5	12,2	12	29,3	41	3,59	1,048
Rakip İşletmeler	7	17,1	2	4,9	16	39,0	9	22,0	7	17,1	41	3,17	1,283
Sivil Toplum Örgütleri	3	7,3	9	22,0	13	31,7	12	29,3	4	9,8	41	3,12	1,100
Çevreci Baskı Kuruluşları	6	14,6	6	14,6	17	41,5	8	19,5	4	9,8	41	2,95	1,161
Medya	5	12,2	10	24,4	17	41,5	6	14,6	3	7,3	41	2,80	1,077
Sendikalar	13	31,7	9	22,0	11	26,8	4	9,8	4	9,8	41	2,44	1,305

Tablo 24'e bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikli paydaşların ilk üç sırasını işletme sahipleri/hissedarlar, müşteriler ve işletme çalışanları oluşturmaktadır. Yine hükümet, toplum ve tedarikçilerin bu sıralamayı izleyen paydaşlar olduğu görülmektedir. Sendikalar ise kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında da son sırada yer almaktadır.

Tablo 25. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Paydaş Öncelikleri Sıralaması

Paydaş Öncelikleri		Sayı	Yüzde
1. Öncelik	İşletme Sahipleri/Hissedarlar	20	48,8
	Müşteriler	11	26,8
	İşletme Çalışanları	8	19,5
	Toplum	2	4,9
	Toplam	41	100
2. Öncelik	İşletme Çalışanları	17	41,5
	Müşteriler	11	26,8
	İşletme Sahipleri/Hissedarlar	6	14,6
	Toplum	6	14,6
	Hükümet	1	2,4
	Toplam	41	100
3. Öncelik	Müşteriler	14	34,1
	İşletme Çalışanları	9	22,0
	Tedarikçiler	6	14,6
	Hükümet	6	14,6
	Toplum	3	7,3
	İşletme Sahipleri/Hissedarlar	2	4,9
	Medya	1	2,4
	Toplam	41	100

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki en öncelikli üç paydaş grubuna bakıldığında 1. öncelikte %48,8 ile işletme sahipleri/ hissedarların, %26,8 ile müşterilerin, %19,5 ile işletme çalışanlarının ve %4,9 ile toplumun olduğu görülmektedir. 2. önceliği ise %41, 5 ile işletme çalışanları, %26,8 ile müşteriler, %14,6 ile işletme sahipleri/ hissedarlar, %14,6 ile toplum ve %2,4 ile hükümet

oluşturmaktadır. 3. öncelikte %34,1 ile müşteriler, %22,0 ile işletme çalışanları, %14,6 tedarikçiler ve %14,6 ile hükümet başı çekmektedir.

6.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Bu bölümde paydaşların özellikleri ile paydaş öncelikleri ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki paydaş öncelikleri arasındaki ilişkilere yönelik olmak üzere iki başlık altında hipotezler analiz edilecektir. Araştırma hipotezlerini test ederken korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

6.4.1. Paydaşların Özellikleri ile Öncelikleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezlerin Analizi

Paydaş yaklaşımı, işletmelerin paydaş önceliklerini belirlerken paydaş özelliklerinden yararlanabileceğini savunmaktadır. Mitchell ve meslektaşlarının (1997) ve Agle ve meslektaşlarının (1999) yaptıkları çalışmalarda paydaşların belirginlik düzeyinin diğer bir deyişle paydaş özellikleri toplamının paydaşların önceliklerinde belirleyici olduğu ve paydaşların özellikleri ile öncelikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotezler test edilerek her bir paydaş boyutunda paydaşların özellikleri ile öncelikleri arasındaki ilişki düzeyi tespit edilmeye çalışılacaktır.

Hipotez 1. Paydaşların gücü ile öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2. Paydaşların etik açıdan meşru hakları ile öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3. Paydaşların yasal açıdan meşru hakları ile öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4. Paydaşların zorunluluk düzeyi ile öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5. Paydaşların belirginlik düzeyi (paydaş özelliklerinin toplamı) ile öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 26. Paydaşların Özellikleri ile Öncelikleri Arasındaki İlişki Düzeyleri

Paydaşlar	Paydaş Özellikleri				
	Güç	Etik Hak	Yasal hak	Zorunluluk	Belirginlik (Paydaş Özellikleri Toplamı)
1. İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	,334*	,382*	,571**	,572**	,668**
2. İşletme Çalışanları	,096	,182	,175	,105	,182
3. Müşteriler	,288	,364*	,283	,122	,347*
4. Tedarikçiler	,660**	,511**	,185	,499**	,608**
5. Hükümet	,483**	490**	,231	,370*	,530**
6. Yerel Yönetimler	,744**	,542**	402**	,491**	,640**
7. Sendikalar	,659**	,509**	543**	,625**	,650**
8. Medya	,721**	,649**	,560**	,701**	,742**
9. Çevreci Baskı Kuruluşları	,680**	,666**	,603**	,609**	,711**
10. Rakip İşletmeler	,552**	,562**	,301	218	,522**
11. Sivil Toplum Örgütleri	,708**	,624**	,453**	,590**	,665**
12. Toplum	,595**	,344*	,486**	,448**	,582**

* $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde korelasyon** $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde korelasyon

Tablo 26'daki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, işletme sahipleri/hissedarların gücü ile önceliği arasında ($r=0,334$, $p < 0,05$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,382$, $p < 0,05$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,571$, $p < 0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,572$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletme çalışanlarının gücü ile önceliği arasında ($r=0,096$, $p > 0,05$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,182$, $p > 0,05$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,175$, $p > 0,05$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,105$, $p > 0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Müşterilerin etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,364$, $p<0,05$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varken, gücü ile önceliği arasında ($r=0,288$, $p>0,05$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,283$, $p>0,05$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,122$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Tedarikçilerin yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,185$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki görülmezken, gücü ile önceliği arasında ($r=0,660$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,511$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,499$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hükümetin gücü ile önceliği arasında ($r=0,483$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,490$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,370$, $p<0,05$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Ancak hükümetin yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,231$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Yerel yönetimlerin gücü ile önceliği arasında ($r=0,744$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,542$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,402$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,491$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Sendikaların gücü ile önceliği arasında ($r=0,659$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,509$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,543$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,625$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Medyanın gücü ile önceliği arasında ($r=0,721$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,649$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,560$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,701$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Çevreci baskı kuruluşlarının gücü ile önceliği arasında ($r=0,680$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,666$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,603$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,609$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Rakip işletmelerin gücü ile önceliği arasında ($r=0,552$, $p<0,01$) ve etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,562$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varken, yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,301$, $p>0,05$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,218$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Sivil toplum örgütlerinin gücü ile önceliği arasında ($r=0,708$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,624$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,453$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,590$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Toplumsal gücü ile önceliği arasında ($r=0,595$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,344$, $p<0,05$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,486$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,448$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bağlamda **H1** hipotezi işletme çalışanları ve müşteriler dışındaki diğer tüm paydaşlar için kabul edilmiştir. **H2** hipotezi işletme çalışanları dışındaki diğer tüm paydaşlar için kabul edilmiştir. **H3** hipotezi işletme sahipleri/hissedarlar, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve toplum için kabul edilmiştir. **H4** hipotezi ise işletme çalışanları, müşteriler ve rakip işletmeler dışındaki diğer tüm paydaşlar için kabul edilmiştir.

Ayrıca her bir paydaşın korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında işletme sahipleri/hissedarların ($r=0,668$, $p<0,01$), müşterilerin ($r=0,347$, $p<0,05$), tedarikçilerin ($r=0,608$, $p<0,01$), hükümetin ($r=0,530$, $p<0,01$), yerel yönetimlerin ($r=0,640$, $p<0,01$), sendikaların ($r=0,650$, $p<0,01$), medyanın ($r=0,742$, $p<0,01$), çevreci baskı kuruluşlarının ($r=0,711$, $p<0,01$), rakip işletmelerin ($r=0,522$, $p<0,01$), sivil toplum örgütlerinin ($r=0,665$, $p<0,01$) ve toplumun ($r=0,582$, $p<0,01$) belirginlik düzeyi ile önceliği arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak işletme çalışanlarının belirginlik düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,182$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda işletme çalışanları dışındaki diğer tüm paydaşlar için **H5** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27. Paydaşların Özellikleri ile Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	t	p
İşletme Sahipleri/Hissedarlar F=8,838; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,439; R=0,704	Sabit	0,315	0,926	0,340	0,736
	Güç	0,371	0,169	2,192	0,035
	Etik	-0,110	0,201	-0,547	0,588
	Yasal	0,488	0,158	3,09	0,004
	Zorunluluk	0,202	0,115	1,749	0,089
İşletme Çalışanları F=0,358; p=0,837 Düzeltilmiş R ² =-0,069; R=0,195	Sabit	3,669	0,751	4,888	0,000
	Güç	0,003	0,134	0,019	0,985
	Etik	0,09	0,285	0,317	0,753
	Yasal	0,059	0,297	0,198	0,844
	Zorunluluk	0,042	0,118	0,354	0,726
Müşteriler F=3,089; p=0,028 Düzeltilmiş R ² =0,173; R=0,506	Sabit	2,259	0,732	3,084	0,004
	Güç	0,199	0,099	2,017	0,051
	Etik	0,361	0,156	2,322	0,026
	Yasal	0,113	0,106	1,065	0,294
	Zorunluluk	-0,123	0,085	-1,439	0,159
Tedarikçiler F=9,087; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,447; R=0,709	Sabit	2,607	0,467	5,588	0,000
	Güç	0,336	0,095	3,525	0,001
	Etik	0,196	0,109	1,802	0,080
	Yasal	-0,086	0,115	-0,752	0,457
	Zorunluluk	0,030	0,101	0,050	0,771
Hükümet F=4,126; p=0,007 Düzeltilmiş R ² =0,238; R=0,561	Sabit	1,321	1,402	0,942	0,352
	Güç	0,311	0,182	1,710	0,096
	Etik	0,361	0,244	1,484	0,147
	Yasal	-0,131	0,361	-0,364	0,718
	Zorunluluk	0,142	0,199	0,711	0,481
Yerel Yönetimler F=12,472; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,534; R=0,762	Sabit	0,626	0,536	1,167	0,251
	Güç	0,818	0,185	4,414	0,000
	Etik	0,163	0,182	0,895	0,377
	Yasal	-0,209	0,198	-1,055	0,299
	Zorunluluk	0,150	0,127	1,180	0,246
Sendikalar F=14,466; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,574; R=0,785	Sabit	0,498	0,283	1,759	0,087
	Güç	0,750	0,172	4,372	0,000
	Etik	-0,409	0,194	-2,108	0,042
	Yasal	0,091	0,173	0,526	0,602
	Zorunluluk	0,453	0,120	3,782	0,001
Medya F=14,544; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,575; R=0,786	Sabit	1,433	0,293	4,900	0,000
	Güç	0,316	0,129	2,459	0,019
	Etik	0,193	0,142	1,359	0,183
	Yasal	-0,151	0,146	-1,031	0,309
	Zorunluluk	0,301	0,128	2,364	0,024
Çevreci Baskı Kuruluşları F=9,885; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,470; R=0,723	Sabit	0,872	0,405	2,151	0,038
	Güç	0,378	0,212	1,779	0,084
	Etik	0,279	0,192	1,454	0,155

	Yasal	0,033	0,188	0,176	0,861
	Zorunluluk	0,088	0,188	0,467	0,643
Rakip İşletmeler	Sabit	1,072	0,623	1,719	0,094
F=6,708; p=0,000	Güç	0,395	0,175	2,265	0,030
Düzeltilmiş R ² =0,363; R=0,653	Etik	0,490	0,217	2,259	0,030
	Yasal	-0,096	0,171	-0,562	0,577
	Zorunluluk	-0,025	0,144	-0,175	0,862
Sivil Toplum Örgütleri	Sabit	1,067	0,309	3,458	0,001
F=13,775; p=0,000	Güç	0,365	0,174	2,097	0,043
Düzeltilmiş R ² =0,561; R=0,778	Etik	0,532	0,198	2,682	0,011
	Yasal	-0,424	0,166	-2,560	0,015
	Zorunluluk	0,252	0,129	1,959	0,058
Toplum	Sabit	1,990	0,536	3,712	0,001
F=6,343; p=0,001	Güç	0,385	0,126	3,065	0,004
Düzeltilmiş R ² =0,348; R=0,643	Etik	-0,019	0,159	-0,118	0,907
	Yasal	0,223	0,171	1,304	0,200
	Zorunluluk	0,011	0,121	0,094	0,926

Tablo 27’de paydaşların özelliklerinin öncelikleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla her bir paydaş için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Her bir paydaşın özelliklerinin önceliğine etkisinin sınındığı regresyon modelinde işletme sahipleri/hissedarlar (F=8,838, p<0,01), müşteriler (F=3,089, p<0,05), tedarikçiler (F=9,087, p<0,01), hükümet (F=4,126, p<0,01), yerel yönetimler (F=12,472, p<0,01), sendikalar (F=14,466, p<0,01), medya (F=14,544, p<0,01), çevreci baskı kuruluşları (F=9,885, p<0,01), rakip işletmeler (F=6,708, p<0,01), sivil toplum örgütleri (F=13,775, p<0,01) ve toplum (F=6,343, p<0,01) için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak işletme çalışanları (F=0,358, p>0,10) için model anlamlı değildir.

Bununla birlikte her bir paydaşın düzeltilmiş R² değerlerine bakıldığında işletme sahipleri/hissedarların paydaş özelliklerinin, önceliklerindeki değişimin %43,9’unu, müşterilerin %17,3’ünü, tedarikçilerin %44,7’sini, hükümetin %23,8’ini, yerel yönetimlerin %53,4’ünü, sendikaların %57,4’ünü, medyanın %57,5’ini, çevreci baskı kuruluşlarının %47’sini, rakip işletmelerin %36,3’ünü, sivil toplum örgütlerinin %56,1’ini ve toplumun %34,8’ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 28. Paydaşların Belirginlik Düzeyi ile Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	t	P
İşletme Sahipleri/Hissedarlar F=29,785; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,418; R=0,658	Sabit	0,473	0,779	0,607	0,547
	Belirginlik	0,909	0,167	5,458	0,000
İşletme Çalışanları F=1,338; p=0,254 Düzeltilmiş R ² =0,008; R=0,182	Sabit	3,723	0,708	5,261	0,000
	Belirginlik	0,186	0,161	1,157	0,254
Müşteriler F=5,345; p=0,026 Düzeltilmiş R ² =0,098; R=0,347	Sabit	3,392	0,604	5,619	0,000
	Belirginlik	0,311	0,134	2,312	0,026
Tedarikçiler F=22,890; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,354; R=0,608	Sabit	2,285	0,431	5,304	0,000
	Belirginlik	0,511	0,107	4,784	0,000
Hükümet F=15,218; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,262; R=0,530	Sabit	0,283	0,945	0,299	0,767
	Belirginlik	0,879	0,225	3,901	0,000
Yerel Yönetimler F=27,065; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,395; R=0,640	Sabit	0,506	0,561	0,903	0,372
	Belirginlik	0,814	0,157	5,202	0,000
Sendikalar F=28,574; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,408; R=0,650	Sabit	0,919	0,312	2,943	0,005
	Belirginlik	0,601	0,112	5,345	0,000
Medya F=47,881; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,540; R=0,742	Sabit	1,403	0,298	4,706	0,000
	Belirginlik	0,653	0,094	6,920	0,000
Çevreci Baskı Kuruluşları F=39,815; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,492; R=0,711	Sabit	0,867	0,394	2,203	0,034
	Belirginlik	0,762	0,121	6,310	0,000
Rakip İşletmeler F=14,576; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,253; R=0,522	Sabit	1,550	0,621	2,497	0,017
	Belirginlik	0,667	0,175	3,818	0,000
Sivil Toplum Örgütleri F=30,917; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,428; R=0,665	Sabit	1,310	0,339	3,868	0,000
	Belirginlik	0,618	0,111	5,560	0,000
Toplum F=19,935; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,321; R=0,582	Sabit	2,062	0,488	4,224	0,000
	Belirginlik	0,566	0,127	4,465	0,000

Her bir paydaşın belirginlik düzeyinin (paydaş özelliklerinin toplamı) önceliklerine etkisinin sınıandığı regresyon modelinde işletme sahipleri/hissedarlar (F=29,785, p<0,01), müşteriler (F=5,345, p<0,05), tedarikçiler (F=22,890, p<0,01),

hükümet ($F=15,218$, $p<0,01$), yerel yönetimler ($F=27,065$, $p<0,01$), sendikalar ($F=28,574$, $p<0,01$), medya ($F=47,881$, $p<0,01$), çevreci baskı kuruluşları ($F=39,815$, $p<0,01$), rakip işletmeler ($F=14,576$, $p<0,01$), sivil toplum örgütleri ($F=30,917$, $p<0,01$) ve toplum ($F=19,935$, $p<0,01$) için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak işletme çalışanları ($F=1,338$, $p>0,10$) için model anlamlı değildir.

Ayrıca her bir paydaşın düzeltilmiş R^2 değerlerine bakıldığında işletme sahipleri/hissedarların belirginlik düzeyinin, önceliklerindeki değişimin %41,8'ini, müşterilerin %09,8'ini, tedarikçilerin %35,4'ünü, hükümetin %26,2'sini, yerel yönetimlerin %39,5'ini, sendikaların %40,8'ini, medyanın %54'ünü, çevreci baskı kuruluşlarının %49,2'sini, rakip işletmelerin %25,3'ünü, sivil toplum örgütlerinin %42,8'ini ve toplumun %32,1'ini açıkladığı görülmektedir.

6.4.2. Paydaşların Özellikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezlerin Analizi

Paydaş yaklaşımı, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını gerçekleştirirken bir paydaş haritasının çıkarılmasını, bu haritadan paydaşların özelliklerine bağlı olarak önceliklerin belirlenmesini ve bu öncelikler çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesini savunmaktadır. Diğer bir deyişle paydaşların özellikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler test edilerek paydaşların özellikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasındaki ilişki düzeyi tespit edilmeye çalışılacaktır.

Hipotez 6. Paydaşların gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7. Paydaşların etik açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8. Paydaşların yasal açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9. Paydaşların zorunluluk düzeyi ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10. Paydaşların belirginlik düzeyi (paydaş özelliklerinin toplamı) ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 29. Paydaşların Özellikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki İlişki Düzeyleri

Paydaşlar	Paydaş Özellikleri				
	Güç	Etik Hak	Yasal hak	Zorunluluk	Belirginlik (Paydaş Özellikleri Toplamı)
1. İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	,149	,317*	,513**	,521**	,542**
2. İşletme Çalışanları	,322*	,295	,401**	,265	,427**
3. Müşteriler	,352*	,011	,123	,206	,267
4. Tedarikçiler	,461**	,407**	,227	,457**	,506**
5. Hükümet	,503**	,523**	,470**	,279	,563**
6. Yerel Yönetimler	,496**	,570**	,627**	,511**	,655**
7. Sendikalar	,579**	,594**	,566**	,746**	,700**
8. Medya	,700**	,672**	,643**	,647**	,751**
9. Çevreci Baskı Kuruluşları	,605**	,676**	,641**	,560**	,692**
10. Rakip İşletmeler	,139	,352*	,394*	,291	,399**
11. Sivil Toplum Örgütleri	,400**	,497**	,483**	,492**	,533**
12. Toplum	,432**	,475**	,595**	,404**	,583**

* $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde korelasyon

** $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde korelasyon

Tablo 29'daki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, işletme sahipleri/hissedarların etik açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,317$, $p < 0,05$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,513$, $p < 0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,521$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülürken, gücü

ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,149$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

İşletme çalışanlarının gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r= 0,322$, $p<0,05$) ve yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,401$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varken, etik açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,295$, $p>0,05$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,265$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Müşterilerin gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r= 0,352$, $p<0,05$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Ancak etik açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,011$, $p>0,05$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,123$, $p>0,05$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,206$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Tedarikçilerin gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r= 0,461$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,407$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,457$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varken, yasal açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,227$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Hükümetin gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r= 0,503$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,523$, $p<0,01$) ve yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,470$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir vardır. Ancak hükümetin zorunluluk düzeyi ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,279$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Yerel yönetimlerin gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,496$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,570$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,627$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,511$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Sendikaların gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,579$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,594$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,566$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,746$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Medyanın gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,700$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,672$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,643$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,647$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Çevreci baskı kuruluşlarının gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,605$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,676$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,641$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,560$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Rakip işletmelerin etik açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,352$, $p<0,05$) ve yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,394$, $p<0,05$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varken, gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,139$, $p>0,05$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,291$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Sivil toplum örgütlerinin gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,400$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,497$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,483$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,492$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Toplumsal gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,432$, $p<0,01$), etik açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,475$, $p<0,01$), yasal açıdan meşru hakları ile önceliği arasında ($r=0,595$, $p<0,01$) ve zorunluluk düzeyi ile önceliği arasında ($r=0,404$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bağlamda **H6** hipotezi işletme sahipleri/hissedarlar ve rakip işletmeler dışındaki diğer tüm paydaşlar için kabul edilmiştir. **H7** hipotezi işletme çalışanları ve müşteriler dışındaki diğer tüm paydaşlar için kabul edilmiştir. **H8** hipotezi müşteriler ve tedarikçiler dışındaki diğer tüm paydaşlar için kabul edilmiştir. **H9** hipotezi ise işletme çalışanları, müşteriler, hükümet ve rakip işletmeler dışındaki diğer tüm paydaşlar için kabul edilmiştir.

Yine Tablo 29'daki her bir paydaşın korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında işletme sahipleri/hissedarların ($r=0,542$, $p<0,01$), işletme çalışanlarının ($r=0,427$, $p<0,01$), tedarikçilerin ($r=0,506$, $p<0,01$), hükümetin ($r=0,563$, $p<0,01$), yerel yönetimlerin ($r=0,655$, $p<0,01$), sendikaların ($r=0,700$, $p<0,01$), medyanın ($r=0,751$, $p<0,01$), çevreci baskı kuruluşlarının ($r=0,692$, $p<0,01$), rakip işletmelerin ($r=0,399$, $p<0,01$), sivil toplum örgütlerinin ($r=0,533$, $p<0,01$) ve toplumun ($r=0,583$, $p<0,01$) belirginlik düzeyi ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak müşterilerin belirginlik düzeyi ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ($r=0,267$, $p>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur. Sonuç olarak müşteriler dışındaki diğer tüm paydaşlar için **H10** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 30. Paydaşların Özellikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	t	p
İşletme Sahipleri/Hissedarlar F=4,864; p=0,003 Düzeltilmiş R ² =0,279; R=0,592	Sabit	1,217	1,110	1,096	0,280
	Güç	0,094	0,203	0,461	0,648
	Etik	-0,002	0,242	-0,008	0,994
	Yasal	0,384	0,189	2,031	0,050
	Zorunluluk	0,244	0,138	1,762	0,087
İşletme Çalışanları F=2,640; P=0,050 Düzeltilmiş R ² =0,141; R=0,476	Sabit	1,895	0,837	2,265	0,030
	Güç	0,110	0,149	0,735	0,467
	Etik	-0,292	0,317	-0,920	0,364
	Yasal	0,597	0,331	1,806	0,079
	Zorunluluk	0,143	0,131	1,087	0,284
Müşteriler F=1,516; p=0,218 Düzeltilmiş R ² =0,049; R=0,380	Sabit	3,032	1,328	2,282	0,028
	Güç	0,323	0,179	1,805	0,079
	Etik	-0,190	0,282	-0,675	0,504
	Yasal	0,096	0,192	0,501	0,620
	Zorunluluk	0,110	0,155	0,711	0,482

Tedarikçiler F=3,522; p=0,016 Düzeltilmiş R ² =0,201; R=0,530	Sabit	1,298	0,968	1,340	0,189
	Güç	0,314	0,198	1,586	0,122
	Etik	0,167	0,225	0,742	0,463
	Yasal	0,004	0,238	0,019	0,985
	Zorunluluk	0,201	0,210	0,957	0,345
Hükümet F=6,259; p=0,001 Düzeltilmiş R ² =0,345; R=0,640	Sabit	-0,670	1,219	-0,550	0,586
	Güç	0,348	0,158	2,200	0,034
	Etik	0,280	0,212	1,321	0,195
	Yasal	0,645	0,314	2,056	0,047
	Zorunluluk	-0,162	0,173	-0,934	0,357
Yerel Yönetimler F=7,219; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,383; R=0,667	Sabit	0,575	0,595	0,966	0,341
	Güç	0,147	0,206	0,714	0,480
	Etik	0,164	0,202	0,810	0,423
	Yasal	0,407	0,220	1,853	0,072
	Zorunluluk	0,108	0,141	0,768	0,448
Sendikalar F=15,295; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,588; R=0,793	Sabit	0,107	0,338	0,316	0,754
	Güç	0,484	0,205	2,361	0,024
	Etik	-0,038	0,232	-0,165	0,870
	Yasal	-0,139	0,206	-0,673	0,506
	Zorunluluk	0,687	0,143	4,798	0,000
Medya F=12,227; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,529; R=0,759	Sabit	0,586	0,344	1,702	0,097
	Güç	0,320	0,151	2,111	0,042
	Etik	0,190	0,167	1,135	0,264
	Yasal	0,099	0,172	0,575	0,569
	Zorunluluk	0,140	0,150	0,930	0,359
Çevreci Baskı Kuruluşları F=8,917; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,442; R=0,705	Sabit	0,820	0,393	2,086	0,044
	Güç	0,148	0,206	0,717	0,478
	Etik	0,328	0,186	1,765	0,086
	Yasal	0,195	0,182	1,070	0,292
	Zorunluluk	0,012	0,183	0,067	0,947
Rakip İşletmeler F=1,912; p=0,130 Düzeltilmiş R ² =0,084; R=0,419	Sabit	1,362	0,884	1,541	0,132
	Güç	0,008	0,248	0,031	0,975
	Etik	0,131	0,308	0,426	0,673
	Yasal	0,248	0,242	1,023	0,313
	Zorunluluk	0,143	0,204	0,698	0,490
Sivil Toplum Örgütleri F=4,326; p=0,006 Düzeltilmiş R ² =0,250; R=0,570	Sabit	1,470	0,439	3,347	0,002
	Güç	-0,201	0,248	-0,813	0,422
	Etik	0,374	0,283	1,322	0,194
	Yasal	0,014	0,236	0,060	0,952
	Zorunluluk	0,344	0,183	1,874	0,069
Toplum F=6,035; p=0,001 Düzeltilmiş R ² =0,335; R=0,634	Sabit	1,303	0,610	2,137	0,039
	Güç	0,206	0,143	1,438	0,159
	Etik	0,128	0,181	0,706	0,485
	Yasal	0,455	0,194	2,341	0,025
	Zorunluluk	-0,084	0,138	-0,611	0,545

Tablo 30’da paydaşların özelliklerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliklerine etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Her bir paydaşın özelliklerinin kurumsal sosyal sorumluluk önceliğine etkisinin sınındığı regresyon modelinde işletme sahipleri/hissedarlar ($F=4,864$, $p<0,01$), işletme çalışanları ($F=2,640$, $p<0,05$), tedarikçiler ($F=3,522$, $p<0,05$), hükümet ($F=6,259$, $p<0,01$), yerel yönetimler ($F=7,219$, $p<0,01$), sendikalar ($F=15,295$, $p<0,01$), medya ($F=12,227$, $p<0,01$), çevreci baskı kuruluşları ($F=8,917$, $p<0,01$), sivil toplum örgütleri ($F=4,326$, $p<0,01$) ve toplum ($F=6,035$, $p<0,01$) için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak müşteriler ($F=1,516$, $p>0,10$) ve rakip işletmeler ($F=1,912$, $p>0,10$) için model anlamlı değildir.

Ayrıca her bir paydaşın düzeltilmiş R^2 değerlerine bakıldığında işletme sahipleri/hissedarların paydaş özelliklerinin, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları önceliklerindeki değişimin %27,9’unu, işletme çalışanlarının %14,1’ini, tedarikçilerin %20,1’ini, hükümetin %34,5’ini, yerel yönetimlerin %38,3’ünü, sendikaların %58,8’ini, medyanın %52,9’unu, çevreci baskı kuruluşlarının %44,2’sini, sivil toplum örgütlerinin %25’ini ve toplumun %33,5’ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 31. Paydaşların Belirginlik Düzeyi ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	t	p
İşletme Sahipleri/Hissedarlar $F=16,232$; $p=0,000$ Düzeltilmiş $R^2=0,276$; $R=0,542$	Sabit	0,849	0,919	0,923	0,362
	Belirginlik	0,792	0,196	4,029	0,000
İşletme Çalışanları $F=0,511$; $p=0,479$ Düzeltilmiş $R^2=-0,012$; $R=0,114$	Sabit	4,725	0,479	9,869	0,000
	Belirginlik	-0,089	0,124	-0,715	0,479
Müşteriler $F=2,999$; $p=0,091$ Düzeltilmiş $R^2=0,048$; $R=0,267$	Sabit	2,631	1,049	2,508	0,016
	Belirginlik	0,404	0,234	1,732	0,091
Tedarikçiler $F=13,405$; $p=0,001$ Düzeltilmiş $R^2=0,237$; $R=0,506$	Sabit	0,960	0,808	1,188	0,242
	Belirginlik	0,734	0,200	3,661	0,001
Hükümet $F=18,054$; $p=0,000$ Düzeltilmiş $R^2=0,299$; $R=0,563$	Sabit	0,518	0,864	0,600	0,552
	Belirginlik	0,875	0,206	4,249	0,000

Yerel Yönetimler F=29,237; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,414; R=0,655	Sabit	0,788	0,532	1,480	0,147
	Belirginlik	0,803	0,149	5,407	0,000
Sendikalar F=37,447; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,477; R=0,700	Sabit	0,451	0,357	1,263	0,214
	Belirginlik	0,786	0,128	6,119	0,000
Medya F=50,410; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,553; R=0,751	Sabit	0,615	0,328	1,874	0,068
	Belirginlik	0,737	0,104	7,100	0,000
Çevreci Baskı Kuruluşları F=35,931; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,466; R=0,692	Sabit	0,809	0,381	2,123	0,040
	Belirginlik	0,701	0,117	5,994	0,000
Rakip İşletmeler F=7,363; p=0,010 Düzeltilmiş R ² =0,137; R=0,399	Sabit	1,091	0,789	1,383	0,174
	Belirginlik	0,603	0,222	2,713	0,010
Sivil Toplum Örgütleri F=15,470; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,266; R=0,553	Sabit	1,583	0,418	3,786	0,001
	Belirginlik	0,539	0,137	3,933	0,000
Toplum F=20,084; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,323; R=0,583	Sabit	1,617	0,549	2,946	0,005
	Belirginlik	0,639	0,143	4,482	0,000

Her bir paydaşın belirginlik düzeyinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliklerine etkisinin sınındığı regresyon modelinde işletme sahipleri/hissedarlar (F=16,232, p<0,01), müşteriler (F=2,999, p<0,10), tedarikçiler (F=13,405, p<0,01), hükümet (F=18,054, p<0,01), yerel yönetimler (F=29,237, p<0,01), sendikalar (F=37,447, p<0,01), medya (F=50,410, p<0,01), çevreci baskı kuruluşları (F=35,931, p<0,01), rakip işletmeler (F=7,363, p<0,01), sivil toplum örgütleri (F=15,470, p<0,01) ve toplum (F=20,084, p<0,01) için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak işletme çalışanları (F=0,511, p>0,10) için model anlamlı değildir.

Bununla birlikte her bir paydaşın düzeltilmiş R² değerlerine bakıldığında işletme sahipleri/hissedarların belirginlik düzeyinin, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları önceliklerindeki değişimin %27,6'sını, müşterilerin %04,8'ini, tedarikçilerin %23,7'sini, hükümetin %29,9'unu, yerel yönetimlerin %41,4'ünü, sendikaların %47,7'sini, medyanın %55,3'ünü, çevreci baskı kuruluşlarının %46,6'sını, rakip işletmelerin %13,7'sini, sivil toplum örgütlerinin %26,6'sını ve toplumun %32,3'ünü açıkladığı görülmektedir.

İşletmeler, paydaş ağındaki tüm paydaşlara karşı sorumludurlar. Ancak gerek bazı paydaşların işletme üzerinde daha fazla paya sahip olması gerekse kaynaklardaki sınırlılık, işletmeleri paydaş önceliklerini belirlemeye ve bu öncelikler çerçevesinde sorumluluk haritasını çizmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin belirledikleri paydaş öncelikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki paydaş öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir.

Hipotez 11. Paydaşların önceliği ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 32. Paydaşların Öncelikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki İlişki Düzeyleri

İşletme Sahipleri / Hissedarlar	İşletme Çalışanları	Müşteriler	Tedarikçiler	Hükümet	Yerel Yönetimler
,551**	,191	,501**	,341*	,512**	,369*
Sendikalar	Medya	Çevreci Baskı Kuruluşları	Rakip İşletmeler	Sivil Toplum Örgütleri	Toplum
680**	,715**	,550**	,090	,532**	,465**

* $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde korelasyon

** $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde korelasyon

Tablo 32'deki korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında işletme sahipleri/hissedarların ($r=0,551$, $p < 0,01$), müşterilerin ($r=0,501$, $p < 0,01$), tedarikçilerin ($r=0,341$, $p < 0,05$), hükümetin ($r=0,512$, $p < 0,01$), yerel yönetimlerin ($r=0,369$, $p < 0,05$), sendikaların ($r=0,680$, $p < 0,01$), medyanın ($r=0,715$, $p < 0,01$), çevreci baskı kuruluşlarının ($r=0,550$, $p < 0,01$), sivil toplum örgütlerinin ($r=0,532$, $p < 0,01$) ve toplumun ($r=0,465$, $p < 0,01$) önceliği ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak işletme çalışanlarının ($r=0,191$, $p > 0,05$) ve rakip işletmelerin ($r=0,090$, $p > 0,05$) önceliği ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda işletme çalışanları ve rakip işletmeler dışındaki diğer tüm paydaşlar için **H11** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 33. Paydaşların Öncelikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	t	P
İşletme Sahipleri/Hissedarlar F=16,996; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,286; R=0,551	Sabit	1,795	0,670	2,677	0,011
	Paydaş Önceliği	0,582	0,141	4,123	0,000
İşletme Çalışanları F=1,469; p=0,233 Düzeltilmiş R ² =-0,012; R=0,191	Sabit	3,316	0,892	3,718	0,001
	Paydaş Önceliği	0,237	0,195	1,212	0,233
Müşteriler F=13,061; p=0,001 Düzeltilmiş R ² =0,232; R=0,501	Sabit	0,389	1,125	0,346	0,731
	Paydaş Önceliği	0,847	0,234	3,614	0,001
Tedarikçiler F=5,137; p=0,029 Düzeltilmiş R ² =0,094; R=0,341	Sabit	1,335	1,131	1,180	0,245
	Paydaş Önceliği	0,589	0,260	2,266	0,029
Hükümet F=13,827; p=0,001 Düzeltilmiş R ² =0,243; R=0,512	Sabit	2,263	0,525	4,310	0,000
	Paydaş Önceliği	0,480	0,129	3,718	0,001
Yerel Yönetimler F=6,143; p=0,018 Düzeltilmiş R ² =0,114; R=0,369	Sabit	2,396	0,504	4,755	0,000
	Paydaş Önceliği	0,356	0,144	2,478	0,018
Sendikalar F=33,540; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,449; R=0,680	Sabit	0,423	0,380	1,115	0,272
	Paydaş Önceliği	0,826	0,143	5,791	0,000
Medya F=40,825; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,499; R=0,715	Sabit	0,136	0,434	0,312	0,757
	Paydaş Önceliği	0,799	0,125	6,389	0,000
Çevreci Baskı Kuruluşları F=16,911; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,285; R=0,550	Sabit	1,292	0,432	2,992	0,005
	Paydaş Önceliği	0,519	0,126	4,112	0,000
Rakip İşletmeler F=0,320; p=0,575 Düzeltilmiş R ² =-0,017; R=0,090	Sabit	2,760	0,754	3,661	0,001
	Paydaş Önceliği	0,107	0,188	0,566	0,575
Sivil Toplum Örgütleri F=15,397; p=0,000 Düzeltilmiş R ² =0,265; R=0,532	Sabit	1,341	0,477	2,810	0,008
	Paydaş Önceliği	0,580	0,148	3,924	0,000
Toplum F=10,783; p=0,002 Düzeltilmiş R ² =0,197; R=0,465	Sabit	1,826	0,681	2,683	0,011
	Paydaş Önceliği	0,524	0,160	3,284	0,002

Tablo 33’de paydaşların önceliklerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliklerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Her bir paydaşın önceliğinin kurumsal sosyal sorumluluk önceliğine

etkisinin sınındığı regresyon modelinde işletme sahipleri/hissedarlar ($F=16,996$, $p<0,01$), müşteriler ($F=13,061$, $p<0,01$), tedarikçiler ($F=5,137$, $p<0,05$), hükümet ($F=13,827$, $p<0,01$), yerel yönetimler ($F=6,143$, $p<0,05$), sendikalar ($F=33,540$, $p<0,01$), medya ($F=40,825$, $p<0,01$), çevreci baskı kuruluşları ($F=16,911$, $p<0,01$), sivil toplum örgütleri ($F=15,397$, $p<0,01$) ve toplum ($F=10,783$, $p<0,01$) için kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak işletme çalışanları ($F=1,469$, $p>0,10$) ve rakip işletmeler ($F=0,320$, $p>0,10$) için model anlamlı değildir.

Ayrıca her bir paydaşın düzeltilmiş R^2 değerlerine bakıldığında işletme sahipleri/hissedarların paydaş önceliğinin, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları önceliklerindeki değişimin %28,6'sını, müşterilerin %23,2'sini, tedarikçilerin %09,4'ünü, hükümetin %24,3'ünü, yerel yönetimlerin %11,4'ünü, sendikaların %44,9'unu, medyanın %49,9'unu, çevreci baskı kuruluşlarının %28,5'ini, sivil toplum örgütlerinin %26,5'ini ve toplumun %19,7'sini açıkladığı görülmektedir.

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ

Yapılan çalışmada söz konusu evrendeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları paydaş yaklaşımı açısından incelenmektedir. Paydaş yaklaşımı, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarının paydaş önceliklerinden yola çıkarak tespit edilebileceğini ve paydaş öncelikleriyle kurumsal sosyal sorumlulukları arasında ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle çalışma temelde kurumsal sosyal sorumluluklar ve paydaşlar olarak iki boyutta değerlendirilmekte ve aralarındaki ilişki incelenmektedir.

7.1. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Bulguların Değerlendirmesi

İşletmelerin en temel sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. Literatürde de sorumluluklar sıralanırken en başta ekonomik sorumluluk gelmekte, onu yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar izlemektedir. Çünkü ekonomik sorumluluklarını gerçekleştiremeyen bir işletmenin diğer sorumluluklarını gerçekleştirmesi oldukça zordur. Drucker, ekonomik sorumluluklarını gerçekleştirmeyen bir işletmenin yaptığı diğer sorumluluk faaliyetlerini sorumsuzca bir davranış olarak nitelendirmektedir. Carroll'ın ortaya koyduğu kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin temelini de ekonomik sorumluluklar oluşturmakta, ekonomik ve yasal sorumluluklar zorunlu sorumluluklar kapsamında değerlendirilmektedir. Ancak yapılan araştırmada sözkonusu evrenin kurumsal sosyal sorumluluk sıralamasında birinci öncelikte %61 ile yasal sorumluluğun öne çıktığı görülmüştür. İkinci öncelikte ekonomik sorumluluk, üçte etik ve dördüncü olarak gönüllü sorumluluk yer almaktadır. Yasal sorumluluğun öne çıkmasının temel nedenlerinden birisi, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken uymakla yükümlü olduğu yoğun bir yasal mevzuatın olmasıdır. Yöneticilerle yapılan yüzyüze görüşmelerde de yasal düzenlemelerin ağırlığı konusunda şikayetlerin olduğu görülmüştür. Bu nedenle işletmelerin, faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için öncelikle bu yükümlülükleri yerine getirmenin zorunlu olduğu yönünde yaklaşıma sahip oldukları söylenebilir.

İşletmelerin sorumlulukları, toplumdaki etki alanları ve rollerine bağlı olarak değişmektedir. Bir anlamda işletmelerin toplumdaki rollerine ilişkin yaklaşımları kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Öte yandan işletmelerin paydaşları üzerinde yarattığı izlenimlerle, gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örtüşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda evrendeki işletmelerin toplumdaki rollerine ilişkin ifadeler kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutunda (ekonomik, yasal etik, gönüllü) değerlendirilmiş ve kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerine benzer bir sıralama ortaya çıkmıştır. Burada da yasal sorumluluk bağlamında ele alınan konuların diğerlerine göre daha öncelikli görüldüğü tespit edilmiştir. Ardından sırasıyla ekonomik, etik ve gönüllü sorumluluk çerçevesindeki konular gelmektedir. Ayrıca işletmelerin toplumda rollerine ilişkin ifadeler tek tek ele alındığında, en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4,85$) ile “yasalara ve yönetmeliklere uymak” ve “vergileri zamanında ve kanuna uygun şekilde ödemek” ifadelerinin sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak işletmelerin toplumdaki rollerine ilişkin yaklaşımlarıyla kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerinin hemen hemen örtüştüğü söylenebilir.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, kapsamı itibariyle yalnızca bir departmanın sorumluluğuna verilecek bir konu değildir. Paydaş yaklaşımına göre kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili kararlar büyük ölçüde yönetim kurulu tarafından alınmakta ve en üst çalışanından en alt çalışanına kadar tüm örgüt tarafından uygulanmaktadır. Ancak araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yalnızca yarıya yakını kurumsal sosyal sorumlulukla sorumlu birim olarak yönetim kurulunu belirtmiştir. Bu konuda öne çıkan diğer birimler ise insan kaynakları, mali ve idari işler, halkla ilişkiler ve kalite ve güvence departmanlarıdır.

İşletmeleri kurumsal sosyal sorumluluğa yönelten faktörler toplumdaki işletmelerden topluma değişebilmektedir. Bu faktörler işletmenin yapısından kaynaklanabildiği gibi toplumun beklenti ve ihtiyaçlarıyla da yakından ilişkilidir. Evrende yer alan işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluğa yönelten faktörlerin başında “yasalara uyma” ($\bar{X}=4,73$) gelmektedir. Bu faktör, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk öncelikleriyle ve toplumdaki rollerine ilişkin yaklaşımlarıyla da örtüşmektedir. Şirket imajı, marka değeri, müşteri bağlılığı, şirket değerini artırma gibi faktörler de öncelikler arasında yer almaktadır. Ancak işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluğa yöneltmede medyanın

ilgisini çekme ve sivil toplum örgütlerinin baskısı, diğer faktörlere göre düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Yine yöneticilerle yapılan yüzyüze görüşmelerde işletmelerin sivil toplum örgütleri ile ilişkilerinin oldukça düşük olduğu ve birçok işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğa bir rekabetçi üstünlük aracı olarak bakmadığı görülmüştür. Bunun başlıca nedeninin işletmelerin kaynaklarının büyük bölümünü zorunlu sorumluluklar olarak ifade edilen ekonomik ve yasal sorumluluklara harcamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

7.2. İşletmelerin Paydaşlarına İlişkin Bulguların Değerlendirmesi

Paydaş yaklaşımı işletmelerin paydaşlarıyla ilişkilerinin önemini vurgulamakta ve bu ilişkilerin yönetilebileceğini savunmaktadır. Ancak ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve sorumlulukların gerçekleştirilebilmesi için düzenli olarak paydaş önceliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan paydaş önceliğinde sırasıyla müşteriler, işletme sahipleri/hissedarlar, işletme çalışanları başı çekerken onları tedarikçiler, toplum ve hükümet izlemektedir. Sıralamanın en sonunda sivil toplum örgütleri ve sendikalar yer almaktadır. Sendikaların son sırada yer almasının, evrende yer alan işletmelerdeki çalışanların önemli bir bölümünün sendikalı olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Ayrıca işletmelerin en öncelikli üç paydaşı sırasıyla sıralamaları istenmiştir. Buradaki amaç, birbirine yakın değerler alan paydaşlar için en öncelikli olan üç paydaşı belirleyebilmektir. Birinci öncelikte %56,1 ile işletme sahipleri/hissedarlar başı çekerken onları müşteriler, işletme çalışanları, toplum ve hükümet izlemektedir. İkinci öncelikte işletme çalışanları %48,8 ile en fazla tercih edilen paydaş grubu iken, sırasıyla müşteriler, işletme sahipleri/hissedarlar, toplum ve tedarikçiler de ikinci öncelikte yer alan paydaşlardır. Üçüncü öncelikte ise müşteriler %39 ile önde gelmekte ve sırasıyla işletme çalışanları, tedarikçiler, hükümet, toplum, işletme sahipleri/hissedarlar, sendikalar ve rakip işletmeler de üçüncü öncelikte tercih edilen paydaşlar arasında yer almaktadır. Görüldüğü gibi en öncelikli üç paydaş sıralamasında işletme sahipleri/hissedarlar, işletme çalışanları, müşteriler ve tedarikçilerin yanı sıra toplum, hükümet, sendikalar, rakip işletmeler de bulunmaktadır.

Paydaş yaklaşımında paydaşların işletme üzerindeki paylarını belirleyebilmek ve önceliklerini ortaya koyabilmek için paydaş özelliklerinden yararlanılmaktadır. Güç, meşruiyet ve zorunluluktan oluşan özelliklerin her üçünde de öne çıkan paydaşlar öncelikli olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda belirginlik düzeyi (paydaş özellikleri toplamı) bakımından yapılan sıralamada işletme sahipleri/hissedarlar en öncelikli paydaş grubu olurken daha sonra sırasıyla müşteriler, işletme çalışanları, hükümet, tedarikçiler ve toplum gelmektedir. Paydaş öncelikleri sıralamasında olduğu gibi burada da sivil toplum örgütleri ve sendikalar son sırada yer almaktadır. Paydaş özelliklerini tek tek değerlendirdiğimizde işletme üzerinde en fazla güce sahip paydaş grubunun işletme sahipleri/hissedarlar ($\bar{X}=4,68$) olduğu görülmektedir. Etik açıdan en fazla meşru hakka sahip paydaş grubu yine işletme sahipleri/hissedarlar ($\bar{X}=4,78$) olarak belirtilmiştir. Yasal açıdan en fazla meşru hakka sahip paydaş grubu ise hükümettir ($\bar{X}=4,71$). Taleplerinin karşılanmasındaki zorunluluk düzeyi en yüksek paydaş grubunun ise işletme sahipleri/hissedarlar ($\bar{X}=4,51$) olduğu ifade edilmiştir.

Paydaşların önceliklerinin belirlenmesi kadar önemli bir başka konu ise hangi paydaşa hangi sorumlulukların gerçekleştirileceğidir. Carroll'ın paydaş/sorumluluk matrisinden yararlanarak paydaşlara yönelik sorumluluk türleri belirlenmeye çalışılmıştır. Carroll, ampirik bir çalışmaya dayanmayan ve sadece dört paydaş üzerinden yaptığı öneride paydaş yaklaşımına dayalı kurumsal sosyal sorumluluk matrisinde ekonomik sorumlulukta en öncelikli paydaşın işletme sahipleri, yasal sorumlulukta işletme çalışanları, etik sorumlulukta müşteriler ve gönüllü sorumlulukta toplumun olacağını savunmaktadır. Söz konusu evrenden elde edilen ve oniki paydaşın yer aldığı veriler çerçevesinde oluşturulan matriste de ekonomik sorumlulukta en öncelikli paydaş grubunun işletme sahipleri/hissedarlar olduğu görülmüş ve onları sırasıyla tedarikçiler, işletme çalışanları ve müşteriler izlemiştir. Gönüllü sorumlulukta da Carroll'ın matrisinde olduğu gibi toplum en öncelikli paydaş grubudur. Ayrıca sivil toplum örgütleri, işletme çalışanları, çevreci baskı kuruluşlarının da bu boyutta önde gelen paydaşlar olduğu görülmektedir. Ancak yasal sorumlulukta başı hükümet çekmekte ve işletme çalışanları ikinci sırada yer almaktadır. Etik sorumluluk boyutunda da toplum en öncelikli paydaş grubu olurken onu sırasıyla işletme çalışanları, rakip işletmeler ve müşteriler izlemektedir. Bazı farklılıklara rağmen ortaya çıkan paydaş/sorumluluk matrisinin Carroll'ın önerisine yakın sonuçlar verdiği görülmektedir.

Sözkonusu farklılıkların doğmasında, çalışmanın oniki paydaş grubu üzerinden yapılmasının ve kurumsal sosyal sorumluluğun dinamik yapısının önemli bir etkisi olduğu ifade edilebilir.

Günümüzde işletmeler attıkları her adımın yaratacağı katma değeri hesaplamaktadır. Çünkü artık işletmelerin uzun dönemde varlığını sürdürmesi zorlaşmakta ve işletmelerin ömrü giderek azalmaktadır. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının da belirli bir amaca hizmet etmesi ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olmasına katkı sağlaması gerekmektedir. Bunun için işletmeler, yaşanan kavram kargaşasına takılmadan bulunduğu toplum ve faaliyet alanına bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları için paydaş sıralaması yaparak, önceliklerini belirleyebilirler. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki paydaş önceliklerine bakıldığında en fazla öne çıkanların sırasıyla işletme sahipleri/hissedarlar, müşteriler, işletme çalışanları ve hükümet olduğu görülmektedir. Bu sıralama paydaşların belirgin düzeyi sıralamasıyla da büyük ölçüde örtüşmektedir. Burada özellikle dikkat çekici nokta, hükümetin bir paydaş grubu olarak her iki sıralamada da en temel üç paydaş grubu olan işletme sahipleri/hissedarlar, müşteriler, işletme çalışanlarının ardından dördüncü sırada yer almasıdır. Bu önceliğin yasal sorumlulukların da öncelikli hale gelmesinde etkisinin olduğu söylenebilir. Söz konusu öncelik sıralamasında daha sonra toplum, tedarikçiler, yerel yönetimler, rakip işletmeler, sivil toplum örgütleri, çevreci baskı kuruluşları, medya gelirirken son sırada sendikalar yer almaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki en öncelikli üç paydaş grubuna bakıldığında birinci öncelikte %48,8 ile işletme sahipleri/hissedarlar başı çekmekte ve onları müşteriler, işletme çalışanları ve toplum izlemektedir. İkinci öncelikte önde gelen paydaş grubu ise %41,5 ile işletme çalışanlarıdır. Ayrıca sırasıyla müşteriler, işletme sahipleri/hissedarlar, toplum ve hükümette ikinci öncelikte yer alan paydaşlardır. Üçüncü öncelikte müşteriler %34,1 ile en fazla tercih edilen paydaş grubu olurken, işletme çalışanları, tedarikçiler, hükümet, toplum, işletme sahipleri/hissedarlar ve medyanın da üçüncü öncelikte yer aldığı görülmektedir.

7.3. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçlarının Değerlendirmesi

Evrendeki işletmelerin paydaşlarına ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik öncelikleri ve yaklaşımları tespit edildikten sonra paydaş teorisine dayalı olarak paydaşların özelliklerinin, paydaş öncelikleri ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri ile ilişkisi ve bu önceliklerdeki etkisini belirlemek için hipotezler değerlendirilecektir.

7.3.1. Paydaşların Özellikleri ile Öncelikleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezlerin Analiz Sonuçlarının Değerlendirmesi

Paydaş teorisi işletmelerin paydaş önceliklerini belirlerken paydaş özelliklerinden yararlanabileceğini ve paydaşların özellikleri ile öncelikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda işletme çalışanları ve müşteriler dışındaki diğer tüm paydaşların (işletme sahipleri/ hissedarlar, tedarikçiler, hükümet, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri, rakip işletmeler, toplum) gücü ile öncelikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Paydaş özelliklerinden meşruiyet, daha öncede belirtildiği gibi çalışmada etik ve yasal boyut olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. Paydaşların etik açıdan meşru hakları ile öncelikleri arasında ilişki test edildiğinde işletme çalışanları dışındaki diğer tüm paydaşlar için (işletme sahipleri/ hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümet, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri, rakip işletmeler, toplum) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Paydaşların yasal açıdan meşru hakları ile öncelikleri arasında ilişkinin ise sahipleri/hissedarlar, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve toplum için anlamlı olduğu görülmektedir.

Bir diğer özellik olan paydaş zorunluluğu, paydaşların taleplerinin gerçekleştirilmesinin işletme açısından önem ve aciliyet düzeyini ifade etmektedir. Paydaşların zorunluluk düzeyi ile öncelikleri arasında ilişkiye yönelik yapılan analizde ise işletme çalışanları, müşteriler ve rakip işletmeler dışındaki diğer tüm paydaşlar için (işletme sahipleri/ hissedarlar, tedarikçiler, hükümet, yerel yönetimler, sendikalar,

medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri, toplum) ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir.

İşletmelerin paydaş önceliklerini belirlemesinde bu özelliklerin ne düzeyde etkili olduğunu belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda işletme çalışanları dışındaki tüm paydaşların özelliklerinin, öncelikleri üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiş en büyük etkinin 0.57,5 ile medyada olduğu görülmüştür. Ayrıca her bir paydaş özelliğinin ayrı ayrı paydaş öncelikleri üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde paydaş gücünün, işletme çalışanları dışındaki diğer onbir paydaş için; etik hakların, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, rakip işletmeler ve sivil toplum örgütleri için; yasal hakların, işletme sahipleri/hissedarlar ve sivil toplum örgütleri için ve zorunluluk düzeyinin işletme sahipleri/hissedarlar, sendikalar, medya ve sivil toplum örgütleri için anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda tüm paydaşlar açısından bakıldığında paydaş önceliklerinin belirlenmesinde en fazla etkinin paydaş gücüne ait olduğu ifade edilebilir.

Paydaşların özelliklerinin toplamı (güç, meşruiyet, zorunluluk) paydaşların belirginlik düzeylerini ifade etmektedir. Paydaş teorisi, paydaşların belirginlik düzeyi ile öncelikleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda da işletme çalışanları dışındaki diğer tüm paydaşların (işletme sahipleri/ hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümet, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri, rakip işletmeler, toplum) belirginlik düzeyi ile paydaş önceliği arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yine her bir paydaşın belirginlik düzeyinin önceliği üzerindeki etkisine bakıldığında en büyük etkinin 0.54 ile medyada olduğu görülmektedir.

7.3.2. Paydaşların Özellikleri ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Öncelikleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezlerin Analiz Sonuçlarının Değerlendirmesi

Kurumsal sosyal sorumluluğun paydaş yaklaşımı, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında paydaş analizinin gerekliliğini vurgulamakta ve sürekli ve sistematik bir biçimde yapılacak paydaş analizine dayalı kurumsal sosyal uygulamalarının işletmeye olan katma değerinin daha fazla olacağını savunmaktadır. Paydaş analizi

yapabilmek için paydaşların özelliklerinin ortaya konulması gerekmektedir. Dolayısıyla paydaşların özellikleri çerçevesinde oluşturulacak paydaş önceliği temel alınarak bir kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması gerçekleştirilecektir.

Bu noktadan hareketle paydaşların özellikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işletme sahipleri/hissedarlar ve rakip işletmeler dışındaki diğer tüm paydaşlar için (işletme çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, hükümet, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri, toplum) paydaşların gücü ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Paydaşların etik açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasındaki ilişki ise işletme çalışanları ve müşteriler dışındaki diğer tüm paydaşlar için (işletme sahipleri/hissedarlar, tedarikçiler, hükümet, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri, rakip işletmeler, toplum) pozitif yönde ve anlamlıdır.

Ayrıca müşteriler ve tedarikçiler dışındaki diğer tüm paydaşlar için (işletme sahipleri/hissedarlar, işletme çalışanları, hükümet, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri, rakip işletmeler, toplum) paydaşların yasal açıdan meşru hakları ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Paydaşların zorunluluk düzeyi ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasında ise, işletme sahipleri/hissedarlar, tedarikçiler, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve toplum için anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte paydaşların özelliklerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları önceliklerindeki etkisine bakıldığında en büyük etkinin 0.58,8 ile sendikalara ait olduğu görülmektedir. Ayrıca her bir paydaş özelliğinin paydaşların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelikleri üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde paydaş gücünün, müşteriler, hükümet, sendikalar ve medya için; etik hakların çevreci baskı kuruluşları için; yasal hakların, işletme sahipleri/hissedarlar, işletme çalışanları, hükümet, yerel yönetimler ve toplum için; zorunluluk düzeyinin ise,

işletme sahipleri/hissedarlar, sendikalar ve sivil toplum örgütleri için anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuçta tüm paydaşlar dikkate alındığında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki paydaş önceliklerinin belirlenmesinde en fazla paydaşların yasal haklarının etkili olduğu söylenebilir.

Paydaşların belirginlik düzeyi ile (paydaş özellikleri toplamının) kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliği arasındaki ilişkiye bakıldığında ise müşteriler dışındaki diğer tüm paydaşlar için anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Paydaş yaklaşımı işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını belirlerken gerek kaynak gerekse zaman kısıtı nedeniyle paydaş öncelikleri bağlamında ele almasını önermektedir. Çünkü öncelikli paydaşlar işletmenin varlığı üzerinde en fazla etkiye sahip olan paydaşlardır ve işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının temel nedenlerinden biri de uzun dönemde varlığını sürdürebilmektir. Bu bağlamda paydaş önceliklerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki paydaş öncelikleri ile ilişkili olması beklenmektedir. Yapılan analiz sonucunda da işletme çalışanları ve rakip işletmeler dışındaki diğer tüm paydaşların (işletme sahipleri/hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümet, yerel yönetimler, sendikalar, medya, çevreci baskı kuruluşları, sivil toplum örgütleri, toplum) paydaş öncelikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk öncelikleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca her bir paydaşın önceliğinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliğine etkisi incelendiğinde en büyük etkinin 0.49,9 ile medyaya ait olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal sosyal sorumluluk son yıllarda iş dünyasında ele alınan başlıca konular arasında yer almaktadır. Bunun iki temel nedeni olduğu söylenebilir. Birincisi işletmelerin toplumda artan rolü ve toplum bilincinin giderek artmasına paralel olarak işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yükümlülük haline gelmesidir. İkincisi ise rekabetçi üstünlük açısından işletmelerin son yıllarda başvurduğu konulardan birisinin de kurumsal sosyal sorumluluk olmasıdır. Çünkü günümüzde paydaşların işletmelere karşı ilgi ve ilgisizliklerinde gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önemli bir etkisi vardır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun kazandığı önem literatürde de bu konuda yapılan çalışmalarda artışa yol açmıştır. Bugünkü anlamıyla kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalar Howard Bowen'la (1953) başlayıp günümüze kadar devam etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin ve kapsamının artarak gelişmesinde Freeman'ın yaptığı paydaş tanımlamasının önemli bir payı vardır. Paydaşı, işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve/veya faaliyetlerinden etkilenen birey ve/veya grup olarak tanımlayan ve işletmenin bu paydaşlara karşı sorumluluklarının altını çizen Freeman, böylece günümüz toplumlarında işletmelerin sorumluluklarının ne denli kapsamlı ve önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluğun herkesin hemfikir olduğu bir tanımı yoktur. Bunda kurumsal sosyal sorumluluğun değişken yapısının yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik yaklaşım farklılıklarının etkisinin de olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluğun temelde üç yaklaşım çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bunlar hissedar yaklaşımı, paydaş yaklaşımı ve toplumsal yaklaşımdır. Hissedar yaklaşımı, işletmelerin yasal sınırlamaların öngördüğü biçimde kâr elde etmeye odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, asıl sorumluluğun hissedarlara yönelik sorumluluklar olduğunu savunmaktadır. Paydaş yaklaşımı ise, işletmelerin varlığını sürdürebilmesinin paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkin bir biçimde yönetebilmesinden geçtiğini ve tüm paydaşlarına karşı sorumlu olduğunu vurgulamaktadır. Toplumsal yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluğu daha geniş bir yelpazede değerlendirmekte ve işletmenin paydaşı olsun veya olmasın tüm topluma karşı sorumlu olduğunu savunmaktadır.

Söz konusu yaklaşım farklılıkları uygulamalarda da farklılıklara yol açmaktadır. Örneğin Türkiye'nin en büyük işletmelerinin web sitelerine bakıldığında birçoğunda sosyal sorumlulukla ilgili bir linkin yer almasına rağmen farklı kavramlarla konunun ele alındığı ve uygulamalarda da farklılık olduğu görülmektedir. Ayrıca düşünülen başlıca hatalardan biri, kavramın yalnızca toplumsal projelerle eş anlamlı kullanılmasıdır. Türkiye'de yapılan birçok çalışmada da kavramın bu çerçevede ele alındığı görülmektedir. Ancak yalnızca toplumsal projelerde yer alarak diğer sorumluluklarını aksatan işletmeleri sorumlu bir işletme olarak kabul etmek oldukça güçtür.

Giderek artan yoğun rekabet ortamı işletmeleri temel yetenekleri üzerinde uzmanlaşmaya, diğer görevleri o alanlarda uzmanlaşmış başka işletmelere devretmesine yol açmaktadır. Her işletmenin kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşması karşılıklı olarak bağımlılığı da artırmaktadır. Bu bağımlılık, işletmelerin ilişki içerisinde olduğu tüm birey, grup veya örgütlere karşı sorumluluklarını zorunluluk haline getirmektedir. Artık sadece kendi sorumlulukları değil, ilişkide olduğu başka işletmelerin sorumlulukları da işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesini ve varlığını sürdürebilmesini etkileyebilmektedir. Öyle ki, dünya çapındaki büyük bir şirketin temizlik işlerine bakan işletmenin çalışanlarının grev yapması o şirketin bir iki saat içerisinde yüz milyonlarca dolar zarar etmesine yol açabilmektedir. Yani işletmeler birbirinden etkilenen bir paydaş ağı içerisinde faaliyet göstermektedir ve işletmelerin başarılı olmasında ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinde bu ağın önemli bir rolü vardır.

Bu noktada paydaş yaklaşımı, kurumsal sosyal sorumluluğun, işletmelerin ilişkide bulunduğu, etkilediği ve etkilendiği paydaşların önceliklerini dikkate alarak belirlenmesi gerektiğini savunmakta ve kavramı en küçükünden en büyüğüne kadar tüm işletmelerin uygulayabileceği şekilde ele almaktadır. Paydaş yaklaşımı açısından kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinden doğan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım, işletmelerin bulunduğu sektör, toplum ve zamana göre sorumluluk haritası çizmesine olanak sağlayarak, gerçekleştirilecek kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hem işletme hem de toplum açısından katma değerini artıracaktır. Bu bağlamda paydaş yaklaşımı açısından konuyu ele almak ve paydaş sorumluluklarından yola çıkarak sorumluluk haritasını belirlemek, sürdürülebilir kurumsal sosyal sorumluluk yönetimi açısından da oldukça önemlidir.

Paydaş yaklaşımı işletmelerin sorumlu olduğu paydaşları belirleyebilmesi için düzenli ve sistematik olarak paydaş analizi yapmasını önermektedir. Mitchell ve meslektaşlarının (1997) ortaya koydukları paydaş özellikleri (güç, meşruiyet, zorunluluk) ve Carroll'ın (1991) kurumsal sosyal sorumluluk piramidinden yararlanarak hangi paydaşa hangi sorumlulukların gerçekleştirileceği belirlenebilmekte ve kurumsal sosyal sorumluluk haritası oluşturulabilmektedir.

Bu bağlamda ele alınan çalışmada evrende yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları paydaş yaklaşımı açısından değerlendirilmektedir.

Paydaş yaklaşımı, kurumsal sosyal sorumluluğu dört boyutta ele almakta (ekonomik, yasal, etik, gönüllü) ve bu boyutların farklı toplumlarda ve bölgelerde farklı anlamlar ve öncelikler taşıdığını vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak beklentileri ve ihtiyaçları değişen toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerin toplumdaki rolleri ve sorumlulukları da değişebilmektedir. Yapılan çalışmada, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerinde en öncelikli boyut olarak karşımıza çıkan yasal sorumluluğun, işletmelerin toplumdaki rollerine ilişkin yaklaşımlarında da başı çektiği görülmektedir. Bununla birlikte işletmelere kurumsal sosyal sorumluluğa yönelten faktörler sorulduğunda, “yasalara uymak” ifadesi en büyük ortalamayla önde gelmektedir. Bu bağlamda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerinin ve kurumsal sosyal sorumluluğa yönelten faktörlerin paydaş yaklaşımının öngördüğü biçimde işletmelerin toplumdaki rolleri çerçevesinde şekillendiği görülmektedir.

İşletmeler sorumluluklarını içinde bulundukları paydaş ağı ve önceliklerine bağlı olarak belirlemelidir. Dolayısıyla işletmelerin sorumluluk taşıdığı paydaşlarla sorumluluklarını gerçekleştirdiği paydaşların büyük ölçüde örtüşmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle işletmelerden en öncelikli üç paydaş sıralamaları istendiğinde gerek paydaş önceliklerindeki gerekse kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerindeki en öncelikli üç paydaşın sırasıyla işletme sahipleri/hissedarlar, işletme çalışanları ve müşteriler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Paydaş yaklaşımı, paydaşların özellikleri ile öncelikleri arasında ilişki olduğunu ve bu özelliklerin etkin bir paydaş yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması için büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, paydaş özelliklerinin toplamını ifade eden paydaşların belirginlik düzeylerinin, paydaş önceliklerine ve

kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerine etkisinin sınındığı analiz sonucunda işletme çalışanları dışındaki tüm paydaşlar için istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle işletme çalışanları dışındaki tüm paydaşların öncelik sıralamasında ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki önceliklerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Ayrıca bu etki düzeyleri her bir paydaş özelliği açısından değerlendirildiğinde paydaşların gücünün, önceliklerinin belirlenmesinde en fazla etkiye sahip paydaş özelliği olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletme çalışanları dışındaki tüm paydaşların önceliklerinin belirlenmesinde güç özelliğinin anlamlı bir etkisinin oldu görülmektedir. Paydaşların kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerinde ise yasal hakların en fazla etkiye sahip paydaş özelliği olduğu ve beş paydaş grubu (işletme sahipleri/hissedarlar, işletme çalışanları, hükümet, yerel yönetimler ve toplum) için anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine ilişki düzeylerine bakıldığında paydaş önceliklerinde en yüksek ilişkinin paydaşların gücüne, kurumsal sosyal sorumluluk önceliklerinde ise paydaşların yasal haklarına ait olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte paydaşların belirginlik düzeyleri ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelik sıralaması karşılaştırıldığında, paydaşların belirginlik düzeyleri ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki öncelik sıralamasının büyük ölçüde örtüştüğü ve her iki öncelik sıralamasında da en öncelikli üç paydaşın (işletme sahipleri/hissedarlar, işletme çalışanları, müşteriler) ardından yasal sorumluluklarda başı çeken hükümetin geldiği görülmektedir.

Bu bağlamda paydaş özelliklerinden yararlanarak işletmelerin paydaşlarına olan yaklaşımlarının tespit edilebildiği ve bu yaklaşımların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yön verebildiği ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş teorisi sürekli yeni çalışmaların yapıldığı ve gelişme gösteren konulardır. Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamı itibariyle oldukça geniş bir alana sahip olmasının yanı sıra sürekli güncelliğini korumaktadır. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili konular farklı yaklaşımlara dayalı olarak çalışılabilir. Ayrıca yapılan bu çalışma tanımlayıcı paydaş yaklaşımını temel alarak, işletmelerin paydaşlara olan yaklaşımını ele almaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda her bir paydaşın işletmeye olan bakışından hareketle

araştırmalar yapılabilir. Çünkü alışma sürecinde tespit edilen noktalardan biri de özellikle ülkemizde birçok paydaş grubuyla işletmenin ilişkisine yönelik yeterli düzeyde çalışmanın olmamasıdır. Yine paydaş yönetimi ve paydaş analizi konularında sektörel ve kurumsal farklılıklar çerçevesinde çalışmalar yapılabilir. Bununla birlikte bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında ele alınan paydaş teorisi, farklı yönetim alanlarında incelenebilir.

Her işletmenin kendi faaliyet alanı ve toplumuna uygun olarak yapacağı paydaş analizi ve paydaş yönetimi, gerçekleştireceği kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hem örgüt hem de topluma olan katma değerini artıracak gibi kurumsal sosyal sorumluluğun sürdürülebilirliğini de sağlayacaktır. Bu bağlamda paydaş yaklaşımına dayalı olarak gerçekleştirilecek kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı günümüz iş dünyasında işletme hedefleriyle ve paydaş beklentileri ile uyumlu bir davranışın sergilenmesini sağlayacaktır. Bu dengenin etkin bir şekilde korunması ise işletmelerin uzun dönemde başarılı bir şekilde varlıklarını srdrebilmelerindeki en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Sonuç olarak önemi giderek artan kurumsal sosyal sorumluluğun ülkemizdeki en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm işletmelerin kendi kapasite, kaynak ve paydaş ağına uygun olarak uygulayabilmesi, kurumsal sosyal sorumluluğun daha iyi anlaşılması ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınması açısından bu çalışma önemli katkılar sağlayacaktır.

EKLER LİSTESİ

EK1: Anket Formu.....	221
EK 2: İşletme Sahipleri/Hissedarların Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	226
EK 3: İşletme Çalışanlarının Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	226
EK 4: Müşterilerin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	227
EK 5: Tedarikçilerin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	227
EK 6: Hükümetin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	228
EK 7: Yerel Yönetimlerin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	228
EK 8: Sendikaların Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	229
EK 9: Medyanın Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	229
EK 10: Çevreci Baskı Kuruluşlarının Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	230
EK 11: Rakip İşletmelerin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....	230

EK 12: Sivil Toplum Örgütlerinin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....231

EK 13: Toplumun Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları.....231

EK:1 Anket Formu**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANKETİ**

Sayın Yönetici;

Bu anket, işletmelerin hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, sendikalar, yerel yönetimler vb. paydaşlarıyla ilişkilerini ve kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını tespit etmek için hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve yönetici ile ilgili sorular, ikinci bölümde ise işletmenin paydaşlarıyla ilişkisi ve işletmenin paydaşlarına ve topluma yönelik yükümlülükleri ve görevlerini ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla ilgili sorular yer almaktadır. Anket soruları üst düzey yöneticiler tarafından doldurulmalıdır.

Araştırmamız Eskişehir Sanayi Odasına bağlı ilk yüzde yer alan anonim şirketler üzerinde yapılacaktır. Ülkemiz ve Eskişehir ekonomisine önemli katkılar sağlayan bir şirket yöneticisi olarak araştırmaya katılmanız ve anketin tüm bölümlerini işletmenize uygun bir şekilde **eksiksiz** cevaplamanız çalışmamız açısından son derece önemlidir. Toplanan veriler, gizli tutulacak ve araştırmanın amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. İlgili ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Arş. Gr. Muammer SARIKAYA

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon

e.mail. muammers@anadolu.edu.tr

Tel: 0 222 335 05 85/32 15

*Bu araştırmada **PAYDAŞ**, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve/veya faaliyetlerini etkileyen hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümetler, sendikalar, sivil toplum örgütleri gibi birey veya gruplar olarak, **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK** ise, işletmenin paydaşlarına karşı ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları olarak tanımlanmaktadır.

I. İşletme ve Yöneticilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

İşletme Adı :

Bağlı İşletme ise Ana Şirketin Adı :

1. İşletmedeki konumunuz nedir?

1. () Yönetim Kurulu Başkanı
2. () Genel Müdür
3. () Genel Müdür Yardımcısı
4. () Birim Müdürü
5. () Birim Müdür Yardımcısı
6. () Diğer.....

2. Eğitim durumunuz nedir?

- | | | |
|---------------------|---------------------------|------------------------------|
| 1. () İlköğretim | 1. () Lise ve Dengi Okul | 2. () Fakülte ve Dengi Okul |
| 4. ()Yüksek Lisans | 5. () Doktora | |

3. Cinsiyetiniz nedir?

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. () Kadın | 2. () Erkek |
|--------------|--------------|

4. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- | | | | | |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|------------------------|
| 1. () 1-10 yıl | 2. () 11-20 yıl | 3. () 21- 30 yıl | 4. () 31-40 yıl | 5. () 40 yıl ve üzeri |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|------------------------|

5. İşletmenizdeki çalışan sayısı hangi aralıktadır?

- | | | |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| 1. () 1-49 arası | 2. () 50-249 arası | 3. () 250 ve üzeri |
|-------------------|---------------------|---------------------|

6. İşletmenizin aşağıdaki sektörlerden hangisinde faaliyet göstermektedir?

- | | |
|--|--|
| 1. () Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayi | 7. () Elektrikli Araç ve Gereç Sanayi |
| 2. () Makine ve İmalat Sanayi | 8. () Orman Ürünleri, Mobilya ve Kâğıt Sanayi |
| 3. () Madencilik | 9. () Kimya, Plastik ve Kauçuk Sanayi |
| 4. () Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi | 10. Diğer..... |
| 5. () Gıda Sanayi | |
| 6. () Metal Eşya Sanayi | |

II. İşletme-Paydaş İlişkisi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Sorular

1. Aşağıdaki kurumsal sosyal sorumluluk alanlarını işletmenizin öncelik sırasına göre kutucuklara 1, 2, 3, 4, şeklinde rakamlar koyarak sıralayınız.

- ☐ Ekonomik sorumluluk
☐ Yasal sorumluluk
☐ Etik sorumluluk
☐ Gönüllü sorumluluk

2. Aşağıdaki paydaş gruplarını işletmenizin öncelik derecesine göre belirtiniz.	Hiç önemli değil	Önemsiz	Biraz Önemli	Önemli	Çok önemli
1. İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	1	2	3	4	5
2. İşletme Çalışanları	1	2	3	4	5
3. Müşteriler	1	2	3	4	5
4. Tedarikçiler	1	2	3	4	5
5. Hükümet	1	2	3	4	5
6. Yerel Yönetimler	1	2	3	4	5
7. Sendikalar	1	2	3	4	5
8. Medya	1	2	3	4	5
9. Çevreci Baskı Kuruluşları	1	2	3	4	5
10. Rakip İşletmeler	1	2	3	4	5
11. Sivil Toplum Örgütleri	1	2	3	4	5
12. Toplum	1	2	3	4	5
13. Diğerleri (.....)	1	2	3	4	5

3. İşletmeniz için en önemli olan 3 paydaşı önem sırasına göre sıralayınız.

- 1.....
2.....
3.....

4. İşletmenizin toplumdaki temel rolüne ilişkin aşağıda verilen ifadeleri ne ölçüde önemsiyorsunuz?	Hiç önemli değil	Önemsiz	Biraz Önemli	Önemli	Çok önemli
1. Çalışanların iş güvenliğini sağlamak	1	2	3	4	5
2. Hayır kurumlarına yardım etmek	1	2	3	4	5
3. Toplumun etik ilkelerine uygun davranmak	1	2	3	4	5
4. İstihdam yaratmak	1	2	3	4	5
5. Faaliyetlerin verimli olması	1	2	3	4	5
6. Yasalara ve yönetmeliklere uymak	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara adil davranmak	1	2	3	4	5
8. Kâr elde etmek	1	2	3	4	5
9. Çevreyi korumak	1	2	3	4	5
10. Toplumsal projelere katılmak	1	2	3	4	5
11. Vergileri zamanında ve kanuna uygun şekilde ödemek	1	2	3	4	5
12. Eğitim kurumlarına yardım etmek	1	2	3	4	5
13. Pazar payını artırma yönünde çalışmak	1	2	3	4	5
14. Sanatsal ve sportif faaliyetleri desteklemek	1	2	3	4	5
15. Tüketicileri ürünler ve hizmetler konusunda aldatmamak	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarına uygun ücret sağlamak	1	2	3	4	5

5. İşletmenizdeki kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerden hangi birim veya birimler sorumludur?

.....

6. Aşağıdaki paydaşların işletmenizi etkileme gücü ne derecededir?	Hiç	Çok az	Biraz	Oldukça fazla	Tamamen
1.İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	1	2	3	4	5
2.İşletme Çalışanları	1	2	3	4	5
3.Müşteriler	1	2	3	4	5
4.Tedarikçiler	1	2	3	4	5
5.Hükümet	1	2	3	4	5
6.Yerel Yönetimler	1	2	3	4	5
7.Sendikalar	1	2	3	4	5
8.Medya	1	2	3	4	5
9.Çevreci Baskı Kuruluşları	1	2	3	4	5
10.Rakip İşletmeler	1	2	3	4	5
11.Sivil Toplum Örgütleri	1	2	3	4	5
12.Toplum	1	2	3	4	5
13.Diğerleri (.....)	1	2	3	4	5

7. İşletmenizin aşağıdaki paydaşlara karşı ne düzeyde etik sorumluluk duyduğunu belirtiniz.	Hiç	Çok az	Biraz	Oldukça fazla	Tamamen
1.İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	1	2	3	4	5
2.İşletme Çalışanları	1	2	3	4	5
3.Müşteriler	1	2	3	4	5
4.Tedarikçiler	1	2	3	4	5
5.Hükümet	1	2	3	4	5
6.Yerel Yönetimler	1	2	3	4	5
7.Sendikalar	1	2	3	4	5
8.Medya	1	2	3	4	5
9.Çevreci Baskı Kuruluşları	1	2	3	4	5
10.Rakip İşletmeler	1	2	3	4	5
11.Sivil Toplum Örgütleri	1	2	3	4	5
12.Toplum	1	2	3	4	5
13.Diğerleri (.....)	1	2	3	4	5

8. İşletmenizin aşağıdaki paydaşlara karşı ne düzeyde yasal sorumluluk duyduğunu belirtiniz.	Hiç	Çok az	Biraz	Oldukça fazla	Tamamen
1.İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	1	2	3	4	5
2.İşletme Çalışanları	1	2	3	4	5
3.Müşteriler	1	2	3	4	5
4.Tedarikçiler	1	2	3	4	5
5.Hükümet	1	2	3	4	5
6.Yerel Yönetimler	1	2	3	4	5
7.Sendikalar	1	2	3	4	5
8.Medya	1	2	3	4	5
9.Çevreci Baskı Kuruluşları	1	2	3	4	5
10.Rakip İşletmeler	1	2	3	4	5
11.Sivil Toplum Örgütleri	1	2	3	4	5
12.Toplum	1	2	3	4	5
13.Diğerleri (.....)	1	2	3	4	5

9. Aşağıdaki paydaşların, işletmenize yönelik taleplerinin karşılanmasındaki aciliyet ve zorunluluk derecesi nedir?	Hiç	Çok az	Biraz	Oldukça fazla	Tamamen
1.İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	1	2	3	4	5
2.İşletme Çalışanları	1	2	3	4	5
3.Müşteriler	1	2	3	4	5
4.Tedarikçiler	1	2	3	4	5
5.Hükümet	1	2	3	4	5
6.Yerel Yönetimler	1	2	3	4	5
7.Sendikalar	1	2	3	4	5
8.Medya	1	2	3	4	5
9.Çevreci Baskı Kuruluşları	1	2	3	4	5
10.Rakip İşletmeler	1	2	3	4	5
11.Sivil Toplum Örgütleri	1	2	3	4	5
12.Toplum	1	2	3	4	5
13.Diğerleri (.....)	1	2	3	4	5

10. Aşağıda işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluğa iten faktörler yer almaktadır. Bu faktörleri işletmenize uygun şekilde işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1. Yeni pazarlara girme	1	2	3	4	5
2. Rekabet avantajı sağlama	1	2	3	4	5
3. Maliyetleri düşürme/ Operasyonel etkinlik	1	2	3	4	5
4. Yasalara uyma	1	2	3	4	5
5. Şirket değerini artırma	1	2	3	4	5
6. Olumlu şirket imajı oluşturma	1	2	3	4	5
7. Paydaşların güvenini kazanma	1	2	3	4	5
8. Sivil toplum örgütlerinin baskısı	1	2	3	4	5
9. İşletmenin marka değerini artırma	1	2	3	4	5
10. Toplumla ilişkileri geliştirme	1	2	3	4	5
11. Müşteri bağlılığını artırma	1	2	3	4	5
12. Finansal performansı geliştirme	1	2	3	4	5
13. Medyanın ilgisini çekme	1	2	3	4	5

11. İşletmenizin aşağıdaki paydaşlara karşı gerçekleştirdiği sorumluluk türlerini işaretleyiniz (Her bir paydaş için birden fazla sorumluluk türünü işaretleyebilirsiniz). Paydaşlara karşılık gelen kutucuklara (X) işareti koyarak cevap veriniz.

Paydaşlar	Ekonomik Sorumluluk	Yasal Sorumluluk	Etik Sorumluluk	Gönüllü Sorumluluk
1.İşletme Sahipleri/Hissedarlar				
2.İşletme Çalışanları				
3.Müşteriler				
4.Tedarikçiler				
5.Hükümet				
6.Yerel Yönetimler				
7.Sendikalar				
8.Medya				
9.Çevreci Baskı Kuruluşları				
10.Rakip İşletmeler				
11.Sivil Toplum Örgütleri				
12.Toplum				
13.Diğerleri (.....)				

12. İşletmenizin aşağıdaki paydaşlara ne düzeyde kurumsal sosyal sorumluluk (ekonomik, yasal, etik, gönüllü sorumluluklar) faaliyetleri gerçekleştirdiğini belirtiniz.	Hiç	Çok az	Biraz	Oldukça fazla	Tamamen
1.İşletme Sahipleri/ Hissedarlar	1	2	3	4	5
2.İşletme Çalışanları	1	2	3	4	5
3.Müşteriler	1	2	3	4	5
4.Tedarikçiler	1	2	3	4	5
5.Hükümet	1	2	3	4	5
6.Yerel Yönetimler	1	2	3	4	5
7.Sendikalar	1	2	3	4	5
8.Medya	1	2	3	4	5
9.Çevreci Baskı Kuruluşları	1	2	3	4	5
10.Rakip İşletmeler	1	2	3	4	5
11.Sivil Toplum Örgütleri	1	2	3	4	5
12.Toplum	1	2	3	4	5
13.Diğerleri (.....)	1	2	3	4	5

13. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinizde en öncelikli gördüğünüz 3 paydaşınızı önem sırasına göre sıralayınız.

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Çalışma hakkında varsa düşüncelerinizi lütfen yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK: 2 İşletme Sahipleri/Hissedarların Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.İşletme sahipleri/hissedarlar(öncelik)	4,71	,602	1						
2.İşletme sahipleri/hissedarlar(güç)	4,68	,521	,334*	1					
3.İşletme sahipleri/hissedarlar(etik hak)	4,78	,475	,382*	,519**	1				
4.İşletme sahipleri/hissedarlar(yasal hak)	4,66	,575	,571**	-,037	,360*	1			
5.İşletme sahipleri/hissedarlar(zorunluluk)	4,51	,810	,572**	,276	,494**	,546**	1		
6.İşletme sahipleri/hissedarlar(kss)	4,54	,636	,551**	,149	,317*	,513**	,521**	1	
7.İşletme sahipleri/hissedarlar(belirginlik)	4,65	,435	,668**	,557**	,776**	,671**	,862**	,542**	1

** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 3 İşletme Çalışanlarının Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.İşletme çalışanları(öncelik)	4,54	,505	1						
2.İşletme çalışanları(güç)	4,07	,721	,096	1					
3.İşletme çalışanları(etik hak)	4,54	,596	,182	,372*	1				
4.İşletme çalışanları(yasal hak)	4,63	,581	,175	,474**	,870**	1			
5.İşletme çalışanları(zorunluluk)	4,24	,767	,105	,374*	,253	,205	1		
6.İşletme çalışanları(kss)	4,39	,628	,191	,322*	,295	,401**	,265	1	
7.İşletme çalışanları(belirginlik)	4,37	,494	,182	,747**	,791**	,790**	,661**	,427**	1

** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 4 Müşterilerin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Müşteriler(öncelik)	4,78	,419	1						
2.Müşteriler(güç)	4,24	,663	,288	1					
3.Müşteriler(etik hak)	4,66	,480	,364*	,111	1				
4.Müşteriler(yasal hak)	4,66	,617	,283	,148	,356*	1			
5.Müşteriler(zorunluluk)	4,32	,907	,122	,367*	,542**	,288	1		
6.Müşteriler(kss)	4,44	,709	,501**	,352*	,011	,123	,206	1	
7.Müşteriler(belirginlik)	4,46	,468	,347*	,609**	,675**	,612**	,848**	,267	1

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon ** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 5 Tedarikçilerin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Tedarikçiler(öncelik)	4,32	,567	1						
2.Tedarikçiler(güç)	3,54	,869	,660**	1					
3.Tedarikçiler(etik hak)	4,05	,893	,511**	,449**	1				
4.Tedarikçiler(yasal hak)	4,46	,711	,185	,195	,554**	1			
5.Tedarikçiler(zorunluluk)	3,85	,963	,499**	,574**	,648**	,430**	1		
6.Tedarikçiler(kss)	3,88	,980	,341*	,461**	,407**	,227	,457**	1	
7.Tedarikçiler(belirginlik)	3,97	,675	,608**	,726**	,852**	,663**	,869**	,506**	1

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon ** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 6 Hükümetin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Hükümet(öncelik)	4,32	1,08	1						
2.Hükümet(güç)	3,54	,997	,483**	1					
3.Hükümet(etik hak)	4,05	,881	,490**	,556**	1				
4.Hükümet(yasal hak)	4,46	,512	,231	,260	,534**	1			
5.Hükümet(zorunluluk)	3,85	,947	,370*	,391*	,556**	,494**	1		
6.Hükümet(kss)	3,88	1,01	,512**	,503**	,523**	,470**	,279	1	
7.Hükümet(belirginlik)	3,97	,651	,530**	,763**	,857**	,656**	,798**	,563**	1

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon ** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 7 Yerel Yönetimlerin Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Yerel Yönetimler(öncelik)	3,34	1,08	1						
2.Yerel Yönetimler(güç)	3,00	,866	,744**	1					
3.Yerel Yönetimler(etik hak)	3,56	1,02	,542**	,647**	1				
4.Yerel Yönetimler(yasal hak)	3,98	,935	,402**	,556**	,718**	1			
5.Yerel Yönetimler(zorunluluk)	3,39	1,24	,491**	,534**	,550**	,632**	1		
6.Yerel Yönetimler(kss)	3,59	1,04	,369*	,496**	,570**	,627**	,511**	1	
7.Yerel Yönetimler(belirginlik)	3,48	,854	,640**	,794**	,861**	,860**	,837**	,655**	1

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon ** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 8 Sendikaların Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Sendikalar(öncelik)	2,44	1,07	1						
2.Sendikalar(güç)	2,15	1,03	,659**	1					
3.Sendikalar(etik hak)	2,66	1,42	,509**	,778**	1				
4.Sendikalar(yasal hak)	2,73	1,45	,543**	,708**	,886**	1			
5.Sendikalar(zorunluluk)	2,59	1,32	,625**	,482**	,679**	,697**	1		
6.Sendikalar(kss)	2,44	1,30	,680**	,579**	,594**	,566**	,746**	1	
7.Sendikalar(belirginlik)	2,53	1,16	,650**	,820**	,950**	,940**	,818**	,700**	1

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon ** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 9 Medyanın Paydaş Önceliğinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Medya(öncelik)	3,34	,965	1						
2.Medya(güç)	2,90	1,20	,721**	1					
3.Medya(etik hak)	3,22	1,23	,649**	,706**	1				
4.Medya(yasal hak)	3,02	1,23	,560**	,660**	,783**	1			
5.Medya(zorunluluk)	2,73	1,28	,701**	,696**	,684**	,745**	1		
6.Medya(kss)	2,80	1,07	,715**	,700**	,672**	,643**	,647**	1	
7.Medya(belirginlik)	2,96	1,09	,742**	,862**	,895**	,900**	,885**	,751**	1

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon ** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 10 Çevreci Baskı Kuruluşlarının Paydaş Özelliklerinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Çevreci Baskı Kuruluşları(öncelik)	3,20	1,22	1						
2.Çevreci Baskı Kuruluşları(güç)	2,88	1,16	,680**	1					
3.Çevreci Baskı Kuruluşları(etik hak)	3,12	1,34	,666**	,743**	1				
4.Çevreci Baskı Kuruluşları(yasal hak)	3,32	1,33	,603**	,734**	,788**	1			
5.Çevreci Baskı Kuruluşları(zorunluluk)	2,90	1,26	,609**	,757**	,729**	,704**	1		
6.Çevreci Baskı Kuruluşları(kss)	2,95	1,16	,550**	,605**	,676**	,641**	,560**	1	
7.Çevreci Baskı Kuruluşları(belirginlik)	3,05	1,14	,711**	,893**	,911**	,902**	,886**	,692**	1

** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 11 Rakip İşletmelerin Paydaş Özelliklerinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Rakip İşletmeler(öncelik)	3,85	1,08	1						
2.Rakip İşletmeler(güç)	3,61	,945	,552**	1					
3.Rakip İşletmeler(etik hak)	3,61	1,09	,562**	,478**	1				
4.Rakip İşletmeler(yasal hak)	3,51	1,30	,301	,186	,739**	1			
5.Rakip İşletmeler(zorunluluk)	3,07	1,10	,218	,267	,418**	,476**	1		
6.Rakip İşletmeler(kss)	3,17	1,28	,090	,139	,352*	,394*	,291	1	
7.Rakip İşletmeler(belirginlik)	3,45	,848	,522**	,591**	,876**	,830**	,718**	,399**	1

** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 12 Sivil Toplum Örgütlerinin Paydaş Özelliklerinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Sivil Toplum Örgütleri(öncelik)	3,07	1,01	1						
2.Sivil Toplum Örgütleri(güç)	2,54	1,09	,708**	1					
3.Sivil Toplum Örgütleri(etik hak)	3,05	1,22	,624**	,762**	1				
4.Sivil Toplum Örgütleri(yasal hak)	2,98	1,36	,453**	,691**	,866**	1			
5.Sivil Toplum Örgütleri(zorunluluk)	2,85	1,23	,590**	,704**	,567**	,633**	1		
6.Sivil Toplum Örgütleri(kss)	3,12	1,10	,532**	,400**	,497**	,483**	,492**	1	
7.Sivil Toplum Örgütleri(belirginlik)	2,85	1,08	,665**	,885**	,908**	,913**	,821**	,533**	1

** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon

EK: 13 Toplumun Paydaş Özelliklerinin, Paydaş Özelliklerinin, KSS Önceliğinin, Belirginlik Düzeyinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Toplum(öncelik)	4,20	,782	1						
2.Toplum(güç)	3,54	,951	,595**	1					
3.Toplum(etik hak)	4,00	,837	,344*	,377*	1				
4.Toplum(yasal hak)	3,93	,959	,486**	,455**	,654**	1			
5.Toplum(zorunluluk)	3,61	1,22	,448**	,529**	,464**	,700**	1		
6.Toplum(kss)	4,02	,880	,465**	,432**	,475**	,595**	,404**	1	
7.Toplum(belirginlik)	3,76	,803	,582**	,731**	,744**	,870**	,867**	,583**	1

** p<0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon

* p<0,05 anlamlılık düzeyinde korelasyon

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ACKERMAN, Robert W., Raymond A. Bauer. **Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma**, Reston, Virginia: Reston Publishing Co., Inc., 1976.

ARGÜDEN, Yılmaz. **Geleceği Şekillendirmek: Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek**, İstanbul: Rota Yayınları, 2004.

AY, Ünal. **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**, Adana: Nobel Kitabevi, 2003.

BARON, David P. **Business and Its Environment**, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2003.

CARROLL, Archie B., Ann K. Buchholtz. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, Fourth Edition, Australia: South-Western College Publishing, 2000.

DOĞAN, Selen. **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Kare Yayınları, 2005.

DRUCKER, Peter. **Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, Çev: Fatoş Dilder, Ankara: ODTÜ Basım, 1994.

_____. **Yeni Gerçekler: Devlet ve Politika Alanında ve İş Dünyasında Toplumda ve Dünya Görüşünde**, Çev: Birtane Karanakçı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000.

DÖRTOK, Arın. **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, İstanbul: Rota Yayınları, 2004.

- DÜREN, A. Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.
- ERDOĞAN, İrfan. **Pozitivist Metodoloji**, Ankara: Erk, 2003.
- ERKUŞ, Adnan. **Sınıf Öğretmenleri İçin Ölçme ve Değerlendirme: Kavramlar ve Uygulamalar**, Ankara: Ekinoks, 2006.
- ERTÜRK, Mümin. **İşletme Bilimin Temel İlkeleri**, 4. Bası, İstanbul: Beta Basım, 2000.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and Freedom**, Second Edition, Chicago: University of Chicago Press, 1963.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., David B. Balkin. **Management**, New York: McGraw Hill, 2002.
- GÜZELCİK, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- HARRISON, Jeffrey S., Caron H. St. John. **Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts**, 2nd Edition, Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing, 1998.
- HARRISON, Jeffrey S. **Strategic Management of Resources and Relationships: Concepts**, New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- HATCHER, Tim. **Ethics and HRD: A New Approach To Leading Responsible Organizations**, USA: Perseus Publishing, 2002.

HITT, A. Michael, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 6th Edition, Ohio: South-Western College Publishing, 2005.

JOHNSON, Gerry, Kevan Scholes. **Exploring Corporate Strategy**, Fifth Edition, Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 1999.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9. Bası, İstanbul: Beta Basım, 2003.

KOTLER, Philip, Nancy Lee. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev: Sibel Kaçamak, İstanbul: Mediacat, 2006.

KUNDE, Jesper. **Şirket Dini**, Çev: Nejat Ulusay, Nesrin Eruysal, İstanbul: MediaCat, 2002.

LASZLO, Ervin. **Makro Değişim: Sürdürülebilir Bir Dünya Dönüşümü Yönetmek**, Çeviren: Murat Abuş, Ankara: Morpa Kültür Yayınları, 2003.

MACIARIELLO, Joseph A. **Gün Gün Drucker: Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon**, Çev: Murat Çetinbakış, İstanbul: MESS Yayınları, 2005.

ÖZGENER, Şevki. **İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

PHILLIPS, Robert. **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**, 1. Edition, San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

POST, James E., Anne T. Lawrence, James Weber. **Business and Society**, Ninth Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1999.

POST, James E., Lee E. Preston, Sybille Sachs. **Redefining the Corporation: Strategic Management and Organizational Wealth**, Stanford, California: Stanford Business Books, 2002.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 5. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.

STEINER, George A., Steiner, Jhon F. **Business, Government, and Society: A Managerial Perspective**, Eight Edition, Singapore: McGraw-Hill, 1997.

SVENDSEN, Ann. **The Stakeholder Strategy**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 1998.

THEAKER, Alison. **Halkla İlişkilerin Elkitabı**, Çev: Murat Yaz, İstanbul: MediaCat, 2006.

TÜRK DİL KURUMU. **Türkçe Sözlük**, Cilt II. Sekizinci Baskı, Ankara: Türk Dil Kurumu Basım Evi, 1998.

URAL, Tülin. **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Editör: Cemal Yükselen, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003.

UYDACI, Mert. **Yeşil Pazarlama: İş Ahlakı ve Çevresellik Açısından Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

ÜLGER, Billur. **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler**, İstanbul: Der Yayınları, 2003.

WEISS, Joseph W. **Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach**, 3. Edition, Australia: SThompson /Southe-Western, 2003.

WERTHER, William B., Jr., David Chandler. **Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment**, Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006.

YAZICIOĞLU, Yahşi, Samiye Erdoğan. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

MAKALELER

AGLE, Bradley R., Ronald K. Mitchell, Jeffrey A. Sonnenfeld. “Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values, **Academy of Management Journal**, 42, 5,1999.

AKTAN, Can. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Mercek**, Yıl 11, Sayı 41, 2006.

ALTMAN, Barbara W., Deborah Vidaver-Cohen. “A Framework for Understanding Corporate Citizenship”, **Business and Society Review**, 105, 1, 2000.

AYUSO, Silvia, Miguel Angel Rodriguez and Joan Enric Ricart. “Responsible Competitiveness at the “Micro” Level of the Firm. Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation”, **Corporate Governance**, Vol. 6, No. 4, 2006.

BERMAN, Shawn L., Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, Thomas M. Jones. “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.42, No.5, 1999.

- BRAMMER, Stephen, Stephen Pavelin. "Corporate Reputation and an Insurance Motivation for Corporate Social Investment", **The Journal of Corporate Citizenship**, Winter 20, 2005.
- BUCHHOLTZ, Rogene A., Sandra B. Rosenthal. "Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter", **Journal of Business Ethics**, 51, 2, 2004.
- BUNN, Michele D., Grant T. Savage, Betsy B. Holloway. "Stakeholder Analysis for Multi-Sector Innovations", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.17, No. 2/3, 2002.
- BUTTERFIELD, Kenneth D., Richard Reed, David J. Lemak. "An Inductive Model of Collaboration From the Stakeholder's Perspective", **Business and Society**; 43, 2, 2004.
- CARLISLE, Ysanne M., David O. Faulkner. "The Strategy of Reputation", **Strategic Change**, 14, 2005.
- CARROLL, Archie B. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **The Academy of Management Review**, Vol.4, No.4, 1979.
- _____. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, Vol.34, Issue.4, 1991.
- _____. "The Four Faces of Corporate Citizenship", **Business and Society Review**; 100, 101, 1998.
- _____. "Corporate Social Responsibility", **Business and Society**, 39, 3, 1999.

- _____. "Ethical Challanges For Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality", **Business Ethics Quarterly**, Vol.10 Issue 1, 2000.
- CHAHAL, Herdeep, R.D. Sharma. "Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework", **Journal of Services Research**, Vol. 6, No. 1, 2006.
- CLARKE, Thomas. "The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age", **Long Range Planning**, Vol.31, No.2, 1998.
- CLARKSON, Max B. E. "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", **Academy of Management Review**; 20, 1, 1995.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. "Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", Brussels, 18,7, COM(2001 366 Final), 2001, [http:// europa. eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2001/com_2001_0366_en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2001/com_2001_0366_en01.pdf): Erişim. 30.06.2006.
- CONTI, Tito. "Stakeholder-Based Strategies to Enhance Corporate Performance", **Annual Quality Congress Proceedings**, 2002.
- DAVIS, Keith. "Can Business Afford to Ignore Social Responsibility?" **California Management Review**, Vol.2, Issue 3, 1960.
- DAWKINS, Jenny, Stewart Lewis "CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy", **Journal of Business Ethics**, 44, 2003.
- DEEPHOUSE, David L. "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integratioono Mass Communication and Resorce-Based Theories", **Journal of Management**, Vol. 26, No.6, 2000.

- DOLPHIN, Richard R. "Corporate Reputation: A Value Creating Strategy", **Corporate Governance**, Vol. 4, No.3, 2004.
- DONALDSON, Thomas, Lee E. Preston "The Stakeholder Theory of The Corporation, Concepts, Evidence, and Implications", **Academy of Managemet Review**, Vol. 20, No.1, 1995.
- DOUKAKIS, Ioanna Papasolomou, Samuel O Idowu. "Reputational Responsibility", International Dimensions of Corporate Social Responsibility, Vol. I, Ed: David Crowther, Renu Jatana, Hyderabad, India: ICFAI University Press, 2005.
- DRISCOLL, Cathy, Annie Crombie. "Stakeholder Legitimacy Management and the Qualified Good Neighbor: The Case of Nova and JDI", **Business and Society**, Vol. 40, Issue. 4, 2001.
- DRISCOLL, Cathy, Marka Starik. "The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment", **Journal of Business Ethics**, 49, 2004.
- DUSUKI, Asyraf Wajdi, Humayun Dar. "Does Corporate Social Responsibility Pay Off? An Empirical Examination of Stakeholder Perspectives", http://mubs.mdx.ac.uk/conferences/bpcsr05/03_measuring_csr/CSR%20Paper%20_Asyraf%20Dusuki_.pdf, Erişim: 06.07.2006.
- EGELS, Niklas. "CSR in Electrification of Rural Africa: The Case of ABB in Tanzania", **The Journal of Corporate Citizenship**, 18, 2005.
- ELIAS, Arun A., Robert Y. Cavana and Laurie S. Jackson. "Stakeholder Analysis for R&D Project Management", **R&D Management**, 32, 4, 2002.

- EPSTEIN, Edwin M. "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States", **Journal of Business Ethics**, 8, 8, 1989.
- EVULEOCHA, Stevina U. "Managing Indigenous Relations: Corporate Social Responsibility in a New Age of Activism", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.10, No.4, 2005.
- FERRELL, O.C. "Business Ethics and Customer Stakeholders", **Academy of Management Executive**, Vol.18, No.2, 2004.
- FOMBRUN, Charles, Mark Stanley. "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.2, 1990.
- FREDERICK, William C. "From CSR₁ to CSR₂", **Business and Society**, 33, 2, 1994.
- FREEMAN, R. Edward and John McVea. "A Stakeholder Approach to Strategic Management" Darden Business School Working Paper No. 01-02, 2001, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=263511> or DOI: 10.2139/ssrn.263511
- FREEMAN, R. Edward. "The Stakeholder Approach Revisited", **Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik**, 5, 3, 2004.
- FROOMAN, Jeff. "Stakeholder Influence Strategies", **Academy of Management Review**, Vol. 24, No.2, 1999.
- FUNG, Archon, Dara O'Rourke. "Reinventing Environmental Regulation from the Grassroots Up: Explaining and Expanding the Success of the Toxics Release Inventory", **Environmental Management**, Vol.25, No.2, 2000.

- GAO, Simons S., Jane J. Zhang. "Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability", **Business Process Management Journal**, Vol.12, No.6, 2006.
- GAGO, Roberto Fernandez, Mariano Nieto Antolin. "Stakeholder Saliency in Corporate Environmental Strategy", **Corporate Governance**, 4, 3, 2004.
- GARRIGA, Elisabet, Doménec Melé. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", **Journal of Business Ethics**, 53, 2004.
- GATAMAH, Karugor. "The Corporate Enterprise in Africa: Governance, Citizenship and Social Responsibility", **Corporate Ownership&Control**, Vo.1, Issue.3, 2004.
- GERDE, Virginia W., Jeanne M. Logsdon. "Measuring Environmental Performance: Use of the Toxics Release Inventory and Other Us Environmental Databases", **Business Strategy and the Environmental**, 10, 2001.
- GÖLÖNÜ, Sirel. "Yerel Yönetimler, Halkla İlişkiler ve Toplumsal Beklentiler", **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 3, 2000.
- GREENFIELD, W. M. "In the Name of Corporate Social Responsibility", **Business Horizons**, 47/1, 2004.
- GRIFFIN, Jennifer J. John F. Mahon. "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate", **Business and Society**, Vol.36, No.1, 1997.
- GÜNEŞ, İsmail, Yelda Bugay Tekgül. "Sivil Toplum Kuruluşları ve Yerel Yönetimler", **II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi** 15-16 Ekim Çanakkale, 2005.

- HALICI, Ali. "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:7, Sayı:1, 2001.
- HARRISON, Jeffrey S., Caron H. St. Jhon. "Managing and Partnering with External Stakeholders", **Academy of Management Executive**, Vol.10, No.2, 1996.
- HARRISON, Jeffrey S., R. Edward Freeman. "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No.5, 1999.
- HARVEY, Brian, Anja Schaefer. "Managing Relationships with Environmental Stakeholder: A Study of U.K. Water and Electricity Utilities", **Journal of Business Ethics**, 30, 3, 2001.
- HENDRY, John. "Missing The Target: Normative Stakeholder Theory and The Corporate Governance Debate", **Business Ethics Quarterly**, Vol.11, Issue.1, 2001.
- HILL, Ronald Paul, Deby Lee Cassill. "The Naturological View of the Corporation and Its Social Responsibility: An Extension of the Frederick Model of Corporation-Community Relationships", **Business and Society**, 109, 3, 2004.
- IGALENS, Jacques, Jean-Pascal Gond. "Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE Data", **Journal of Business Ethics**: 56, 2005.
- JAWAHAR, I. M., Gary L. Mclaughlin. "Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", **Academy of Management Review**, Vol.26, No.3, 2001.

- JONES, Marc T. "The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the "Outsourcing" Debate", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge No.2 March, 2005.
- JONES, Thomas M. "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", **California Management Review**, Vol. 22, No.2, 1980.
- _____. "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", **Academy of Management Review**, Vol.20, No.2, 1995.
- JONES, Thomas M., Andrew C. Wicks. "Convergent Stakeholder Theory", **The Academy of Management Review**, Vol.24, No.2, 1999.
- JONES, Thomas M., Andrew C. Wicks, R. Edward Freeman. "The State of the Art", Ed: N.E. Bowie, **The Blackwell Guide to Business Ethics**, Oxford: Blackwell, 2002.
- JONKER, Jan, David Foster. "Stakeholder Excellence? Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol 9 Issue. 4, 2002.
- JOYNER, Brenda E., Dinah Payne. "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, 41, 4, 2002.
- JUHOLIN, Elisa. "For Business or the Good of all? A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility", **Corporate Governance**, Vol. 4, No.3, 2004.
- KAKABADSE, Nada K., Cécile Rozuel, Linda Lee-Davies. "Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review", **Int. J. Business Governance and Ethics**, Vol.1, No. 4, 2005.

- KAKU, Ryuzaburo. "The Path of Kyosei", **Harvard Business Review**, Vol.75, Issue 4, 1997.
- KARAKE, Zeina A "An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index", **Management Decision**, 36, 3, 1998.
- KOLK, Ans, Jonatan Pinkse. "Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises", **European Management Journal**, Vol.24, No.1, 2006.
- KUJALA, Johanna. "Analysing Moral Issues in Stakeholder Relations", **Business Ethics: A European Review**, Vol. 10, No.3, 2001.
- LANTOS, Geoffrey P. "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", **Journal of Consumer Marketing**, Vol.18, No.7, 2001.
- LEONARD, Denis, Rodney McAdam, "Corporate Social Responsibility", **Quality Progress**, 36 10, 2003.
- LOGSDON, Jeanne M., Kristi Yuthas. "Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development", **Journal of Business Ethics**, 16, 12/13, 1997.
- LORCA, Pedro, Julita Gracia-Diez. "The Relation Between Firm Survival and the Achievement of Balance Among Its Stakeholders: An Analysis", **International Journal of Management**, Vol.21, No.1, 2004.
- LOZANO, Josep M. "Towards the Relational Corporation: From Managing Stakeholder Relationships to Building Stakeholder Relationships (Waiting for Copernicus)", **Corporate Governance**, Vol.5, No.2, 2005.

- MAAK, Thomas, Nicola M. Pless. "Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective", **Journal of Business Ethics**, 66, 2006.
- MAIGNAN, Isabelle, O.C. Ferrell. "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence and Research Directions", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, 2001.
- _____. "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol.32, No.1, 2004.
- MAIGNAN, Isabelle, O.C. Ferrell, Linda Ferrell. "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol.39, No.9/10, 2005.
- MARREWIJK, Marcel Van. "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", **Journal of Business Ethics**, 44, 2003.
- MARSDEN, Chris, Jörg Andriof. "Toward an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It", **Citizenship Studies**, Vol.2, No.2, 1998.
- MATTEN, Dirk, Andrew Crane. "Corporate Citizenship: Toward an Extend Theoretical Conceptualization", **Academy of Management Review**, Vol.30, No.1, 2005.
- MCGEE, John. "Commentary on "Corporate Strategies and Environmental Regulations: an Organizing Framework" by A. M. Rugman and A. Verbeke", **Strategic Management Journal**, Vol.19, 1998.
- MELLAHI, Kamel, Geoffrey Wood. "The Role and Potential of Stakeholders in "Hollow Participation". Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives", **Business and Society Review**, Vol.108, No.2, 2003.

- MERRILEES, Bill, Don Getz, Danny O'Brien. "Marketing Stakeholder Analysis: Branding the Brisbane Goodwill Games", **European Journal of Marketing**, Vol.39, No.9/10, 2005.
- MILLER, Richard Lee, William F. Lewis. "A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models", **European Journal of Marketing**, Vol.25, No. 8, 1991.
- MITCHELL, Ronald K., Brandley R. Agle, Donna J. Wood. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", **The Academy of Management Review**, Vol.22, No.4, 1997.
- MUNILLA, Linda S., Morgan P. Miles. "The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory", **Business and Society Review**; 110, 4, 2005.
- NEVILLE, Benjamin A., Simon J. Bell, Bülent Mengüç. "Corporate Reputation, Stakeholders and the Social Performance-Financial Performance Relationship", **European Journal of Marketing**, Vol.39, No.9/10, 2005.
- NEVILLE, Benjamin A., Bülent Mengüç. "Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders", **Journal of Business Ethics**, 66, 2006.
- OKETCH, Moses O., "The Corporate Stake in Social Cohesion", **Corporate Governance**, Vol.4, No.3, 2004.
- OLDEN, Peter C. "Hospital and Community Health: Going from Stakeholder Management to Stakeholder Collaboration", **Journal of Health and Human Services Administration**, 26, 1/2, 2003.

- ONAY, Atılım. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurgu Dergisi**, Sayı:20, 2003.
- ÖZALP, İnan. “İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı ve Paydaşların Yönetimi: Arçelik ve Tusaş’ta Yapılan Bir Uygulama”, **IX.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2001.
- ÖZKOL, Erdal, Muhsin Çelik, Seçkin Gönen. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:27, 2005.
- PEDERSEN, Esben Rahbek. “Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice”, **Business and Society Review**; 111:2, 2006.
- PHILLIPS, Robert, R. Edward Freeman, Andrew C. Wicks. “What Stakeholder Theory Is Not”, **Business Ethics Quarterly**, Vol.13, Issue.4, 2003.
- PHILLIPS, Robert. “Ethics and Manager’s Obligations Under Stakeholder Theory”, **Ivey Business Journal**, Mar/April, 2004.
- POLONSKY, Michael Jay. “A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.10, No.3, 1995.
- POLONSKY, Michael Jay, Des. Stefan W. Schuppisser, Srikanth Beldona. “A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships”, **Journal of Market-Focused Management**, 5, 2, 2002.
- PORTER, Michel E., Mark R. Kramer. “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, **Harvard Business Review**, Vol.80, Issue.12, 2002.

- POST, Frederick R. "A Response to "The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique", **Mid-American Journal of Business**, Vol.18, No.1, 2003.
- POST, James E., Lee E. Preston, Sybille Sachs. "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", **California Management Review**, Vol. 45, No.1, 2002.
- POULOUDI, A. and E. A. Whitley. "Stakeholder Identification in Inter-Organizational Systems: Gaining Insights for Drug Use Management Systems", **European Journal of Information Systems**, 6, 1997.
- PREBLE, Jhon F. "Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management", **Business and Society Review**, 110, 4, 2005.
- PRESTON, Lee. E., Harry. J. Sapienza, "Stakeholder Management and Corporate Performance", **The Journal of Behavior Economics**, 19, 4, 1990.
- RIBSTEIN, Larry E. "Partnership Social Responsibility", **UCLA-Sloan Research Program on Business Organizations Conference on the Means and Ends of Corporations**, Santa Monica, California, January 28-29 2005, <http://www.law.ucla.edu/docs/ribstein.pdf>; Erişim: 09.11.2006.
- REED, Darryl. "Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries", **Business and Society**, 41, 2, 2002.
- RODRIGUEZ, Miguel A., Joan E. Ricart ve Pablo Sanchez. "Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamics and Sustainable View of the Firm", **Sustainable Development and Competitive Advantage**, Vol.11, No.3, 2002.

- ROWLEY, Timothy J. "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", **Academy of Management Review**, Vol.27, No.4, 1997.
- ROWLEY, Timothy J., Mihne Moldoveanu. "When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity- Based Model of Stakeholder Group Mobilization", **Academy of Management Review**, Vol.28, No.2, 2003.
- SANAYİDE YENİ UFUK ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI DERGİSİ, "Üyelerimizin 2006 Yılı Ciroları 5.3 Milyar YTL'ye Ulaştı", Sayı 40, Temmuz-Eylül 2007.
- SAVAGE, Grant T., Timthy W. Nix, Carlton J. Whitehead, John D. Blair. "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", **Academy of Management Executive**, Vol.5, No.2, 1991.
- SCHILLING, Melisa A. "Decades Ahead of Her Time: Advancing Stakeholder Theory Through the Ideas of Mary Parker Follett", **Journal of Management History**, Vol.6, No.5, 2000.
- SCHOLES, Eileen, David Clutterbuck. "Communication with Stakeholders: An Integrated Approach", **Long Range Planning**, Vol.31, No.2, 1998.
- SCHWARTZ, Mark S., Archie B. Carroll. "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", **Business Ethics Quarterly**, Vol.13, Issue. 4, 2003.
- SETHI, S. Prakash. "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", **California Management Review**, Vol.17, Issue. 3, 1975.
- SHANKMAN, Neil A. "Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm", **Journal of Business Ethics**, 19, 4, 1999.

- SIMMONS, John, Ian Lovegrove. "Bridging the Conceptual Divide: Lessons from Stakeholder Analysis", **Journal of Organizational Change**, Vol.18, No.5, 2005.
- SIRGY, M. Joseph. "Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol.35, Issue.3, 2002.
- SMITH, Craig. "The New Corporate Philanthropy", **Harvard Business Review**, May-June, Vol.72, Issue.3, 1994.
- SOLOMON, Esther. "The Dynamics of Corporate Change: Management's Evaluation of Stakeholder Characteristics", **Human Systems Management**, 20, 2001.
- SPENCE, Laura J., Anne-Marie Coles, Lisa Haris. "The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors", **Business and Society Review**; 106, 4, 2001.
- SPILLER, Rodger. "Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society", **Journal of Business Ethics**, 27, 2000.
- STEURER, Reinhard. "Mapping Stakeholder Theory Anew: From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to Three Perspectives on Business-Society Relations", **Business Strategy and the Environment**, 15, 2006.
- SUCHMAN, Mark C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, Vol.20, No.3, 1995.
- SVENDSEN, Ann C., Myriam Laberge. "Convening Stakeholder Networks", **The Journal of Corporate Citizenship**, Issue.19, 2005.

- TANIMOTO, Kanji. "Changes in the Market Society and Corporate Social Responsibility", **Asian Business & Management**, 3, 2004.
- TEK, Murat, Metin Reyhanoğlu. "Etikten Etikete: "İşletmelerde Çevresel Etik: Söylem ve Eylem Farklılaşması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6/3, 2004.
- TENCATI, Antonio, Francesco Perrini, Stefano Pogutz. "New Tool to Foster Corporate Social Responsibility Behavior", **Journal of Business Ethics**, 53, 2004.
- TURBAN, Daniel B., Daniel W. Greening. "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No.3, 1996.
- UZKESİCİ, Nuray. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar", **Kurgu Dergisi**, Sayı.21, 2005.
- VALENZUELA, José Luis Duran, Fernando Sanchez Villacorta. "The Relationships between the Companies and the Suppliers", **Journal of Business Ethics**, 22, 1999.
- VALOR, Carmen. "Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability", **Business and Society Review**; 110, 2, 2005.
- VOS, Janita F. J. "Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders, **Corporate Social Responsibility and Enviromental Management**, Vol. 10, Issue 3, 2003.
- WADDOCK, Sandra, Neil Smith. "Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship", **Business and Society Review**, Vol.105, No.1, 2000.

- WADDOCK, Sandra A., Charles Bodwell, Samuel B. Graves. "Responsibility: The New Business Imperative", **Academy of Management Executive**, Vol.16, No.2, 2002.
- WARHURST, Alyson. "Future Roles of Business in Society: The Expanding Boundaries of Corporate Responsibility and a Compelling Case for Partnership", **Futures**, 37, 2005.
- WARTICK, Steven L., Philip L. Cochran. "Evolution of the Corporate Social Performance Model", **Academy of Management Review**, Vol.10, No.4, 1985.
- WATSON, Charles E. "Managing with Integrity: Social Responsibilities of Business as Seen by America's CEOs", **Business Horizons**, Vol.34, Issue. 4, 1991.
- WELCOMER, Stephanie A. "Firm-Stakeholder Networks", **Business and Society**; 41, 2, 2002.
- WOLFE, Richard A., Daniel S. Putler. "How Tight are the Ties that Bind Stakeholder Groups", **Organization Science**, Vol.13, No.1, 2002.
- WOOD, Donna J. "Corporate Social Performance Revisted", **Academy of Management Review**, Vol.16, No.4, 1991.
- YAMAK, Sibel, Ömür Süer. "State as a Stakeholder", **Corporate Governance**, 5, 2, 2005.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
OECD Principles of Corporate Governance, Paris: OECD Publications, 2004,
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, Erişim: 11.01.2007.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://www.kld.com/indexes/data/fact_sheet/DSI_Fact_Sheet.pdf: Erişim: 04.06.2006.

<http://www.mgmt.utoronto.ca/%7Eestate/Principles.htm>: Erişim: 02.01.2007.