



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**REKABET AVANTAJININ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE
ARACILIK ETKİSİ: KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Ayhan ÖZTÜRK

BURSA 2024



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**REKABET AVANTAJININ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE
ARACILIK ETKİSİ: KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Ayhan ÖZTÜRK

**Danışman:
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

BURSA 2024

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Ayhan ÖZTÜRK
Üniversite: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı: ix + 148
Mezuniyet Tarihi: / / 2024
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

REKABET AVANTAJININ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ARACILIK ETKİSİ: KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, KOBİ'ler kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamak ve rekabet avantajının, belirtilen değişkenler üzerinde aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Buna ek olarak kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans arasında biçimlendirici etkisinin olup olmadığı da incelenmiştir. Bu bağlamda Bursa'da faaliyet gösteren 478 KOBİ'ye ulaşılarak yaptırılan anketler doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, belirlenen araştırma modeli çerçevesinde SPSS ve AMOS programlarıyla analiz edilmiş, araştırma bünyesinde oluşturulan hipotezleri test etmek için de Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)" kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, hem kurumsal sosyal sorumluluğun hem de rekabet avantajının örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda rekabet avantajı değişkeninin, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans değişkenleri arasında aracı değişken olarak görev yaptığı sonucuna da kısmen ulaşılmıştır. Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans arasında biçimlendirici etki rolü üstlendiği de gözler önüne serilmiştir. Yapılan bu çalışmanın, belirlenen değişkenleri KOBİ'ler nezdinde ele alarak gerçekleştirilmesi ve çalışmadaki hipotezlerin YEM ile test edilmesi hasebiyle bu konuda gerçekleştirilen diğer çalışmalardan farklılaştığı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın kurumsal bağlamda ilgili yazına mütevazı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Rekabet Avantajı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, Örgütsel Performans, KOBİ, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

ABSTRACT

Name and Surname: Ayhan ÖZTÜRK
University: Bursa Uludag University
Institution: Social Science Institution
Field: Business Administration
Branch: Management and Organization
Degree Awarded: PhD
Page Number: ix + 148
Degree Date: / / 2024
Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

THE MEDIATING EFFECT OF COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY ON SMES

This study aims to explain the impact of corporate social responsibility practices on organizational performance in the context of SMEs and to reveal whether competitive advantage has a mediating effect on these variables. In addition, it also examines whether corporate social responsibility communication has a moderating effect on corporate social responsibility and organizational performance. In this context, 478 SMEs operating in Bursa were reached and analyzed per the surveys conducted. The data obtained were analyzed with SPSS and AMOS programs within the framework of the determined research model, and Structural Equation Modeling (SEM) was used to test the hypotheses created within the research. The results of the analysis show that both corporate social responsibility and competitive advantage have a significant and positive effect on organizational performance. At the same time, it has also been partially concluded that the variable of competitive advantage acts as a mediating variable between corporate social responsibility and organizational performance variables. On the other hand, it is also revealed that corporate social responsibility communication plays a moderating role in corporate social responsibility and organizational performance. It is believed that this study differs from other studies conducted on this topic since the variables identified in this study were analyzed in SMEs, and the hypotheses in the study were tested using SEM. Additionally, it is believed that the study will make modest contributions to the relevant theoretical literature.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Competitive Advantage, Corporate Social Responsibility Communication, Organizational Performance, SMEs, Structural Equation Modeling

TEŞEKKÜR

Öncelikle doktora sürecim boyunca tez konumun belirlenmesinden tezimin son aşamasına kadar desteğini ve yardımlarını esirgemeyen, engin bilgisi, deneyimi ve aydın kişiliğiyle bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerinden sürekli istifade ettiğim tez danışmanım, çok değerli hocam Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama yönelik değerli görüşlerini, önerilerini ve tavsiyelerini paylaşarak katkıda bulunan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Füsün Çınar ALTINTAŞ, Prof. Dr. Tolga DEMİRBAŞ, Prof. Dr. Mustafa POLAT, Doç. Dr. Mehlika SARAÇ ve Dr. Öğr. Üyesi Kemal DEMİR’e çok teşekkür ederim.

Son olarak eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olarak beni destekleyen, üzerimde büyük emekleri olan kıymetli aileme şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER	ix
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI ve TANIMI.....	5
1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	7
1.3. KSS İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	12
1.3.1. Geleneksel Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	12
1.3.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	14
1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ BOYUTLARI	15
1.4.1. Ekonomik Sorumluluklar	16
1.4.2. Yasal Sorumluluklar	17
1.4.3. Etik Sorumluluklar	17
1.4.4. Hayırseverlik (İradî) Sorumlulukları	18
1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ.....	20
1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ	20

2. BÖLÜM

REKABET AVANTAJI

2.1. REKABET ve REKABET AVANTAJI KAVRAMI	23
2.2. REKABET AVANTAJI İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	26

2.2.1. Endüstri Temelli Görüş.....	26
2.2.1.1. Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç	27
2.2.1.1.1. Yeni Girişimcilerin Potansiyel Tehdidi	28
2.2.1.1.2. Alıcıların Pazarlık Gücü	32
2.2.1.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	33
2.2.1.1.4. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	33
2.2.1.1.5. İkame Mal ve Hizmet Tehdidi	34
2.2.1.2. Rekabet Stratejileri.....	34
2.2.1.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	35
2.2.1.2.2. Farklılaşma Stratejisi	36
2.2.1.2.3. Odaklanma Stratejisi.....	37
2.2.2. Kaynak Temelli Görüş.....	38
2.2.2.1. Kaynaklar ve Kabiliyetler.....	40
2.2.2.2. Kaynak ve Kabiliyetlerin Özellikleri	41
2.2.3. Kurum Temelli Görüş.....	43

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI ve TANIMI	47
3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI.....	49

4. BÖLÜM

KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

4.1. KOBİ KAVRAMI ve ÖNEMİ.....	51
4.2. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI	53
4.3. KOBİ'LERDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI ...	54

5. BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK, REKABET AVANTAJI ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE

5.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK, REKABET AVANTAJI ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ	56
5.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve REKABET AVANTAJI ARASINDAKİ İLİŞKİ	57
5.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	60
5.4. REKABET AVANTAJI ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	64
5.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	67

6. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	69
6.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ	70
6.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ, ÖRNEKLEMİ ve ÖRNEKLEME YÖNTEMİ	71
6.4. VERİ TOPLAMA ARACI ve YÖNTEMİ.....	72

7. BÖLÜM

BULGULAR

7.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	75
7.2. ÖN ANALİZLER	77
7.3. GEÇERLİLİK ve GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	77
7.4. ÖLÇÜM MODELİ.....	82
7.5. YAPISAL MODEL.....	85

7.5.1. Yapısal Model 1: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular	92
7.5.2. Yapısal Model 2: Biçimlendirici Etki Analizine İlişkin Bulgular	96
TARTIŞMA.....	105
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	134
ÖZGEÇMİŞ.....	147



TABLÖLAR

Tablo 1. KSS ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar	59
Tablo 2. KSS ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar	62
Tablo 3. Rekabet Avantajı ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	66
Tablo 4. Katılımcılara ve Çalıştıkları Şirketlere Dair Veriler	76
Tablo 5. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri	77
Tablo 6. KSS Ölçeği AFA Sonuçları, Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri	79
Tablo 7. Rekabet Avantajı Ölçeği AFA Sonuçları, Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri..	80
Tablo 8. Örgütsel Performans Ölçeği AFA Sonuçları ve Güvenirlik Değeri.....	81
Tablo 9. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Kritik Değerleri.....	82
Tablo 10. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları	86
Tablo 11. KSS'nin Alt Boyutlarının Rekabet Avantajı Aracılığıyla Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi Sonuçları	92
Tablo 12. KSS'nin Alt Boyutlarının Rekabet Avantajı Aracılığıyla Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi Sonuçları	95
Tablo 13. Yapısal Model 2 Topluma Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 14. Yapısal Model 2 Etik Değerlere Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları	98
Tablo 15. Yapısal Model 2 Çalışanlara Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları	99
Tablo 16. Yapısal Model 2 Topluma Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları	100
Tablo 17. Yapısal Model 2 Etik Değerlere Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları	101
Tablo 18. Yapısal Model 2 Çalışanlara Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları	102
Tablo 19. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Sonuçları	104

ŞEKİLLER

Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	15
Şekil 2. KSS İletişim Çerçevesi	22
Şekil 3. Rekabet Avantajı Yaratın Boyutların Evrimi	24
Şekil 4. Rekabet Avantajının Unsurları	25
Şekil 5. Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç	28
Şekil 6. Kurumlar, Örgütler ve Stratejik Seçimler	44
Şekil 7. Kurum Temelli Görüş: Strateji Tripodunun Üçüncü Ayağı.....	46
Şekil 8. Araştırmanın Modeli	70
Şekil 9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk DFA Sonucu.....	83
Şekil 10. Rekabet Avantajı DFA Sonucu	84
Şekil 11. Örgütsel Performans DFA Sonucu	85
Şekil 12. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi	88
Şekil 13. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi.....	89
Şekil 14. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rekabet Avantajı Aracılığıyla Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi	90
Şekil 15. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rekabet Avantajı Aracılığıyla Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi	91
Şekil 16. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Topluma Yönelik KSS-KSSİ- Finansal ÖP).....	97
Şekil 17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Etik Değerlere Yönelik KSS- KSSİ- Finansal ÖP)	99
Şekil 18. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Çalışanlara Yönelik KSS-KSSİ- Finansal ÖP).....	100
Şekil 19. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Topluma Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan ÖP)	101
Şekil 20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Etik Değerlere Yönelik KSS- KSSİ- Finansal Olmayan ÖP)	102
Şekil 21. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Çalışanlara Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan ÖP)	103
Şekil 22. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Biçimlendirici Etkisi Basit Eğim Analiz Sonucu.....	104

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte değişen dünya düzeninin, firmalar üzerinde de mühim derecede etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim toplumda çevrecilik yönlü bir eğilimin artış göstermesi, tüketici yönlü taleplerin firmalar açısından daha da önem arz eder hale gelmesi, toplumdaki eğitim ve bilinçlenme seviyesinin artmasıyla paralel olarak iş dünyasının temel felsefesinin de büyük ölçüde değiştiği görülmektedir. Bilhassa günümüz iş dünyasının geçmişe nazaran çok daha küresel ve rekabetçi olması, firmaların varlıklarını sürdürmelerini zor bir hale getirmiş ve pazarda yaşanan değişimlere daha etkili ve hızlı bir şekilde cevap vermelerinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda firmaların birincil amaçlarının kârlarını maksimize etmeleri değil de varlıklarını sürdürebilmeleri için paydaşlarına karşı duyarlı olmaları ve rakiplerine kıyasla bu şekilde rekabet avantajı sağlayarak örgütsel performanslarını arttıracakları düşüncesine yöneliş bulunmaktadır.

Firmaların, çevrelerinde oluşan sosyal ihtiyaçların farkına vardığı ve bu sosyal ihtiyaçlara yönelik projeler geliştirerek, bu projeleri faaliyete geçirdiği pratikler olarak tanımlanan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, ilk olarak Bowen (1953) tarafından yazına kazandırılmış ve her geçen gün önemi giderek artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüze değin firmalarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramına olan eğilim, tamamıyla gönüllülük temelinde gerçekleşme de, hatta çoğu firma bu eylemleri ticari sorumluluklarının bir gerekliliği olarak kabul etmese de toplum tarafından gerçekleştirilen baskılar karşısında her geçen gün daha da artmaktadır (Porter ve Kramer, 2006: 80). Diğer bir deyişle bazı firmalar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yalnızca topluma karşı bir borç olarak gerçekleştirirken, bazı firmalar ise sosyal sorumluluklarını çeşitli kazanımlar elde etmek, toplum nezdinde meşruiyet sağlayabilmek ya da bu faaliyetleri sadece kanuni zorunluluklardan dolayı gerçekleştirmektedirler (Cheffi vd., 2021: 1651). Nitekim popüleritesi her geçen gün artan kurumsal sosyal sorumluluk kavramına geleneksel sosyal sorumluluk ve modern sosyal sorumluluk olmak üzere yazında farklı pencerelerden bakıldığı bilinmektedir. Geleneksel görüşün en önemli temsilcisi olarak bilinen Friedman (1970), firmaların tek sorumluluklarının kâr maksimizasyonu sağlamak olduğunu ifade ederken, sosyal sorumluluk gibi pratiklerin firmaların sorumluluk alanı dışında olduğuna dikkat

çekmektedir. Öte yandan modern sosyal sorumluluk kapsamında ise firmaların, yalnızca kâr elde etmelerinin değil, aynı zamanda topluma ve mevcut paydaşlarına karşı da sorumlu davranışlar içerisinde olması gerektiği dile getirilmektedir (Carroll ve Shabana, 2010: 88-89). Bu durumu kurumsal sosyal sorumluluk boyutları olarak yazında genel kabul gören Carroll Piramit modelinde de görmek mümkündür. Ekonomik, yasal, etik ve iradi sorumluluklar olarak sıralanan piramit modelinde firmaların varlıklarını sürdürmelerinin sadece ekonomik değil aynı zamanda kanunlar çerçevesinde davranışlar ortaya koymalarına, etik ilkelere uyum sağlamalarına ve gönüllü olarak hayırseverlik eylemlerine katılım göstermelerine de bağlı olduğu ifade edilmektedir (Carroll ve Shabana, 2010: 90).

Diğer bir değişken olarak ele alınan rekabet avantajı kavramı bağlamında yazında hemfikir olunan bir tanımlama olmamasına karşın, firmaların potansiyel müşterilerine verdiği hizmet kalitesinin, rakiplerine nazaran daha üstün olması neticesinde yüksek performansa erişmeyi sağlayan niteliklerindeki benzer ve farklı yönler şeklinde tanımlanmaktadır (Ma 1999: 259). Başka bir tanıma göre de firmalardan bazılarının, diğer firmaların gerçekleştirmek isteyip gerçekleştiremediklerini ortaya koyması, sahip olmak istemesine rağmen bünyesine dahil edemediklerini elinde bulundurması olarak ifade edilen rekabet avantajı kavramı Porter (1985) tarafından yazına kazandırılarak, bu avantajın firmanın gerçekleştirdiği mal ve hizmetlerin, pazarda rakip olarak faaliyet gösteren diğer firmalardan daha uygun fiyatlarda ve farklı bir biçimde ortaya koyulması sonrasında elde edileceği belirtilmiştir. Ancak yazında rekabet avantajı hususunda da farklı görüşlerin ve yaklaşımların olduğu bilinmektedir. Nitekim firmaların rekabet üstünlüğü elde etmesinde dış faktörlerin önemine dikkat çeken endüstri temelli görüş ile firmaların içsel faktörlerinin önemini vurgulayan kaynak temelli görüş ve rekabet üstünlüğü elde etmenin kurumsal bağlamı yönetebilme yeteneğine bağlı olduğunu dile getiren kurum temelli görüş bu yaklaşımlar arasında öncü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel performans ise firmaların pazardaki varlıklarını ve devamlılıklarını sürdürebilmek için vazgeçilmez bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801). Örgütsel performans hususunda genel kabul görmüş bir tanım olmamasına rağmen daha çok Khandawalla (1977), firmaların bir faaliyeti başarılı bir şekilde gerçekleştirebilme yetisi olarak ve Daft (2000), firmaların mevcut kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanması neticesinde tüketiciler açısından uygun çıktılar

ortaya koyabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Firmaların yöneticileri genellikle amaç ve hedeflere erişimin minimum kaynak kullanımı ile gerçekleştiğinde başarıdan söz edilebileceği düşüncesi etrafında toplanmışlardır. Bu bakış açısı da kârlılığı örgütsel performans kavramının oldukça önemli bir göstergesi haline getirmektedir (Gavrea vd., 2011: 287). Ancak değişen dünya düzeniyle birlikte örgütsel performans kavramının ölçümünde sadece finansal boyut olarak kâr unsurunun değil aynı zamanda finansal olmayan boyut olarak itibar, verimlilik, kurumsal imaj, yenilik, müşteri tatmini ve çalışan ilişkileri gibi kavramların da dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Nitekim yazında da örgütsel performans değişkeninin finansal ve finansal olmayan olarak iki boyutta değerlendirilmesinin, bu iki boyutun birbirinin tamamlayıcısı olarak ele alınmasının daha faydalı olacağı belirtilmektedir (Ha vd., 2016: 186).

Kurumsal sosyal sorumluluk, rekabet avantajı ve örgütsel performans değişkenlerinin daha çok büyük firmalar bağlamında araştırmalara konu olduğu yazında belirgin bir şekilde dikkat çekmektedir. Özellikle farklı karakteristik özellikleri olmasına rağmen KOBİ'lerin, büyük firmaların küçüğü olarak düşünülmesi ve büyük firmalarda gerçekleştirilen uygulamaların KOBİ'lere de indirgenebileceği yönündeki yanlışlığın bu durumun nedeni olduğu belirtilmektedir (Jenkins, 2006: 241). Ancak ülke ekonomileri içerisinde ihracat, istihdam, üretim ve ekonomik kalkınma bağlamında sağladıkları faydalar doğrultusunda KOBİ'lerin araştırılması yönünde bir eğilim olduğu gözlenmektedir.

Bu çalışmada da KOBİ'ler bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığı ve rekabet avantajının kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı sorularına cevap aranmıştır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans arasında düzenleyici etkisinin varlığı sorgulanmıştır.

Bu sorulardan hareketle çalışmanın ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve yazında genel kabul görmüş tanımlamalar ile kurumsal sosyal sorumluluk unsurunun tarihsel gelişimi hakkında derinlemesine bilgilere yer verilmektedir. Yine bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili temel yaklaşımlar ve kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları bağlamında bilgiler sunulmaktadır. Öte yandan çalışmada

biçimlendirici değişken olarak ele alınan kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi kavramına değinilmiş ve kurumsal sosyal sorumluluk iletişimin önemi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde de rekabet ve rekabet avantajı kavramları hakkında bilgiler sunulmuş ve rekabet avantajı ile ilgili temel yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu bağlamda yazında genel kabul gören üç temel görüş olarak karşımıza çıkan endüstri temelli görüş, kaynak temelli görüş ve kurum temelli görüş derinlemesine incelenmiştir.

nc bölümde de bir diğer değişken olarak ele alınan örgütsel performans kavramı araştırılmıştır. Yazında rgtsel performans ile ilgili yapılan tanımlamalara yer verildikten sonra örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan boyutlarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde ise örneklem grubu olarak ele alınan KOBİ'ler incelenmiştir. KOBİ'lerin önemleri, avantaj ve dezavantajları ile KOBİ'lerde gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise kurumsal sosyal sorumluluk, rekabet avantajı ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınarak belirtilen değişkenlere yönelik detaylı yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Sonraki bölümlerde de araştırma soruları, çalışmanın hipotezleri, araştırmanın amacı ve önemine dair bilgilere yer verilmiştir. Akabinde yapılan araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler hakkında kapsamlı bilgiler sunulmuştur. Ayrıca SPSS ve AMOS programları kullanılarak gerekli analizler uygulanmıştır. Son olarak ise ulaşılan bulgular ile ilgili yazındaki bulgular karşılaştırılmış ve ileriye dönük öngörüler işığında çalışma sonuçlanmıştır.

1. BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI ve TANIMI

“Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)” kavramının ne anlama geldiği ve tam olarak neyi kapsadığı konusunda devam eden tartışmalara rağmen dünya çapında hem akademik mecrada hem de iş hayatında sürekli olarak gelişim gösteren bir konu olduğu bilinmektedir. Ancak uzun yıllardır süregelen ve zaman içerisinde önemi sürekli artan bir kavram olarak karşımıza çıkan KSS konusuna farklı perspektiflerden bakıldığı için net bir tanım üzerinde uzlaşamadığı görülmektedir (Carroll ve Shabana, 2010: 85). Firmaların, çevrelerinde oluşan sosyal ihtiyaçlara farkındalık göstermeleri ve bu sosyal ihtiyaçlara yönelik projeler geliştirerek, bu projeleri faaliyete geçirdikleri uygulamalar olarak belirtilen KSS pratikleri, genellikle paydaşların beklentileri ile ekonomik, sosyal ve çevresel performansın boyutlarına dikkat çeken bağlama özel olarak uygulanan örgütsel eylemler ve politikalar olarak tanımlanmaktadır (Aguinis ve Glavas, 2012: 933). Firmaların kâr elde etmesinin ve kanunlara uymasının ötesinde bir unsur olarak nitelendirilen KSS ile ilgili yazında en çok kullanılan ve kabul gören tanım ise Carroll tarafından firmaların belirli bir zaman içerisinde, toplumun talepleri doğrultusunda uygulamış olduğu ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük esasına dayanan sorumlulukları kapsayan uygulamalar şeklinde ifade edilmiştir (Carroll, 1979: 500). Bu çalışma kapsamında da firmaların çevrelerinde oluşan sosyal gereksinimleri ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük esasına dayalı olmak üzere farklı boyutlar perspektifinde toplum çıkarları doğrultusunda ele alması dolayısıyla KSS’nin bu tanımı temel alınmaktadır.

KSS kavramı bir firmanın, gerçekleştirmiş olduğu ekonomik faaliyetlerden etkilenenlerin sosyal refah düzeyini geliştirmek için bilinçli ve kasıtlı bir şekilde hareket ettiği zaman ortaya çıkmaktadır. KSS bu genel anlamıyla küçük ve basit yapıli firmalardan büyük ve karmaşık yapıli firmalara kadar çeşitli ticari ve iktisadi bağlamlarda, dünya genelinde farklı toplumlarda mevcut olabileceğini göstermektedir.

Bu nedenle KSS, ekonomik işlemleri toplumun sosyal yapısı ve kurumlarıyla harmanlayarak uyumlu bir hale getirirken, iş dünyası ve toplum arasında organik bir bağ kurmaktadır. Bu ilişkinin amacı ise firmaların ekonomik işlemleri ile toplumun refah düzeyine yönelik talep ve ihtiyaçları arasında bir denge sağlama çabası olarak ifade edilmektedir (Frederick, 2018: 4).

KSS'nin temel fikri, iş dünyasının ve toplumun ayrıştırılmasından ziyade bir bütün olarak düşünülmesine dayanmaktadır. Bu nedenle toplumun, uygun iş davranışları ve sonuçları hususunda belirli beklentileri ve talepleri bulunmaktadır. Bu beklentiler kurumsal, örgütsel ve bireysel düzey olarak ele alınabilmektedirler. Kurumsal düzey kapsamında ekonomik kuruluşlar olarak üstlenmiş oldukları roller münasebetiyle firmalara yönelik beklentiler ifade edilirken, örgütsel düzey kapsamında belirli firmalara yönelik ne oldukları ve ne yaptıkları doğrultusunda gerçekleşen beklentiler ele alınmaktadır. Bireysel düzey olarak ise firma içerisindeki ahlaki aktörler olarak bilinen yöneticilere yönelik beklentiler şeklinde belirtilmektedir (Wood, 1991: 695). Nitekim KSS kavramı kuruluşların eylem ve politikalarını ifade etse de bu politika ve eylemlerin kurumsal, örgütsel ve bireysel aktörler tarafından etkilenecek şekilde gerçekleştiği bilinmektedir (Aguinis ve Glavas, 2012: 933).

Geçmişten günümüze değin firmalar, müşterilerden, çalışanlardan, tedarikçilerden, topluluk gruplarından, hükümetlerden ve hissedarlar gibi paydaşları tarafından gelen taleplerle sürekli karşılaşmaktadırlar (McWilliams ve Siegel, 2001: 117). Toplumda çevrecilik eğiliminin artması, tüketici taleplerinin firmalar için daha da önemli hale gelmesi, toplumun eğitim ve bilinçlenme düzeyinin artmasıyla birlikte KSS kavramının önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Özellikle günümüzün rekabetçi piyasa ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kâr maksimizasyonu sağlamaları için paydaşların etkisi yadsınamaz şekilde önem arz etmektedir. Bu durum da firmaların bakış açısını değiştirmiş, izlemiş oldukları politikalarda ve gerçekleştirmiş oldukları eylemlerde paydaşlarını öncelikli konuma getirmiştir. Nitekim KSS, sosyal, çevresel, iktisadi ve etik unsurların yönetimini yansıtmasının yanı sıra bu alanlarda varlığını sürdüren paydaşların beklentilerine duyarlılığını da göstermektedir (Çolakoğlu vd., 2020: 2).

1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

KSS kavramı tarihsel yönüyle ele alındığında, köklerinin uzun yıllar öncesine dayanmasına karşın, bilhassa 1950’li yılların başından günümüze değin süregelen popülaritesi ile birlikte, genellikle 20. yy ürünü olarak kabul edilmektedir. KSS kavramının özellikle son dönemlerde büyümesine ve gelişmesine rağmen yüzyıllar öncesinde de iş dünyasının toplumla ilgili endişe ve kaygılarına dair kanıtlarda izlerini görmek mümkündür (Carroll, 2008: 19). Nitekim bazı çalışmalar KSS’nin, M.Ö. 1700’lü yıllarda Antik Mezopotamya’da inşaatçıların, hancıların ve çiftçilerin ihmalkârlıklarından ötürü, toplumun zarar görmesiyle sonuçlanan eylemlere çeşitli cezai yaptırımlar uygulanmasını sağlayan Hammurabi Kanunlarına kadar dayandığını belirtmektedirler (Nehme ve Wee, 2008: 143). Ayrıca 20. yy başlarında Henry Ford tarafından savunulan ve akabinde birçok iş insanının beğeniyle takip ettiği, düşük maliyetle mal tedarik eden, istihdam imkânları oluşturan, yatırımcılarına yeterli miktarda getiri sağlayan seri üretim sistemi kapsamında da firma yöneticilerinin, toplumsal kaygı ve duyarlılıklarını yansıttığı algılanmaktadır (Mishra, 2019: 1343). Öte yandan bazı çalışmalar tarafından ise KSS kavramının “Sanayi Devrimi (SD)” sırasında ortaya çıktığı ve bu dönemden başlayarak KSS uygulamalarını ele almanın daha faydalı olacağı belirtilmektedir (Carroll, 2008: 20; Mishra, 2019: 1341). Özellikle SD öncesinde firmaların, sipariş üzerine üretim faaliyetleri gerçekleştiren, bilimsel yöntemlerden oldukça uzak, küçük ölçekli ticari kuruluşlardan oluştuğu bilinmektedir. Orta çağ tarihi süresince iktisadi faaliyetlere ve ticari uygulamalara din penceresinden bakıldığı için, yöneticilerin de bu dönemde sorumluluklarının, dini görüş, ahlaki anlayış ve vicdanları doğrultusunda şekillendiği belirtilmektedir. Dini inanç faktörü, SD öncesi dönemde sorumlulukların belirlenmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. 1765 yılıyla birlikte James Watt’ın icat ettiği buhar makinesinin enerji kaynağı olarak üretim faaliyetlerinde kendine yer edinmesiyle fabrika düzenine geçiş sağlanmış ve bu durum modern anlamda işletmecilik ile yönetim pratiklerinin temel dayanağı olarak kabul edilmiştir. SD sonrasında ise oldukça hızlı gelişen ekonomik yaşam, 1929 yılında New York Borsası’nın çöküşüyle son bulurken ardında işsiz kitleler bırakmış ve işsizlik sebebiyle satın alma gücü de düşmüştür. Akabinde büyük firmaların arka arkaya kapatıldığı gözlenmiştir. SD sonrasında firmaların büyümesi, toplumun refah düzeyini ve sosyal taleplerini karşılamadığı için düşünce sisteminde bir değişiklik olması gereği

ortaya çıkmış ve firmalar KSS kavramıyla baş başa kalmışlardır (Aktan ve Börü, 2007: 16-17). 1930'lu yılların başına gelindiğinde firma yöneticileri, çalışanlarının, müşterilerinin ve toplumun gerçekleştirdiği talepler ile kârlarını maksimize etme arasında denge kurmaya çalışmışlardır. Daha sonra 1940'larda ve 2. Dünya Savaşı sonrasında iş dünyasının büyümesiyle birlikte firmalar, sosyal sorumlulukları olan kurumlar olarak görülmeye başlanmış ve sosyal sorumluluk kavramı giderek artan bir ivme kazanmaya yelken açmıştır (Agudelo vd., 2019: 3).

KSS kavramıyla ilgili ilk çalışmalarda KSS yerine sosyal sorumluluk kavramının daha çok kullanıldığı bilinmektedir. Modern firmaların iş dünyasında henüz hâkimiyetlerinin ve tanınırlıklarının ortaya çıkmaması, bu durumun sebebi olarak ifade edilmektedir. 1950'li yıllara kadar sosyal sorumluluk olarak dile getirilen kavram, bu yıllarda KSS olarak şekillenmeye başlamaktadır. Nitekim Bowen (1953) tarafından yazına kazandırılan "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı eser ile birlikte dönüm noktası yaşanmış ve bu dönem KSS'nin modern çağın başlangıcı olarak kabul edilmiştir (Carroll, 1999: 269). KSS bağlamında modern çağın başlangıcı olarak ifade edilen 1950'li yıllardan başlayarak, 1970'ler boyunca devam eden süre zarfında yazında çeşitli KSS tanımlarının önerilmeye devam ettiği dikkat çekmektedir. 1950'li yıllardan önceki tanımlar genellikle firmaların ekonomik amaç ve hedeflerine ulaşmak ile aynı zamanda yasal standartları karşılamak gibi KSS'nin temel yönlerine odaklanırken, yeni tanımlar incelendiğinde ise daha çok sosyal faydalara ve paydaşların refah düzeyine vurgu yapıldığı gözlenmektedir (Lee ve Carroll, 2011: 116). Nitekim KSS'nin babası olarak adlandırılan Bowen (1953), KSS'yi iş adamlarının gerçekleştirmiş oldukları eylemlerin ve almış oldukları kararların, kendilerinin yanı sıra paydaşlarını da etkilediğini, bu yüzden iş adamlarının toplum değer ve normlarına uygun politikalar izleyerek, karar ve eylemlerini bu yönde gerçekleştirmelerine dair sorumlulukları olarak ifade etmektedir (Carroll, 1999: 270).

1950'li yıllardan itibaren KSS'nin kavramsallaşması, toplumun talep ve beklentilerine göre zaman içinde aşamalı olarak gelişmiştir. Yapılan KSS tanımları incelendiğinde ufak düzenlemelerle de olsa genellikle Bowen tarafından yapılan tanım etrafında hemfikir olunduğu görülmektedir (Davis, 1960: 70; McGuire, 1963: 144; Johnson, 1971: 50; Steiner, 1971: 164). Örneğin KSS ile ilgili yazında mühim isimlerden biri olarak kabul edilen Davis (1960), sosyal sorumluluğun bulanık bir düşünce olduğunu ve

bu yüzden çeşitli şekillerde tanımlandığını ifade etmekle birlikte, iş adamları tarafından firmanın doğrudan ekonomik veya teknik çıkarlarının ötesindeki sebeplerle almış oldukları kararlar ve eylemler olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda firmaların birincil fonksiyonlarının ekonomik boyutta olmasına rağmen bu durumun firmaların ekonomik olmayan fonksiyonlarını ortadan kaldırmayacağını belirtmektedir (Davis, 1960: 76). Bunun yanı sıra iş adamlarının sosyal sorumluluklarının, sosyal güçleri ile orantılı olması gerektiğini ve sosyal sorumluluğun eksikliği halinde sosyal gücün de zedeleneceğini dile getirmektedir. 1973 yılında bu durumu “Sorumluluğun Tunç Yasası” (Iron Law of Responsibility) olarak tanımlayan Davis, bu yasaya uymayanların önemli iş kayıplarıyla karşı karşıya kalacağını öne sürmektedir. Bu bağlamda sosyal sorumluluğun, kanunların bittiği yerde başlayacağını ve bir firmanın, kanunun asgari gerekliliklerini yapmasının sosyal sorumluluk olarak görülmeyeceğini ifade etmektedir. Çünkü her iyi vatandaşın olduğu gibi firmaların da riayet etmesi gereken kuralların bulunduğunu ve bu davranışların zaten normal olduğunu söylemektedir (Davis, 1973: 313-314). Bu paralelde kadınlara veya azınlıklara karşı ayrımcılık yapmaktan kaçınan bir firmanın, sosyal açıdan sorumlu bir eylemde bulunmadığı, sadece yasalara uyduğu ifade edilmektedir (McWilliams ve Siegel, 2001: 117). Öte yandan KSS kavramına karşıt görüşlerin de bu süre zarfında ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin Friedman (1970), örgütlerin tek sorumluluklarının, hissedarların kârını maksimize etmek olduğunu belirtirken, sosyal sorumluluk gibi faaliyetlerin firmaların sorumluluğunda olmadığını belirtmiştir.

1970’li yıllar çevre, insan ve işçi hakları hususunda farkındalığın arttığı, daha yüksek sosyal beklenti ve taleplerin hissedilmeye başlandığı dönem olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla KSS’nin bu dönemde giderek daha popüler hale geldiği belirtilmektedir. Ancak bu zaman diliminde KSS’nin gönüllülük esasına dayalı bir şekilde uygulanması ve daha çok atık yönetimi, kirlilik, insan hakları, işçi hakları gibi konularla sınırlı kalması dikkat çekmektedir. Artan popüleritesiyle birlikte KSS kavramının farklı bağlamlarda kullanıldığı ve herkes için farklı bir şey ifade edebileceği, farklı yönleri de evrilebileceği gözlenmiştir (Agudelo vd., 2019: 15). Nitekim 1970’li yıllardan itibaren KSS kavramının yanı sıra kurumsal sosyal performans kavramından da bahsedildiği dikkat çekmektedir (Sethi, 1975: 62; Carroll, 1979: 499). 1970’li yılların sonuna doğru KSS alanında yaptığı çalışmalarla adından oldukça söz ettiren Carroll (1979) tarafından

ortaya atılan KSS'nin dört boyutlu performans modeli ortaya çıkmıştır. Önem sırasına göre ekonomik, yasal, etik ve iradi unsurlar şeklinde ifade edilen bu model, sonrasında Wartick ve Cochran (1985) aracılığıyla geliştirilerek KSS, kurumsal sosyal duyarlılık ve sosyal sorunların yönetimine ilişkin ilkeleri, süreçleri ve bu doğrultuda firmaların izlemesi gereken politikaları kapsayan bir temele dayandırılarak ele alınmıştır. Akabinde Wood (1991) tarafından, Carroll (1979) ile Wartick ve Cochran (1985)'in çalışmaları baz alınarak daha da geliştirilmiştir. Böylece bir diğer kurumsal sosyal performans modeli ortaya çıkmış ve kurumsal, örgütsel, bireysel düzlemde ele alınmasının önemli olabileceği ifade edilmiştir. Carroll, alana katkısını sürdürerek, yapmış olduğu model üzerine yoğunlaşmakta ve KSS unsurlarının bir piramit olarak gösterilebileceğini öne sürmektedir. Ayrıca tüm bileşenlerin önemli olmasının yanı sıra son zamanlarda özellikle etik ve iradi unsurların önem katsayılarının daha da arttığını ve ön plana çıktığını ifade etmektedir (Carroll, 1991: 40).

KSS alanındaki tüm bu kavramsallaştırma çabalarına rağmen yapılan tanımlamaların ampirik veya teorik olarak desteklenmedikleri ve kavramın net bir şekilde anlaşılmasına temel oluşturmadıkları düşüncesi hâkim olmaktadır (Zenisek, 1979: 359). Sonrasında 1980'li yıllar ile birlikte iş dünyasında sosyal olaylara yönelik eğilimin artmaya başladığı ve firmaların paydaşlarına karşı daha duyarlı hale geldiği gözlenmektedir. Nitekim bu zaman zarfında alanda yapılan çalışmalarda KSS'nin yeni tanımları yapılmaya çalışılmış ve kurumsal sosyal performans, kurumsal vatandaşlık, kamu politikaları, iş etiği ve paydaş teorisi gibi alternatif veya tamamlayıcı temalar üzerine eğilimlerin olduğu görülmüştür (Moura-Leite ve Padgett, 2011: 532).

Bu dönemde yapılan çalışmalarda kârlılık düşüncesi gündeme gelmiş ve çalışmalarda KSS ile finansal performans açısından kârlılık durumu sorgulanmaya başlamıştır. 1980'li yılların önemli çalışmalarından birini yazına kazandıran Drucker (1984), modern bir ekonomide sermaye oluşumunun temel kaynağının ticari alanda elde edilen kârlar olduğunu, firmaların ilk sosyal sorumluluklarının gelecekte oluşacak maliyetlerini karşılayacak kadar kâr sağlamaları olduğunu belirtmektedir. Çünkü bu sosyal sorumluluk yerine getirilmediği takdirde diğer sosyal sorumlulukların da yerine getirilemeyeceğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra gerçekleştirilen sosyal sorumlulukların, firmaya ekonomik anlamda fırsat ve çeşitli kazançlar sağlayacağına da dikkat çekmektedir (Drucker, 1984: 61-62). Buna karşın yine aynı dönemde KSS ve

kârlılık ilişkisini araştıran Aupperle vd. (1985) ise KSS ile kârlılık arasında bir ilişki olmadığını, firmaların sosyal bağlamdaki eğilimlerinin performanslarına etki etmediğini belirtmektedirler. Öte yandan KSS ilgili çalışmalarda kuramsal temel oluşturması açısından önemli bir çalışmayla yazına katkı sağlayan Freeman (1984), paydaşlar olarak nitelendirdiği müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, toplum, rakipler ve hükümet gibi unsurları, firmaların hedeflerine ulaşmasında performansını etkileyen ve aynı zamanda bu durumdan etkilenen bileşenler olarak ifade etmektedir. Paydaş teorisine göre, firmaların bu paydaşlar ile ilişkileri güçlü olduğu durumda amaç ve hedeflerine ulaşmalarının da kolay olacağı, paydaşlar ile olan ilişkilerin zayıf olması halinde ise örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarının da zorlaşacağı öngörülmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 9).

1990'lı yıllarda KSS'nin kavramsallaşması adına çok fazla katkı yapılmadığı, genel olarak KSS kavramıyla uyumlu olduğu düşünülen kurumsal sosyal performans, iş etiği, kurumsal vatandaşlık, paydaş teorisi gibi alternatif temalar üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir (Carroll, 1999: 288). Küreselleşen dünya bağlamında bu dönemde özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerin, firmalar üzerinde KSS'yi teşvik etmek adına yeni baskılar yarattığı da ifade edilmektedir (Moura-Leite ve Padgett, 2011: 534). Yine bu dönemde artmaya başlayan tüketici talepleri ve bunların firmalar için önem derecelerinin artması, toplumsal çevrecilik eğilimlerinde belirgin bir artışın gözlenmesi, toplumdaki bilinçlenme seviyesinin artması da KSS'yi firmaların gözünde daha önemli bir konuma getirmektedir.

21. yy'da dünya gündemini uzun bir süre meşgul eden Enron skandalıyla birlikte iş etiğinin önemi ortaya çıkmış ve KSS kavramının değeri daha da artmaya başlamıştır (Carroll ve Shabana, 2010: 88). Özellikle 2000 yılından itibaren KSS tanımının daha geniş ve kapsayıcı bir hale geldiği gözlenmektedir. Nitekim Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (2000), KSS'nin iş dünyasının sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak için çalışanlar ve aileleriyle, yerel ve genel olarak toplumun her kesimiyle birlikte çalışarak, yaşam kalitelerini iyileştirmeye yönelik bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Bu dönemde KSS ekseninde stratejik KSS, kurumsal itibar, kurumsal sosyal performans gibi kavramların da birden fazla paydaş bağlamında tartışıldığı belirtilmektedir (Mishra, 2019: 1344). Kısaca belirtmek gerekirse KSS kavramına ve anlamına yönelik yapılan teorik katkılar, konuyla ilgili ampirik araştırmalara yol açmış

ve KSS'ye olan ilginin, paydaş teorisi, iş etiği, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık gibi konulara dağılmasına sebep olmuştur (Carroll, 2008: 39). Sonuç olarak iş dünyasında sürdürülebilirlik ya da sürdürülebilir kalkınma kavramı önem arz etmeye başlamış ve günümüze değin KSS konusunun vazgeçilmez bir parçası olarak kullanılmaya devam etmiştir (Carroll ve Shabana, 2010: 88).

1.3. KSS İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Önemi her geçen gün artan KSS konusuna tarih boyunca farklı perspektiflerden bakıldığı bilinmektedir. Dolayısıyla bu durum, yazında KSS bağlamında farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına ve kavramın farklı pencerelerden incelenmesi durumuna neden olmuştur. Yazında genellikle iki şekilde ele alınan bu yaklaşımlar, KSS karşıtları tarafından nitelendirilen “Geleneksel Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı” ve KSS destekçileri tarafından nitelendirilen “Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı” olmak üzere iki bakış açısıyla incelenmektedir. Bu çalışma kapsamında da değişen dünya bağlamında KSS kavramının oldukça önemli bir hale geldiğini ve firmaların varlıklarını sürdürebilmelerinin yalnızca kârlarını maksimize etmelerine değil aynı zamanda topluma karşı duyarlı yapılar olarak faaliyet göstermelerine de bağlı olduğu düşüncesini vurgulayan modern sosyal sorumluluk anlayışı temel alınmaktadır.

1.3.1. Geleneksel Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

KSS bağlamında ele alınan iki temel görüş perspektifinden ilki olan geleneksel sosyal sorumluluk, firmaların örgütsel hedefleri haricinde sorumluluklarının bulunmadığını ifade etmektedir. Bu düşünce kapsamında, etkili bir şekilde çalışan ve kâr elde eden firmaların aynı anda sosyal sorumluluklarını da yerine getirdiği ifade edilmektedir. Geleneksel sosyal sorumluluk penceresi, firmaların elde etmiş oldukları gelirleri, sosyal sorumluluk maksadıyla topluma yönelik faaliyetlere yatırımları durumunda, gelirlerinin azalacağını ve bu durumun firmaların iktisadi açıdan katkılarını negatif yönde etkileyeceğini, sonuç olarak ise hem tüketicilerin hem de toplumun olumsuz etkileneceğini belirtmektedir (Çelik, 2007: 53).

Geleneksel sosyal sorumluluk bağlamında firmaların yasal bir yapı oldukları ve yasalar çerçevesinde sadece iki sorumluluklarının bulunduğu düşüncesi hâkimdir. Bunlar, firma sahipleri için para kazanmak ve kurallara riayet etmek olarak belirtilmektedir. Sadece ekonomik ve yasal sorumlulukları gerektiren, oldukça dar bir bakış açısına sahip olan geleneksel sosyal sorumluluk yaklaşımında firmaların temel işlevlerinin, yasalar dahilinde kâr maksimizasyonu elde etmek ve kârı maksimize edecek mal ve hizmetleri temin etmek şeklinde ifade edilmektedir (Jamali ve Sidani, 2008: 331).

Bu düşüncenin en önemli ismi ise şüphesiz ki Milton Friedman olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Friedman (1970), örgütlerin tek sorumluluklarının bulunduğunu, bunun da hissedarların kârını maksimize etmek olduğunu belirtirken, sosyal sorumluluk gibi faaliyetlerin firmaların sorumluluk sınırları içerisinde olmadığını belirtmiştir. Örgütlerin tek sosyal sorumluluklarının, hile ve dolandırıcılığın olmadığı, açık ve serbest bir rekabet çerçevesinde, bir diğer ifadeyle, oyunun kuralları içerisinde kaldığı müddetçe kaynaklarını kullanarak, kârını arttırmaya yönelik uygulamış olduğu eylem ve faaliyetler olduğu ifade edilmektedir (Friedman, 1970: 6).

Yine bu yaklaşım, sosyal meselelerin iş insanlarını ilgilendirmediğini ve ortaya çıkan sosyal sorunların serbest piyasa sisteminin hatasız bir şekilde işleyişiyle çözülmesi gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, serbest piyasa bu sosyal meseleleri çözemezse iş dünyasına değil, hükümete ve yasal mevzuata görevin düşeceğini belirtmektedir. Öte yandan sosyal konulara eğilim olduğunda örgütlerin asıl amaç ve hedeflerinin farklı mecralara yöneleceğini ve bu durumun da firmaların rekabet gücüne negatif yönlü etki yaratacağı düşüncesiyle, yöneticilerin sosyal uygulamaların üstesinden gelebilecek potansiyelde bir yeterliliklerinin, becerilerinin olmadığı fikri de bu yaklaşım tarafından savunulan görüşlerden bazıları olarak dikkat çekmektedir (Carroll ve Shabana, 2010: 88). Ancak, firmaların toplum içerisindeki önem derecelerinin artmasıyla birlikte geleneksel sosyal sorumluluk düşüncesinden modern sosyal sorumluluk anlayışına doğru bariz bir geçiş olduğu gözlenmektedir (Jamali ve Sidani, 2008: 332).

1.3.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

KSS kapsamında ele alınan ikinci temel görüş olarak ise modern sosyal sorumluluk kavramı karşımıza çıkmaktadır. KSS destekçileri tarafından savunulan bu görüş, firmaların uygulamış oldukları KSS faaliyetlerinin, uzun vadede kendi menfaatlerine yönelik olduğu inancıyla başlamaktadır. Bugün bakıldığında da toplum nazarında firmaların, kâr peşinde koşmasının yanı sıra çalışanlarına, halka ve diğer paydaşlarına karşı da sorumlu olması gerektiğine inanılmaktadır (Carroll ve Shabana, 2010: 88-89). Sosyo-ekonomik anlayış şeklinde de ifade edilen modern sosyal sorumluluk yaklaşımı, firmaların bir yandan toplumun refah seviyesini ve hayat standartlarını yükseltirken bir yandan da kâr elde edebileceklerini belirtmektedir. Firmaları sosyo-ekonomik yapılar şeklinde ele alan bu yaklaşım, onları sosyal hayatın ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir (Çelik, 2007: 54).

Sıradan insanlar gibi firmaların da çeşitli sosyal sorumlulukları üstlenmesi gerektiğini ifade eden modern sosyal sorumluluk penceresinden bakıldığında KSS kapsamında etik, hesap verebilirlik, dürüstlük ilkelerine uymanın haricinde çevreyi korumak, toplumu geliştirmek, kaynakları korumak ve hayırseverlik gibi daha geniş bir beklenti yelpazesıyla karşı karşıya kalındığı dikkat çekmektedir. Ayrıca geleneksel sosyal sorumluluğun aksine modern anlayışta KSS kavramının daha geniş bir bağlamda ele alındığı bilinmektedir. Nitekim geleneksel sosyal sorumlulukta ekonomik ve yasal unsurlar ele alınırken modern görüş perspektifinde ise ekonomik, yasal, etik ve iradi sorumluluklar şeklinde ele alınmaktadır (Jamali ve Sidani, 2008: 331-332). KSS'nin temel unsurları, sadece hissedarların, çalışanların korunmasını değil de aynı zamanda doğal çevrenin korunması, sürdürülebilirliğin sağlanması adına gerekli faaliyetlerde bulunulması, yerel veya tüm dünya bağlamında toplum çıkarları doğrultusunda hareket edilmesi gerekliliğini ifade etmektedir. KSS denilince sadece para veya mal bağışı değil, uygun bir topluma erişmek için tüm paydaşlara yönelik olarak yapılan katkıların anlaşılması gerektiği de belirtilmektedir (Zhu ve Yao, 2008: 59).

1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ BOYUTLARI

KSS kavramıyla ilgili yazın taraması gerçekleştirildiğinde çeşitli boyutlar ve unsurlar kapsamında değerlendirme yapıldığı gözlenmesine rağmen bunlar arasında en yaygın olanı Carroll (1991) tarafından oluşturulan ekonomik, yasal, etik ve iradi unsurlar şeklinde belirtilen “Carroll Piramidi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı örgütler KSS faaliyetlerini sadece topluma karşı bir borç olarak gerçekleştirirken, bazıları ise sosyal sorumluluklarını bu boyutlar bağlamında gerçekleştirerek, çeşitli kazanımlar elde edebilmekte ve toplum nazarında meşruiyet sağlayabilmektedirler. Ya da bunu sadece yasal gerekliliklerden dolayı gerçekleştirebilmektedirler (Cheffi vd., 2021: 1651).

Küreselleşmeyle birlikte KSS’nin önem derecesinin daha da arttığı bilinmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerinin sadece ekonomik bağlamdaki kazançlarına değil aynı zamanda yasalar çerçevesinde davranış sergilemelerine, etik ve ahlaki ilkelere uygunluk göstermelerine ve iradi olarak hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmalarına da bağlı olduğu belirtilmektedir. Nitekim Carroll (1991) tarafından ortaya atılan piramit modelinde de sırasıyla ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları olarak düzenlendiği gözlenmektedir. Belirtilen bu sorumluluklar, paydaşların ya da bütün olarak toplumun, kurumdan beklentileri olarak ifade edilmektedir (Carroll ve Shabana, 2010: 90).



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991: 42)

1.4.1. Ekonomik Sorumluluklar

Tarih boyunca ticari kuruluşlar topluma mal ve hizmet temin etmek için tasarlanan ekonomik varlıklar olarak faaliyet göstermişlerdir. Kâr elde etmek, firmalar için daima birincil amaç olarak belirlenmiştir. Tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üreterek, bu bağlamda kabul edilebilir kâr sağlamak firmaların temel rolü olarak belirtilmiştir. Ancak bu durum bir süre sonra kabul edilebilir kâr kavramından maksimum kâr kavramına dönüşerek, firmalar açısından kalıcı bir değer şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Carroll, 1991: 40-41). KSS'nin ekonomik boyutunun, Friedman (1970) tarafından belirtilen, firmaların tek sorumluluklarının hissedarların kârını maksimize etmek olduğu, sosyal sorumluluk gibi uygulamaların, örgütlerin sorumlulukları dahilinde olmadığı düşüncesiyle tutarlı bir durum ortaya koyduğu dikkat çekmektedir. Bu paralelde KSS'nin ekonomik boyutunun, geleneksel sosyal sorumluluk yaklaşımından beslendiği açıkça anlaşılmaktadır.

Şekil 1'de de görüldüğü gibi piramidin ilk basamağında ekonomik sorumluluklar yer almaktadır. Çünkü diğer tüm sorumlulukların, örgütlerin ekonomik sorumluluklarına dayandığı belirtilmektedir. Ekonomik sorumluluklar olmadan diğerlerinin tartışılacağı ifade edilmektedir. Nitekim ekonomik sorumluluklar içerisinde de kâr kavramına oldukça önem verilmektedir. Kâr maksimizasyonu sağlanması, firma verimliliğinin sağlanması, güçlü bir rekabetçi pozisyonun oluşturulması ekonomik sorumluluklar kapsamında karşımıza çıkmaktadır (Carroll, 1991: 40). Günümüzde de rekabetin oldukça fazla olduğu küresel iş dünyasında ekonomik performansın ve sürdürülebilirliğin önemi mühim bir şekilde kendini belli etmektedir. Bu perspektiften bakıldığında kendi ekonomik veya finansal alanlarında başarılı olamayan örgütlerin üzerlerine yüklenebilecek diğer sorumlulukların tartışılmalı hale geleceği belirtilmektedir. Bu nedenle, ekonomik sorumluluklar, rekabetçi bir iş dünyasında karşılanması gereken temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Carroll, 2016: 3).

1.4.2. Yasal Sorumluluklar

KSS'nin diğerk boyutu olarak karşımıza çıkan yasal sorumluluklar da firmalar için oldukça önem arz etmektedirler. Toplum, firmaların sadece kr odaklı bir bakış açısına sahip olmalarını kabul etmemiş, aynı zamanda faaliyetlerini gerçekleştirirken devlet ve yetkili merciler tarafından belirlenen çeşitli kanun ve yönetmelikler doğrultusunda hareket etmelerini beklemiştir (Carroll, 1991: 41). Nitekim firmaların yasal sorumlulukları, faaliyette bulundukları toplumdaki kanun ve düzenlemelerin, firmalara yüklediği pozitif ve negatif yükümlülükleri ifade etmektedir. Firmaların yasal sorumluluklarının ne olduğuna ve bu sorumlulukları neyin oluşturduğuna dair KSS hakkındaki çeşitli görüşler arasında çok az anlaşmazlık bulunmaktadır. Genel olarak KSS kapsamındaki tüm görüşler, toplumdaki yasa ve düzenlemelere uyulması gerekliliğini kabul etmektedirler (Carroll ve Shabana, 2010: 91).

KSS'nin bu boyutunda firmaların kanunlar doğrultusunda hareket etmelerinin, yetkili merciler tarafından düzenlenen yönetmeliklere riayet etmelerinin, yasalara karşı uyum gösteren kurumsal bir vatandaş olmalarının önemi vurgulanmakta ve başarılı bir firma olarak tanımlanmak için bu kanunlara uymalarının gerekliliği dile getirilmektedir (Carroll, 1991: 40). Özetle firmaların iktisadi faaliyetlerini kanunlar dahilinde gerçekleştirmesi gerektiğini, bir başka ifadeyle, oyunu kurallarına göre oynamalarının önemine dikkat çekilmektedir (Jamali ve Mirshak, 2007: 246).

1.4.3. Etik Sorumluluklar

Sosyal sorumluluk düşüncesi, örgütün yalnızca ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin değil, aynı zamanda topluma karşı bu sorumluluklarının ötesine geçen belirli yükümlülüklerinin de olduğuna varsaymaktadır (Carroll ve Shabana, 2010: 90). Her iyi vatandaş gibi örgütlerin de uyması gereken kuralların varlığın ve bu kurallara uyumlu bir şekilde gerçekleştirilen davranışların zaten normal olduğuna belirten Davis (1973), kanunların asgari gerekliliklerini uygulamanın sosyal sorumluluk faaliyeti olarak görülmeyeceğini, sosyal sorumluluk kavramının kanunların bittiği yerde başladığın ifade etmektedir. Bu doğrultuda etik sorumlulukların önemi ortaya çıkmaktadır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar, hakkaniyet ve adaletle ilgili etik normları içerse de yasalarla düzenlenmemiş olan etik sorumluluklar, toplum tarafından beklenen veya

onaylanmayan faaliyetleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Etik sorumluluklar, tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun neyin adil olup olmadığını, paydaşların ahlaki haklarına saygı gösterilmesi veya korunmasına uygun standartları, normları, beklentileri içermektedir (Carroll, 1991: 41).

Etik sorumluluklar genel olarak dini inançlara, ahlaki geleneklere, insani ilkelere ve insan hakları sözleşmelerine dayandırılmaktadır. Günümüzde, iş hayatındaki neredeyse tüm üyelerin pratikte çok fazla olmasa da teoride KSS'nin etik boyutu hususunda hemfikir olduğu gözlenmektedir (Lantos, 2001: 597). Toplumun büyük çoğunluğu kanunların gerekli olduğunu fakat yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla toplum, yasa ve yönetmeliklerin gerektirdiklerine ek olarak, firmaların etik bir şekilde çalışmalarını ve işlerini bu doğrultuda yürütmelerini beklemektedir. Etik beklentiler, kanunların yol göstermediği veya davranış biçimini dikte etmediği durumlarda bile örgütlerin işlerini adil ve objektif bir şekilde yürütmesi anlayışı olarak dikkat çekmektedir (Carroll, 2016: 3).

1.4.4. Hayırseverlik (İradi) Sorumlulukları

Carroll Piramidi olarak adlandırılan, ekonomik ve etik perspektiflerin teorik bir sentezini yansıtan bu modelin, en alt katmandan başlayarak ekonomik, yasal, etik ve en üst basamakta da gönüllülük esasına dayalı hayırseverlik sorumlulukları olarak dikey bir üçgen şeklinde sıralandığı bilinmektedir (Windsor, 2006: 98). Carroll daha sonra ekonomik ve yasal sorumlulukların gerekli yükümlülükler olduğunu, etik sorumlulukların beklenen yükümlülükler olduğunu ve gönüllülük esasına dayalı hayırseverlik sorumluluklarının ise arzu edilen yükümlülükler olduğunu iddia ederek, KSS kavramını daha açık bir hale getirmiştir (Carroll ve Shabana, 2010: 90). Bu bağlamda hayırseverlik sorumlulukları kapsamında iyi bir kurumsal vatandaş olmanın, sahip olunan kaynaklar ile topluma katkı sağlamanın ve toplumun yaşam kalitesini iyileştirmenin önemine değinilmektedir (Carroll, 1991: 42).

Hayırseverlik sorumlulukları, toplum tarafından firmaların iyi kurumsal vatandaşlar olması beklentisine yanıt veren kurumsal uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar, insan refahını destekleyen eylemlere veya programlara aktif olarak katılmayı içermektedir. Bir diğer ifadeyle, KSS'nin bu boyutunda firmalardan iyi kurumsal

vatandaşlar olarak faaliyet göstermelerinin beklendiği dikkat çekmektedir (Carroll, 1991: 42). Günümüzde de iş dünyası ve toplum arasındaki sosyal bağ incelendiğinde, tipik olarak toplumun, firmalardan tıpkı bireyler gibi iyi kurumsal vatandaşlar olmalarını beklediği görülmektedir. Firmalar, algılanan hayırseverlik sorumluluklarını yerine getirmek için çeşitli bağış biçimleriyle paydaşlarına yönelik gönüllülüğe dayalı iradi katkılarda bulunmaktadır. Firmaların gönüllülüğe dayalı olarak gerçekleştirmiş oldukları faaliyetleri kapsayan hayırseverlik sorumlulukları tam anlamıyla bir sorumluluk olarak görülme de bugün bakıldığında halkın günlük yaşamdaki beklentilerinin bir parçası olduğu gözlenmektedir. Elbette, bu sosyal sorumluluk uygulamalarının miktarı ve niteliği isteğe bağlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalar, firmaların zorunlu olmayan, yasaların gerektirmediği ve genel olarak firmalardan etik anlamda beklenmeyen sosyal faaliyetlere katılma arzusu tarafından yönlendirilmektedirler (Carroll, 2016: 4).

Hayırseverlik ve etik sorumluluklar arasındaki ayırt edici özelliği belirtmek gerekirse hayırseverliğin etik veya ahlaki anlamda beklenmediği ifade edilmektedir. Toplum tarafından firmaların kazançlarını ve kaynaklarını insani yardım programlarına katkıda bulunma yönünde kullanmaları istenmektedir. Ancak istenilen seviyeyi sağlamazlarsa firmalar, toplum nazarında etik dışı olarak görülmemektedirler. Bu nedenle, firmalardan toplumsal beklenti her zaman olsa da hayırseverlik sorumlulukları firmalar açısından daha çok isteğe bağlı veya gönüllülük esasına dayalı uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Nitekim toplumun hayırseverlik bağlamındaki beklentileriyle uyumlu bir şekilde performans göstermek, güzel sanatlara yardımcı olmak, yöneticilerin ve çalışanların gönüllü olarak hayırseverlik faaliyetlerine katılmaları, özel ve kamuya ait eğitim kurumlarına yardım temin edilmesi günümüzde de bir toplumun yaşam kalitesini arttıran projeler arasında olduğu için yadsınamaz şekilde önem arz etmektedir (Carroll, 1991: 41-42).

1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ

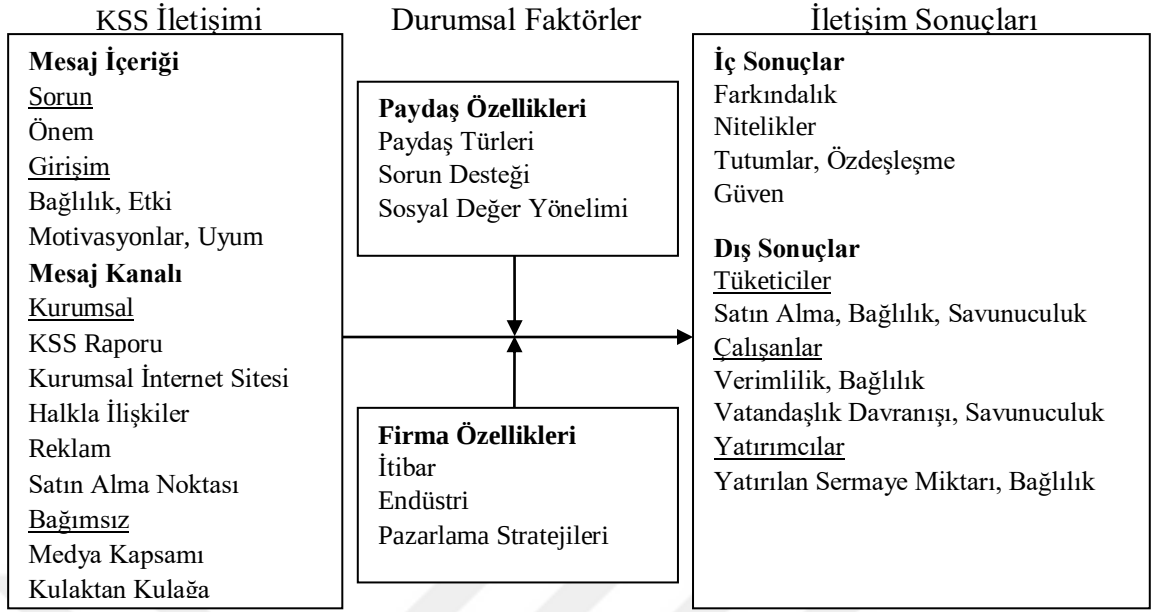
KSS kavramının iş dünyasında meşruiyet sağlamasının akabinde KSS iletişimi konusu ortaya çıkmış ve gerek akademik camiada gerekse de iş dünyasında adından oldukça söz ettiren bir kavram haline gelmiştir. Nitekim firmalar tarafından gerçekleştirilen KSS uygulamalarının olumlu bir şekilde sonuçlanması, firmaların bu uygulamalarından paydaşların haberdar olması ile mümkün olacağı için KSS iletişimi kavramının önemi giderek artmaktadır. Kurumlar ve paydaşları arasında KSS pratikleri bağlamında bir köprü görevi üstlenerek paydaşların kurum ve kurumun davranışları hususunda doğru bilgilere ulaşmasına imkân tanıyan KSS iletişimi kavramının, firma adına çeşitli kazanımlar elde etmesine yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2131). Bu paralelde yazında KSS iletişimi kavramı, firmanın paydaşlarının beklentilerini öngörmesi ve bu beklentiler doğrultusunda hareket etmesi, sahip olduğu KSS politikasını dile getirmesi, ticari operasyonlarını, sosyal-çevresel bağlamdaki kaygılarını ve paydaşlarla olan etkileşimlerini bir bütün halinde yansıtmak adına şeffaf bir biçimde tasarlanmış çeşitli kurumsal iletişim araçlarını yönetebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Podnar, 2008: 75).

1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ

Bir firmanın KSS eylemlerine dair paydaşlarında farkındalık yaratması ve paydaşlarının niteliklerini yönetmesi, KSS'nin stratejik anlamdaki getirilerinden faydalanmak adına temel şartlar olduğu için firma yöneticilerinin KSS iletişimi ile ilintili konular hususunda yüzeysel değil daha derin bir anlayışa sahip olma zorunluluğu hasıl olmuştur (Du vd., 2010: 9). Çünkü firmalar açısından KSS faaliyetleri stratejik anlamda bir silah olarak da kullanılmaktadır ve firmalar KSS ile ilgili ilkelerini, politikalarını, uygulamalarını ve başarılarını paydaşları nazarında daha iyi ve olumlu bir kurumsal imaj yaratabilmek, daha çok yatırım temin edebilmek, satışlarını arttırabilmek ve daha fazla kâr sağlamak için onlara ileterek KSS iletişimini gerçekleştirmektedirler (Gülmez ve İnan, 2020: 36). Nitekim firmaların paydaşlarının çeşitli beklentiler içerisinde olduğu bilinmektedir. Bu beklentiler sadece KSS eylemlerine katılma hususunda değil aynı zamanda firmaların KSS faaliyetlerine katılımı hakkında doğru bilgi edinme, iletişim halinde olma gibi hususları da içermektedir. Örnek vermek gerekirse paydaşlar,

firmaların sosyal olarak sorumlu davranışlarda bulunmalarına daha fazla önem vermekte ve firmada etnik köken olarak azınlıkta bulunan çalışanların terfi durumunu, çocuk işçi çalıştırılıp çalıştırılmadığını ve yerel halka karşı gösterilen ilgi konularına daha fazla önem göstermektedirler. Bunun yanı sıra paydaşlar genellikle firmaların sosyal olarak sorumlu davranışlarda bulunup bulunmadıklarını belirlemede zorlanmaktadır. Bu yüzden gerçekleştirilen KSS faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Ayrıca firmalar tarafından yapılan sorumsuz davranışların da KSS iletişimi bağlamında medya aracılığıyla gündeme gelmesi ve paydaşlar tarafından yapılan baskılar da firmaları tekrar düşünmeye ve KSS faaliyetlerine önem vermeye zorlamaktadır. Bu durum da firmaların KSS uygulamaları açısından KSS iletişiminin yadsınamaz bir şekilde önem arz ettiğini gözler önüne sermektedir (Podnar, 2008: 76).

KSS iletişimi bağlamında paydaşlar olarak nitelendirilen müşteriler, çalışanlar ve hissedarlara özellikle dikkat edilmektedir. Bu doğrultuda firmalar tarafından müşterilere yönelik KSS iletişimi, çalışanlara yönelik KSS iletişimi ve hissedarlara yönelik KSS iletişimi gibi amaçlar boy göstermektedir. Müşteri perspektifinde itibar, müşteri bağlılığı ve ürün farklılaştırma gibi amaçlar güdülürken çalışanlara yönelik uygulanan KSS iletişiminde ise itibar, çalışan tatmini, çalışan bağlılığı ve işgücü devir oranı gibi durumlarda olumlu gelişmeler hedeflenmektedir. Öte yandan hissedarlara yönelik gerçekleştirilen KSS iletişiminde de firmaların finansal durumu açısından uygun bir ortamın hazırlanması ve devamlılığının sağlanması amaçlanmaktadır (Birth vd., 2008: 184-185). Nitekim düzenli bir şekilde KSS iletişimini uygulayan firmaların çeşitli avantajlara sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunlar arasında; firmaların şeffaflığı, KSS faaliyetlerinin denetlenme imkânı, paydaş katılımının sağlanması ve sektörler arasında iş birliği gibi avantajlardan bahsetmek mümkündür (Moravcikova, 2015: 333). Şekil 2’de de KSS iletişiminin nasıl gerçekleştirildiği ve bu iletişim sonrasında ne tür sonuçlar elde edildiği detaylı bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2. KSS İletişim Çerçevesi (Du vd., 2010: 11)

Öte yandan KSS iletişimi bağlamında Şekil 2’de belirtilen durumların her toplumda farklı olabileceği ifade edilmektedir. Hatta firmaların ölçeklerine göre dahi bu durumun farklılık gösterebileceği, büyük firmalarda uygulanan KSS iletişimi ile KOBİ’ler nezdinde uygulanan KSS iletişiminin birbirinden farklı olabileceği belirtilmektedir. Çünkü KOBİ’lerin gelişmiş ve çok yönlü iletişim araçlarını kullanmalarının, kaynak kısıtları dolayısıyla büyük firmalarla aynı olmayacağı bilinmektedir (Nielsen ve Thomsen, 2009: 84). Nitekim “Kapalı KSS İletişimi” ve “Açık KSS İletişimi” olmak üzere iki biçimde ifade edilen KSS iletişim yöntemlerinden KOBİ’ler iletişimlerini genellikle kapalı ve gayri resmi bir şekilde uygulamaktadırlar. KOBİ’lerin karakterize edildiği kapalı KSS iletişimi yönteminde değerler, kurucunun inançları, ahlaki davranışlar ve normlar, yerel anlamda itibar ile kulaktan kulağa iletişim ifade edilmektedir. Nispeten büyük firmaların tasvir edildiği Açık KSS iletişiminin ise daha stratejik bir iletişim yöntemi olduğu dikkat çekmektedir. Kurumsal markalama, KSS raporları, internet siteleri, vizyon ifadeleri, davranış kodları, uyulması gereken kural ve standartlar açık KSS iletişimde önemli rol oynamaktadırlar. Öte yandan kapalı KSS iletişimde öncelikli paydaş yönelimi çalışanlara, ailelerine, yerel halka, müşterilere ve tedarikçiler doğrultusunda gerçekleşirken, açık KSS iletişimde öncelikli paydaş yönelimi ise ulusal ve uluslararası otoritelere, müşterilere ve tedarikçilere yönelik gerçekleşmektedir (Morsing ve Spence, 2019: 1925).

2. BÖLÜM

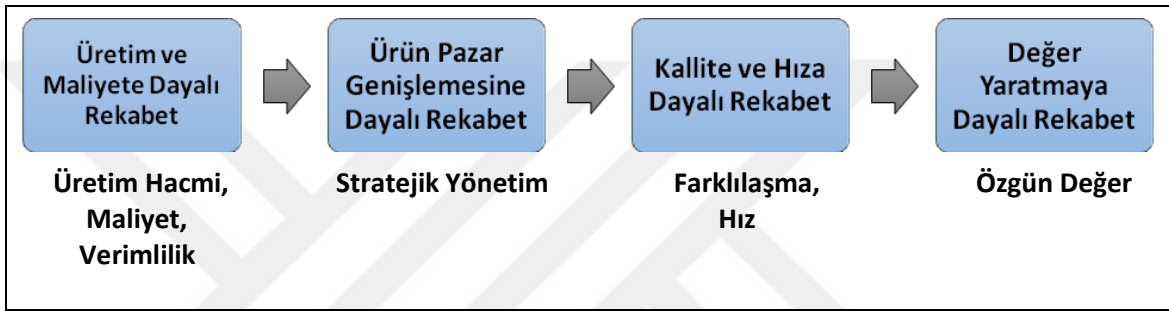
REKABET AVANTAJI

2.1. REKABET ve REKABET AVANTAJI KAVRAMI

Küreselleşen dünya kapsamında bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, dünyanın küçük bir köy olarak tanımlanmasına sebep olmuş ve bu durum gerek ulusal gerekse de uluslararası mecrada rekabet kavramını daha da önemli hale getirmiştir. Rekabet kavramının, Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı incelendiğinde “aynı amacı güden kimseler arasında çekişme, yarışma, yarış” olarak belirtildiği görülmektedir. Yazında net bir tanımı bulunmamasına rağmen rekabetçilik ya da rekabet edilebilirlik kavramının, karşılaştırmalı üstünlükler, fiyat rekabeti, strateji, yönetim, tarihsel ve sosyo-kültürel perspektiflerden ele alınabildiği için disiplinler arası bir kavram olduğu belirtilmektedir. Rekabet konusuna hangi perspektiften veya disiplinden yaklaşılsa ona bağlı olarak değerlendirilebileceği ifade edilmektedir (Polat vd., 2023: 100). Bu durum da rekabet unsurunun geniş bir alana nüfuz ettiğinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Man vd. 2002: 126). Öte yandan rekabet edilebilirliğe dair mikro (firma) ve makro (ulus) olmak üzere iki farklı perspektiften bakıldığı bilinmektedir. Mikro perspektif bağlamında, bir ulus içindeki firmaların aralarındaki rekabet ve bunun uluslararası pazardaki etki ve sonuçları ele alınırken, rekabetin makro perspektifi bağlamında ise ülkeler arasındaki rekabet anlayışı ifade edilmektedir (Waheeduzzaman ve Ryans, 1996: 7).

Örgütler açısından bu derece önem arz eden rekabet unsurunun tarih boyunca nasıl evrildiğini, nasıl bir yön izlediğini ve rekabet avantajının hangi unsurlar kapsamında elde edildiğini de incelemek gerekirse 1960’lı yıllara kadar rekabet hususunda en önemli olgunun verimlilik ve daha fazla üretim olduğunu söylemek mümkündür. Üretim odaklı bir rekabet anlayışının bu dönemde egemen olduğu ifade edilmektedir. 1970’li yıllarda ise maliyet ve fiyat odaklı bir rekabet anlayışı benimsenmiş ve aynı ürünü daha uygun maliyetle üretebilenlerin, rakiplerine kıyasla daha uygun satması sonucu rekabet üstünlüğü sağlayacağı belirtilmektedir. 1980’lere gelindiğinde rekabet anlayışında ürün kalitesi ön plana çıkmış, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda

gerçekleşen tasarım ve uygunluk kalitesi gibi kavramlar belirleyici olmuştur. 1990’larda ise rekabet kavramının hız ve esneklik temelinde belirlendiği gözlenmektedir. 2000’li yıllar ile birlikte de benzersiz olmak ve müşteriye göre ürün sunmak için yaratıcılığın önem kazandığı belirtilmektedir (Kavrakoğlu vd. 2002: 73-74; Efil ve Saraç, 2009: 40). Firmaların tarihsel süreçte rekabet avantajı yaratan unsurlar bağlamındaki değişimi Şekil 3’te gösterilmektedir. Nitekim firmalar açısından rekabet avantajı yaratan, rakiplerine göre rekabet hususunda üstünlük sağlayan boyutlar olarak maliyet, verimlilik, kalite, hız ve esneklik kavramları yazında yaygın olarak kabul görmektedir (Eryılmaz vd., 2015: 180).



Şekil 3. Rekabet Avantajı Yaratan Boyutların Evrimi (Aktan ve Vural, 2004: 19)

Örgütlerin başarılarının ya da başarısızlıklarının merkezinde yer alan rekabet kavramının, örgütlerin performansına katkıda bulunabilecek faaliyetlerin uygunluğunu belirlemesi açısından da oldukça değerli olduğu ifade edilmektedir (Porter, 1985: 1). Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri de rekabet koşullarına ne derece uyum sağlayabildiklerine ve rakiplerine kıyasla sahip oldukları üstünlüklere göre belirlenmektedir. Bir firmanın, diğerlerinin yapmak isteyip yapamadıklarını yapabilmesi ve sahip olmak isteyip olamadıklarını bünyesinde bulundurması olarak tanımlanabilecek olan rekabet avantajı kavramı ise Porter (1985) tarafından yazına kazandırılmış ve temel olarak firmanın ortaya koyacağı ürün ve hizmetlerin, rakiplerinden daha düşük fiyatlarda ve benzersiz bir şekilde sunulması ile sağlanacağı belirtilmiştir. Nitekim firmaların üretmiş olduğu ürün ve hizmetlerin maliyetini aşan kısmını, tüketiciler ödemeye istekli olduğunda rekabet avantajının söz konusu olacağı bilinmektedir. Ancak rekabet avantajının, bir firmaya bütüncül bir bakış açısıyla bakıldığında anlaşılamayacağı ifade edilmektedir. Çünkü rekabet üstünlüğünün bir firmanın ürününü tasarlama, üretme, pazarlama, teslimat ve destekleme süreçlerinde gerçekleştirdiği birçok ayrı faaliyetten kaynaklanabileceği belirtilmektedir. Bu

faaliyetlerin her biri, bir firmanın maliyet yapısına katkıda bulunabilmekte ve farklılaşma için bir temel dayanak oluşturabilmektedir. Örnek vermek gerekirse maliyet avantajı boyutu; düşük maliyetli bir fiziksel dağıtım sistemi, verimli bir montaj süreci ya da üstün satış gücü gibi farklı kaynaklardan meydana gelebilmektedir. Diğer yandan farklılaştırma boyutu; yüksek kaliteli hammadde temini, hızlı yanıt veren bir sipariş sistemi ya da üstün bir ürün tasarımı dahil olmak üzere benzer şekilde farklı faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Porter, 1985: 33).

Hem akademik mecrada hem de pratikte oldukça yaygın bir tema haline gelen ve önemi her geçen gün daha da artan rekabet avantajı kavramı hakkında net bir tanım bulunmamakla birlikte genel olarak, fazla müşteri değeri sağlanmasına veya daha düşük maliyetlerin elde edilmesine ve bunun sonucunda da ortaya çıkan pazar payı ile kârlılık performansına dayalı olarak, pazarda pozisyonel üstünlük elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu pozisyonel üstünlük durumunun sürdürülebilir olması için ise firmaların taklit edilmeyi zorlaştıran engeller koyması gerekmektedir. Bu engeller sürekli olarak aşıldığından dolayı, firmanın rekabet avantajını sürdürmek veya daha da geliştirmek için yatırım yapmaya devam etmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu yüzden aşağıdaki Şekil 4'te de görüldüğü gibi rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülmesi, uzun vadeli döngüsel bir sürecin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Day ve Wensley, 1998: 2).



Şekil 4. Rekabet Avantajının Unsurları (Day ve Wensley, 1998: 3)

Öte yandan bir başka tanıma göre rekabet avantajı kavramı bir firmanın müşterilerine, rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet vermesi sonucunda, daha iyi müşteri değeri yaratması ve üstün performans elde etmesine imkân tanıyan özelliklerindeki

benzerlikler ve farklılıklar olarak belirtilmektedir (Ma 1999: 259). Rekabet avantajı bağlamında yazın taraması yapıldığında diğer bir tanım olarak ise ulusal ya da küresel piyasalar kapsamında bir firmanın rakiplerine nazaran daha düşük ve uygun maliyetli bir üretim gerçekleştirebilmesi, üretmiş olduğu ürünlerin ve gerçekleştirmiş olduğu hizmetin kalitesi, cezbediciliği gibi unsurlar doğrultusunda rakip firmalara denk ya da daha üstün nitelikte bulunmasının yanı sıra yenilik ve yaratıcılık performansını bünyesinde bulundurma yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 8).

2.2. REKABET AVANTAJI İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

“Stratejik Yönetim (SY)” yazınında oldukça önemli bir yere sahip olan rekabet avantajı kavramı konusunda, birçok görüş ve yaklaşım bulunmakla birlikte bilhassa endüstri temelli görüş, kaynak temelli görüş ve kurum temelli görüş dikkat çekmektedir. Nitekim örgütlerin rekabet avantajı sağlama konusunda dışsal faktörlere vurgu yapan ve bu doğrultuda rekabet üstünlüğü sağlanabileceğini öngören endüstri temelli görüş, rekabet üstünlüğü elde etmede içsel faktörlerin önemine dikkat çeken kaynak temelli görüş ile rekabet avantajını sağlamanın, kurumsal bağlamı yönetebilme becerisine bağlı olduğunu ifade eden kurum temelli görüş yaygın olarak kabul görmektedir.

2.2.1. Endüstri Temelli Görüş

1960’lı yıllardan 1980’li yıllara değin firmaların dış çevreleri, başarı elde etmek için belirlenen unsurlar kapsamında en çok benimsenen strateji olarak dikkat çekmektedir. Firmaların stratejik faaliyetleri üzerinde dış çevrenin bariz bir şekilde etkisi olduğunu belirten, endüstriyel organizasyon iktisadi modeli olarak da bilinen endüstri temelli görüş bağlamında, firmaların performansları için mevcut yöneticilerinin yapmış olduğu stratejik karar ve tercihlerden ziyade, rekabet etmek için seçmiş olduğu endüstrinin, performans konusunda daha etkili bir güce sahip olduğu belirtilmektedir (Hitt vd., 2007: 15; Saraç vd., 2014: 122). Başka bir deyişle endüstri temelli görüş, firmaların rekabet anlayışında avantaj sağlamaları için çevresindeki pazarı detaylı bir şekilde analiz ederek, alınacak karar ve gerçekleştirilecek uygulamaların daha verimli bir şekilde

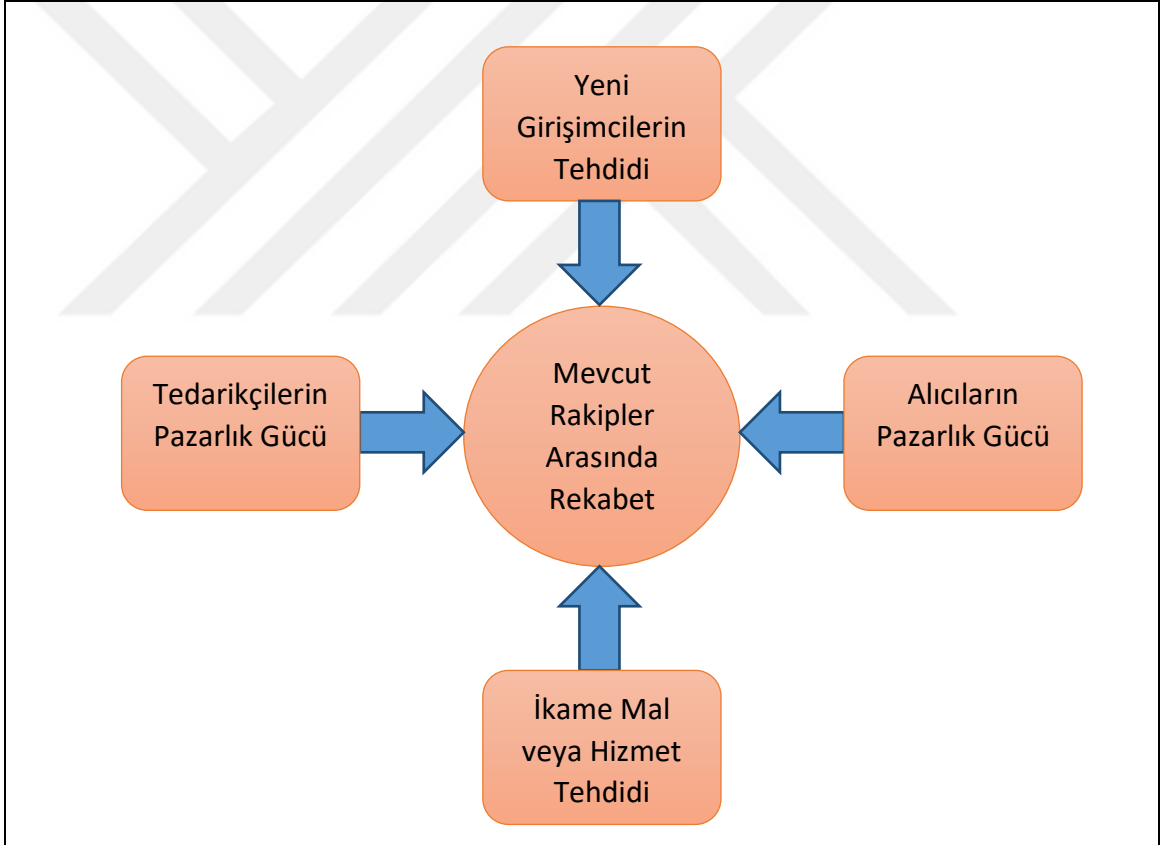
faaliyete geçirilmesine imkân tanıyan SY yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 75).

Yazında genellikle endüstri temelli görüş kavramının ortaya çıkış noktasının Mason (1939) tarafından ortaya atılan ve akabinde Bain (1956) tarafından geliştirilen yapı-davranış-performans paradigmasına dayandırıldığı görülmektedir. Endüstri yapısının, firmaların davranışlarını belirlediği ve firmalar tarafından gerçekleştirilen davranışların da yine firmaların performansları üzerinde etkili olduğunu belirten yapı-davranış-performans paradigması çerçevesinde yapı; rekabetin gerçekleştiği bağlamı sağlayan bir endüstrinin ekonomik ve teknik boyutları olarak ifade edilirken davranış; firmanın kapasite, fiyat, kalite ve reklam gibi önemli değişkenlere dair seçimlerini ifade etmektedir. Dolayısıyla davranış, firmaların stratejilerinin ekonomik boyutları olarak belirtilmektedir. Öte yandan performans; maliyet minimizasyonu, kârlılık ve yenilik gibi unsurlar bağlamında ifade edilmektedir (Porter, 1981: 611). Belirtilen yapı-davranış-performans paradigmasının temel ilkesi olarak bir firmanın ortaya koyduğu performansın, öncelikle rekabet içinde bulunduğu endüstrinin fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. Burada yapı unsuru, davranışı belirlediği için ve davranış unsurunun da performansı etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, davranış kavramının göz ardı edilebileceği ve bu sebeple performans kavramının yapı ile açıklanabileceği gözler önüne serilmektedir. Endüstri temelli görüş kapsamında endüstri yapısı kavramı nispeten belirsiz kalırken, Porter (1980) tarafından meydana getirilen beş güç modeli, bir endüstri yapısının farklı yönlerini daha net biçimde aydınlığa kavuşturmakta ve mevcut endüstrinin çekiciliğini değerlendirmek adına oldukça fayda sağlayan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu model sayesinde rakipleri analiz etmenin daha kolay bir hale geldiği belirtilmektedir (Hoskisson vd., 1999: 425-426).

2.2.1.1. Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç

Rekabet anlayışında strateji oluşturmanın temeli, bir firmayı çevresiyle ilişkilendirmek şeklinde ifade edilmektedir. Belirtilen çevre, ekonomik bağlamın yanı sıra sosyal güçleri de kapsayacak büyüklükte olmasına rağmen firma çevresinin odak noktası, rekabet ettiği endüstri veya endüstriler olarak karşımıza çıkmaktadır. Endüstrinin yapısı, gerçekleştirilen rekabet kurallarının haricinde firma için potansiyel olarak mevcut olan

stratejilerin belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü endüstri dışında bulunan güçler, genellikle tüm firmalar üzerinde etki bıraktığı için oldukça önem arz etmektedir ve firmalar bu güçlerle başa çıkabilmek için çeşitli yetenekler geliştirerek varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Porter, 1980: 3). Sektördeki rekabeti şekillendiren bu güçler Şekil 5'te de belirtildiği gibi yeni girişimcilerin potansiyel tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabet, ikame mal ve hizmet tehdidi şeklinde beş güç olarak belirtilmektedir (Porter, 2008: 27). Bu beş güç ile firmaların kârlılığı, karar özerkliği ve başarılarının negatif ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bir başka deyişle endüstri içerisindeki bu güçlerin yoğunluğu, firmaların kâr potansiyelini, başarı şansını ve karar özerkliğini olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 5. Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç (Porter, 2008: 27)

2.2.1.1.1. Yeni Girişimcilerin Potansiyel Tehdidi

Bir sektör içinde faaliyet göstermeye yeni başlayan girişimcilerin ek kapasite ve pazardan pay elde etme isteği içinde olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu durumun

sektör içindeki fiyatları düşürebileceği, mevcut rakiplerinin maliyetlerini arttırabileceği ve kârlılıklarını azaltabileceği öngörülmektedir (Porter, 1980: 7). Bu bağlamda sektöre yeni girenleri belirlemek oldukça önem arz etmektedir. Çünkü sektörde kendine yeni yer edinen firmalar, belirtildiği gibi ek üretim kapasitesi getirmeleri hasebiyle rakiplerin pazar paylarını tehdit edebilmektedirler. Bir mal veya hizmete dair talep artışı olmadığı halde, sektör içerisinde ek kapasite oluşması, tüketicilerin maliyetlerini düşük tutarak, sektörde faaliyet gösteren rakip firmalar için daha az gelir ve nispeten daha düşük kazanç ile sonuçlanmaktadır. Bunun yanı sıra yeni girişimcilerin pazar payı elde etme hususundaki istek ve arzusu, mevcut rakipleri daha etkili ve verimli bir şekilde rekabet etmeye yönlendirmektedir (Hitt vd., 2007: 53-54). Dolayısıyla giriş tehdidi, endüstrideki kâr potansiyeline bir sınır koymaktadır. Endüstriye giriş tehdidi yüksek olduğunda mevcut firmaların, yeni rakipleri caydırmak için fiyatlarını düşürmeleri ya da yatırımlarını arttırmaları gerekmektedir (Porter, 2008: 26).

Firmaların bir sektör içerisinde konumlanma ihtimali iki faktöre bağlı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; giriş engelleri ve sektördeki mevcut rakiplerden beklenen misilleme olarak ifade edilmektedir. Giriş engelleri, yeni firmaların sektörde kendilerine yer edinmelerini zorlaştırmaktadır. Sektöre girebilecek olsalar bile bu engeller, yeni firmaları dezavantajlı bir hale getirmektedirler. Dolayısıyla giriş engellerinin yüksek olması, sektörde bulunan mevcut firmaların getirilerini arttırmakta ve bazı firmaların sektördeki hâkimiyetlerini sürdürmelerine izin vermektedir (Hitt vd., 2007: 54).

Endüstri içerisindeki mevcut firmaların, yeni girişimcilere kıyasla sahip oldukları üstünlükler olarak belirtilen giriş engellerinin ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma, sermaye gereksinimleri, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları, müşterilerin değiştirme maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim ve hükümet politikaları olarak kategorize edildiği dikkat çekmektedir (Porter, 1980: 7-13).

Ölçek ekonomileri: Bir firma büyüdükçe elde etmiş olduğu deneyim ve tecrübe sayesinde oluşan verimlilik artışıyla ortaya çıkan ölçek ekonomileri, belirli bir dönemde üretilen bir ürünün miktarında artış oldukça, ürünün birim maliyetindeki düşüşleri ifade etmektedir (Hitt vd., 2007: 54).

Ürün farklılaştırma: Ürün farklılaştırması, endüstride faaliyet gösteren mevcut firmaların geçmiş reklamlarından, ortaya koymuş olduğu ürün farklılıklarından,

sağlamış olduğu müşteri hizmetlerinden ya da sadece sektöre ilk giren firma olması nedeniyle meydana gelen marka kimliğine, marka bilinirliğine ve müşteri sadakatine sahip olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Porter, 1980: 9). Yeni girişimcilerin, mevcut firmalar tarafından oluşturulan müşteri bağlılıklarının üstesinden gelmek için birçok kaynak tahsis etmek zorunda oldukları da bu bağlamda ifade edilmektedir.

Sermaye Gereksinimleri: Yeni bir endüstride rekabet etmek için bir firmanın fiziksel tesislerin yanı sıra stoklar, pazarlama faaliyetleri, araştırma geliştirme faaliyetleri gibi kritik fonksiyonlar için yatırım yapabilecek sermayeye sahip olması gerekmektedir. Yeni bir sektörde rekabet etmenin cazip yönleri bulunsa da sermaye kısıtlı olduğunda, firmanın bu endüstri içerisinde başarılı olması pek mümkün görünmemektedir (Hitt vd., 2007: 55). Özellikle reklam ve araştırma geliştirme faaliyetleri bağlamında düşünüldüğünde oldukça fazla sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Reklam ve araştırma geliştirme yatırımları riskli ve aynı zamanda telafisi zor olduğu için sermaye ihtiyaçları, piyasada yer edinmeye çalışan yeni firmalar açısından oldukça önemli bir engel teşkil etmektedir (Aktan ve Vural, 2004: 87).

Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları: Ölçekleri ne olursa olsun, endüstride faaliyet gösteren mevcut firmalar, yeni giriş yapacak firmaların sahip olmadığı maliyet ve kalite avantajlarını ellerinde bulundurabilmektedirler. Tescillenmiş teknoloji, en iyi ve uygun hammadde kaynaklarına erişim, uygun coğrafi konumların önceden sahiplenilmesi, yerleşmiş marka kimliklerinin oluşması, devlet sübvansiyonları, edinmiş oldukları tecrübe sayesinde daha etkin ve verimli üretimin nasıl olacağına dair bilgilerinin olması yerleşik firmalar açısından önemli bir avantaj olarak görülmektedir (Porter, 2008: 27). Mevcut firmaların sahip olduğu ve endüstriye yeni girecek potansiyel rakiplerin taklit edemeyeceği şekilde maliyet avantajı sağlayan bu unsurlar, piyasaya yeni adım atmayı düşünen firmalar açısından bir engel teşkil edebilmektedir.

Müşterilerin Değiştirme Maliyetleri: Endüstride müşterilerin tedarikçileri değiştirirken karşılaşmış oldukları sabit maliyetler olarak ifade edilen değiştirme maliyetleri, yeni bir tedarikçiye geçişte, yeni yardımcı ekipman satın almanın ve çalışanları yeniden eğitmenin maliyetleri şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Değiştirme maliyetlerine örnek vermek gerekirse bir üniversite öğrencisinin birinci sınıftayken başka üniversiteye geçiş maliyetinin, öğrencinin son sınıfta yapacağı değişim maliyetinden çok daha düşük

olacağı şeklinde söylenebilmektedir. Değişim maliyetleri yüksek olduğunda, yeni rakiplerin müşterileri kendine çekebilmesi için ya çok daha düşük bir fiyattan ürün sunması ya da çok daha kullanışlı ve iyi bir ürün sunması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, değişim maliyetlerinin yüksek olması durumunda yeni rakiplerin müşteri kazanımının zorlaşacağı ve piyasaya girişlerinin önünde bir engel teşkil edeceği ifade edilmektedir (Hitt vd., 2007: 55).

Dağıtım Kanallarına Erişim: Endüstri içerisinde kendine yeni yer edinmiş olan bir firmanın, ortaya koyduğu ürün ve hizmetin dağıtımını garantiye alma gereksinimi de giriş engelleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Sektördeki toptan ya da perakende kanallarının kısıtlı olması veya yerleşik rakipler tarafından bu kanalların kendilerine bağlanması, o sektör içinde yer edinmeyi oldukça zor bir hale getirmektedir (Aktan ve Vural, 2004: 87).

Hükümet Politikaları: Ülkelerdeki hükümet politikaları da endüstriye yeni giriş yapacak firmalar üzerinde bir engel oluşturabilmektedirler. Ya da hükümet politikaları endüstriye girişi kolaylaştırabilmektedirler. Endüstriye giriş yapabilmek için lisans gibi gereklilikler, çeşitli standartlar ya da dış yatırım sınırlamaları yoluyla giriş engelleri oluşturabilmektedirler (Porter, 2008: 28).

Giriş engellerinin haricinde firmaların bir sektör içerisinde yer edinme ihtimalinin bağlı olduğu diğer faktör olarak ise sektördeki mevcut rakiplerden beklenen misilleme hareketleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yeni girişimcilerin, sektördeki mevcut firmaların nasıl tepki göstereceğine dair inanç ve düşünceleri, sektöre girip girmeme kararlarını etkileyebilmektedir. Sektördeki yerleşik firmalar tarafından gerçekleştirilen tepkilerin şiddetli ve uzun bir süre boyunca devam etmesi halinde, sektöre giriş yapmanın sağlayacağı kâr potansiyelinin, gerçekleştirilen maliyetin altına düşebileceği ifade edilmektedir (Porter, 1980: 14).

Yeni bir sektöre giriş yapılırken güçlü bir misilleme olasılığına işaret eden ve bu yüzden yeni girişimcileri vazgeçmeye yönelten bazı koşullar bulunmaktadır. Bunlar;

- Mevcut firmalar tarafından, daha önceden sektöre giriş yapanlara yönelik gerçekleştirilen misilleme geçmişi,

- Mevcut firmaların yoğun rekabet için nakit fazlası, dağıtım kanalları ve yeterli üretim kapasitesi gibi kaynakları ellerinde bulundurmaları,
- Endüstrinin büyümesinin yavaş olması hasebiyle yeni girişimcilerin sadece mevcut firmalardan alarak hacim kazanabilecek olması,
- Mevcut firmaların pazar paylarını korumak için fiyatlarını düşürme ihtimalleri şeklinde sıralanmaktadırlar (Porter, 2008: 29).

2.2.1.1.2. Alıcıların Pazarlık Gücü

Firmalar yapmış oldukları yatırımların karşılığında kârlarını maksimize etmeye çalışırken, alıcılar (müşteriler) ise ürünleri mümkün olduğunca düşük fiyatlardan, firmalar tarafından yatırılan sermaye üzerinden kabul edilebilir minimum kazanç oranını elde ettiği noktadan satın almak istemektedirler. Alıcılar, maliyetlerini daha da düşürmek maksadıyla yüksek kalite, yüksek hizmet düzeyi ve düşük fiyatlar için pazarlık yapmaktadırlar. Endüstrideki firmalar arasındaki rekabeti teşvik ederek bu sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadırlar (Hitt vd., 2007: 57). Müşterilerin çeşitli durum ve şartlara sahip olduklarında pazarlık avantajını ellerinde bir koz olarak bulundurabileceği ifade edilmektedir. Bu şart ve koşullar aşağıdaki gibi sıralanmaktadırlar;

- Müşteri sayısının az olması veya alıcıların büyük hacimlerde alım yapması,
- Müşterilerin, sektördeki ürünlerin farklı olmadığı ve benzer bir ürün bulabileceğine yönelik bir düşünceye haiz olmaları,
- Müşterilerin tedarikçi değiştirdiklerinde karşılaştıkları maliyetlerin düşük olması,
- Eğer sektördeki satıcıların elde ettiği kârlar fazlaysa alıcılar bu durumda geriye doğru entegrasyon gerçekleştirerek ürünleri kendileri üretme eğiliminde bulunabilir ve bu şekilde satıcılar üzerinde bir tehdit oluşturabilmektedirler (Porter, 2008: 29).

2.2.1.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Fiyat artışı ve ürün kalitesinin düşürülmesi, tedarikçilerin bir endüstri içinde rekabet yarışına giren firmalar üzerinde güç uygulamak için kullandıkları potansiyel araçlar olarak gösterilmektedir. Sektör içindeki bir firma, tedarikçilerinden kaynaklanan maliyet artışlarını kendi fiyatlandırma yapısı yoluyla karşılayamadığında kârlılık oranı, tedarikçilerinin gerçekleştirmiş oldukları eylem ve faaliyetler sebebiyle azalmaktadır. Sektör içinde tedarikçilerin de güçlü olduğu durumlar ve koşullar bulunmaktadır (Hitt vd., 2007: 56-57). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Müşteriler açısından önem arz eden ve ikamesi az olan ürünlerin üretimini gerçekleştirmesi,
- Sektör içerisinde az sayıda tedarikçi bulunması,
- Müşteriler için tedarikçiyi değiştirme maliyetinin yüksek olması,
- Tedarikçilerin dikey (ileri yönde) entegrasyon gerçekleştirerek fiyatları yükseltme şeklinde bir rekabet yoluna başvurmaları, tedarikçilerin pazarlık gücü olarak ifade edilmektedir (Aktan ve Vural, 2004: 91).

2.2.1.1.4. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Rekabet, bir ya da daha fazla rakibin baskı hissetmesi veya konumunu daha iyi bir duruma getirme fırsatı görmesi sebebiyle oluşmaktadır. Genellikle endüstrilerde bir firmanın rekabetçi hamleler gerçekleştirmesinin, rakipleri üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bu yüzden misilleme ya da uygulanan hamleye karşı koyma gibi reaksiyonlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da firmaların karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olduklarının göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu hamleler ya da karşı koyma çabaları arttığında, sektörde bulunan tüm firmalar zarar görebilmektedirler (Porter, 1980: 17). Yerleşik rakipler arasında gerçekleşen rekabet, fiyat indirimi, reklam kampanyaları, yeni ürünlerin tanıtımı ve hizmet standartlarının iyileştirilmesi gibi farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Endüstrideki rekabetin yüksek olması, o endüstri içindeki faaliyet gösteren firmaların kârlılık oranlarını kısıtlamaktadır. Endüstride gerçekleşen rekabetin kâr potansiyelini azaltma seviyesi, ilk

olarak firmaların rekabet yoğunluklarına ve rekabet ettikleri temel doğrultusunda gerçekleşmektedir (Porter 2008: 32). Firmalar arasında gerçekleşen rekabet düşük seviyede olduğunda firmalar, ürün ve hizmetlerinin fiyatlarını arttırarak kârlarını maksimize etme olanağı bulmaktadırlar. Bu da endüstride faaliyet gösteren firmalar arasındaki rekabet gücünün kârlılık bağlamında önemli bir tehdit unsuru oluşturduğunu göstermektedir. Bu bağlamda sektörde varlığını sürdüren firmalar arasındaki rekabeti biçimlendiren üç ana unsur dikkat çekmektedir. Bunlar; endüstrinin rekabetçi yapısı, talep koşulları ve pazardan çıkış engelleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Barca ve Esen, 2012: 94).

2.2.1.1.5. İkame Mal ve Hizmet Tehdidi

Bir sektörde faaliyet gösteren tüm firmalar, ikame ürün üreten sektörler ile rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar. İkame, sektörde bulunan firmaların kâr potansiyellerine bir sınır koyarak sektörün getirilerini kısıtlamaktadırlar (Porter, 1980: 23). İkame mallar, bir endüstrinin ürün ve hizmetleriyle aynı veya eşdeğer nitelikteki fonksiyonu daha farklı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Buna örnek vermek gerekirse video konferanslar, seyahatin yerini alarak ikame niteliği taşımaktadır. Yine aynı şekilde plastik, alüminyum yerine geçerek onun ikamesini oluşturmaktadır. İkame ürün veya hizmet tehdidinin, yüksek olduğu zamanlarda endüstrinin kârlılığını sınırlaması açısından olumsuzluk teşkil ettiği belirtilmektedir. Bir sektörün, ürünlerinin performansı, pazarlama yetenekleri ya da diğer şekillerde ikame ürün veya hizmetler ile arasına mesafe koymadığı takdirde, kârlılık ve büyüme gibi unsurlar bağlamında oldukça olumsuz yönde etkileneceği belirtilmektedir (Porter, 2008: 31).

2.2.1.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisindeki en önemli hususlardan biri, firmanın kendi sektöründe nasıl konumlandığı şeklinde ifade edilmektedir. Çünkü firmaların sektör içerisindeki konumlanması, kârlılık düzeylerinin sektör ortalamasına göre alt seviyelerde mi yoksa sektör ortalamasının üzerinde mi olduğunu belirlemekte oldukça önemli rol oynamaktadır. Kendini endüstride iyi konumlandırmayı başaran firmalar, endüstri yapısı elverişli bir durumda olmasa ve bu yüzden endüstri kârlılığının ortalama

düzeylerde olması halinde bile yüksek kârlılık oranlarına ulaşabilmektedirler. Endüstride uzun vadede ortalamanın üzerinde bir kârlılığa ulaşmanın temeli ise sürdürülebilir rekabet avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmaların mevcut rakiplerine kıyasla güçlü ya da zayıf yönleri olmasına rağmen sahip olabilecekleri düşük maliyet ve farklılaşma olmak üzere iki temel rekabet avantajı türü bulunmaktadır. Firmaların sahip olduğu güçlü ya da zayıf yönlerin, endüstrinin yapısından kaynaklanan maliyet veya farklılaşma unsurları üzerindeki etkisinin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle maliyet avantajı ve farklılaşma stratejisinin, bir firmanın endüstrideki rekabeti şekillendiren beş güç ile rakiplerinden daha iyi bir şekilde başa çıkabilme yeteneğinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Porter, 1985: 11).

Firmaların sektör içerisinde rekabet avantajı elde etmesinin yanı sıra örgütsel performanslarını ve verimliliklerini arttırabilmeleri için strateji kavramı yadsınamaz şekilde önem arz etmektedir. Nitekim bir firmanın örgütsel yapısı ve stratejisi arasındaki uyumun, SY'nin merkezinde yer aldığı bilinmektedir. Bu iki bileşenin uyumlu olmaması, örgütlerde bir stratejinin uygulanması ya da geliştirilmesine engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla bu durum da firmanın beklenenden daha az performans göstermesine sebep olmaktadır (White, 1986: 217). Bu bağlamda SY yazınında örgütler tarafından uygulanan çeşitli strateji türleri varlığını sürdürmektedirler (Miles ve Snow; 1978; Abell, 1980; Porter, 1980; Chrisman vd., 1988). Fakat bunlar arasında en yaygın olanı ve en çok kabul göreni Porter tarafından meydana getirilen jenerik stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak ifade edilen bu stratejiler doğrultusunda endüstrideki beş güce karşı konumlanarak, rekabet avantajı elde edilebileceği belirtilmektedir.

2.2.1.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Porter tarafından ortaya atılan stratejiler arasında ilk olarak maliyet liderliği stratejisi dikkat çekmektedir. Maliyet liderliği stratejisi, firmanın endüstrideki rakiplerine kıyasla en düşük maliyetle ve müşteriler tarafından kabul edilebilir niteliklere sahip mal veya hizmetler üretmek için faaliyete geçirilen eylemler dizisi olarak belirtilmektedir (Hitt vd., 2007: 115). Diğer bir deyişle bir firmanın kendi sektöründe düşük maliyetli üretici şeklinde konumlanması olarak ifade edilen maliyet liderliği stratejisi, 1970'li yıllarda

deneyim eğrisi kavramının popüler bir hale gelmesiyle birlikte daha yaygın bir vaziyet almıştır.

Maliyet liderliği stratejisi bağlamında, verimli büyüklükteki tesislerin inşa edilmesi, deneyim temelinde maliyetlerde düşüş sağlanması, güçlü bir şekilde uygulanan maliyet ve genel gider denetiminin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, araştırma ve geliştirme, hizmet, reklam, satış gücü gibi alanlarda da maliyetlerin minimize edilmesinin gerekliliği bu strateji çerçevesinde belirtilmektedir. Düşük maliyetli bir şekilde konumlanmak, rekabetin fazla olduğu bir sektörde dahi ortalama üzerinde bir kâr potansiyeli sunmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan bir firma rekabet konusunda rakiplerine, alıcılara ve tedarikçilere karşı güçlü bir konum sağlamaktadır. Buna ek olarak, endüstride düşük maliyetli bir pozisyon almak genellikle firmayı sektörde rekabet içinde bulunduğu rakiplerine nazaran ikame ürünler karşısında daha avantajlı bir konuma yerleştirmekte ve sektöre yeni girmeyi düşünen potansiyel firmalar için de giriş engelleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, sektörde maliyet liderliği pozisyonunu almak firmayı beş rekabet gücüne karşı önemli ölçüde korumaktadır (Porter, 1980: 35-36).

2.2.1.2.2. Farklılaşma Stratejisi

Diğer jenerik strateji olarak ifade edilen farklılaşma stratejisi ise firmalar tarafından alıcılara arzu edilen, benzersiz nitelikte ürün ve hizmetleri sunarak rekabet avantajı elde etmeye dayanmaktadır. Bu stratejiyi benimseyen firmalar genellikle fiyat konusunda çok hassas olmayan, fiyata karşı duyarlılıklarının az olduğu müşterileri hedeflemektedirler (Miller ve Dess, 1993: 555). Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir firma, müşteriler tarafından değer verilen bazı hususlarda, mevcut sektöründe eşsiz olmaya çalışmaktadır. Müşterilerin ihtiyaç duyduğu ve mühim olarak gördüğü bir veya birden fazla özelliği belirleyerek, bu gereksinimler doğrultusunda kendisini sektörde eşsiz bir biçimde konumlandırmaya gayret etmektedir. Gerçekleştirmiş olduğu bu farklılaşma için de yüksek bir fiyatla karşılığını almaktadır. Çünkü bir firmanın, farklılaşmanın getirdiği yüksek maliyetten daha fazlasını, alıcıların ödemeye istekli olduğunda başarılı ve sürdürülebilir şekilde değerlendirileceği öngörülmektedir. Her sektörün kendine özgü bir farklılaştırma yöntemi bulunmasıyla birlikte bunlar ürünün

kendisine, ürünlerin dağıtım sistemine, pazarlama konusundaki yaklaşımına, tasarımına ve bunun gibi diğer etkenlere dayandırılmaktadır (Porter, 1985: 14).

2.2.1.2.3. Odaklanma Stratejisi

Rekabet avantajı elde etmek için uygulanan bir diğer strateji ise odaklanma stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Odaklanma stratejisi, uygulanması itibariyle diğer iki strateji türünden oldukça farklı bir biçimde faaliyete geçirilmektedir. Bu stratejiyi benimseyen firmalar, rekabet ettikleri sektördeki belirli bir segment ya da belirli segmentlerden oluşan bir gruba yönelik hizmet etmek amacıyla stratejilerini uygulamaktadırlar. Stratejilerini belirlediği segmentler doğrultusunda gerçekleştirerek, pazarın genelinde rekabet avantajı elde etmeseler de odaklandığı segmentler bazında rekabet avantajına sahip olmayı hedeflemektedirler (Porter, 1985: 15). Firmalar belirli bir endüstri dahilinde belirli bir segment veya niş pazar gereksinimleri doğrultusunda hizmet etmek amacıyla kaynak ve kabiliyetlerini uygulama fikrine haiz olduklarında odaklanma stratejisine başvurmaktadırlar. Bu stratejiyi uygulayan firmalar, belirli bir müşteri grubunu, bir ürün grubunun farklı bir bölümünü ya da farklı bir coğrafi pazar gibi alanları hedef olarak görmektedirler (Hitt vd., 2007: 125).

Odaklanma stratejisinin maliyet odaklı ve farklılık odaklı strateji olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisinde firmalar, belirli bir hedef segment bazında maliyet avantajı yaratmaya çalışırken, odaklanmış farklılaşma stratejisinde ise firmalar hedef segmentte belirli bir farklılaşmaya odaklanmaktadırlar. Her iki tür de niş pazar ile sektördeki diğer pazarlar arasında bulunan farklılıklardan oluşmaktadır. Firmalar ulaşılması hedeflenen segmentlerde ya beklenti haricinde gereksinimleri olan müşterilere sahip olarak ya da üretim ve dağıtım yöntemleriyle sektörde en iyi hizmeti sağlayarak farklılığını ortaya koymakta ve bu şekilde rekabet avantajına ulaşmaktadırlar (Porter, 1985: 15). Genel olarak, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri uygulayan firmaların endüstrinin tamamına nüfuz etmeye çalışırken, odaklanma stratejisini tercih eden firmaların bir endüstri içindeki belirli ve daha küçük alıcı kümelerine nüfuz etmeye çalıştıklarını söylemek mümkündür (Wright, 1987: 93).

Porter, belirlemiş olduğu bu üç stratejinin herhangi birinin uygulanmasının firmalara rekabet konusunda avantaj sağlayacağını savunmaktadır ve bu stratejileri birleştirme eğilimlerinin de genellikle firmayı olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmektedir (Miller ve Dess, 1993: 556). Ancak nadiren de olsa bazı koşullarda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin aynı anda uygulanabileceği yönünde de görüş belirtmektedir (Murray, 1988: 390). Bu stratejilerden hepsini uygulamaya çalışan firmaların, hiçbirini tam olarak gerçekleştiremeyeceği, ortada sıkışıp kalacağı ve bu şekilde bir konumlanmanın ortalama altında bir performans ile sonuçlanacağı öngörülmektedir. Maliyet liderliği, farklılaştırma ya da odaklanma stratejisinden sadece birini uygulayan rakiplerin daha iyi konumlanacağı düşünüldüğünde, bütün stratejileri uygulamaya çalışarak ortada sıkışıp kalan firmaların dezavantajlı olacağı düşünülmektedir. Bu durumda olan firmaların sadece endüstri yapısı azami düzeyde uygunsa ya da şanslıysa güzel getiri imkânlarına sahip olabilecekleri belirtilmektedir (Porter, 1985: 16-17). Nitekim Porter, nadir de olsa bu üç stratejinin aynı zamanda uygulanabileceğini firmanın büyük bir yeniliğe öncülük etmesi, tüm rakiplerin ortada sıkışıp kalması ve karşılıklı ilişkilerden güçlü bir şekilde etkilenmesi gibi koşullara bağlamasına rağmen yine de bunların geçici olduğunu belirtmektedir (Hill, 1988: 401). Genellikle ortada sıkışıp kalma eylemi, firmaların kaynak kısıtlamaları sebebiyle, stratejilerini aynı anda gerçekleştiremediklerinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü farklılaştırma stratejisinin pahalı olması ve bu durumun da maliyet liderliği stratejisine engel olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi uygulamak için gereken seçenekleri kısıtlayabilecek kaynak ve verimlilik gerektirmektedir (Miller ve Friesen, 1986: 39).

2.2.2. Kaynak Temelli Görüş

SY yazınında rekabet avantajı konusunu açıklamak için endüstri temelli görüşün haricinde birçok görüş olmasına rağmen yaygın olarak varlığını sürdüren bir diğer yaklaşım olarak kaynak temelli görüş dikkat çekmektedir. 1980'li yıllar boyunca yaşanan gelişmeler çerçevesinde genellikle strateji ve dış çevre arasındaki ilişkiye odaklanıldığı, strateji ile firmaların kaynak ve kabiliyetleri arasındaki ilişkinin ise ihmal edildiği belirtilmektedir (Grant, 1991: 114). Alandaki bu boşluğun, Wernerfelt (1984)

tarafından ortaya koyulan ve sonrasında Barney (1991) tarafından geliştirilen kaynak temelli görüş bağlamında ele alınarak giderilmeye çalışıldığı dikkat çekmektedir. Bunların dışında belirtilen görüşün kavramsallaşması ve yazında kendine geniş bir yer edinmesi hususunda Rumelt (1984), Dierickx ve Cool (1989), Prahalad ve Hamel (1990), Grant (1991), Peteraf (1993), Collis ve Montgomery (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların da oynadığı rol yadsınamaz şekilde önem arz etmektedir. Ancak bu görüşe yapılan ilk katkıların ise Penrose (1959) tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Nitekim Penrose (1959), firmaların sahip oldukları benzersiz kaynak ve kabiliyetlerin, rekabet anlamında endüstride fark yaratabilecek unsurlar olduğunu ifade etmekte ve firmaların kâr potansiyellerine önemli düzeyde etki edebileceklerini belirtmektedir. Çünkü firmaların kaynak ve içsel kabiliyetlerinin heterojen bir yapıda oldukları düşüncesi, SY alanında önemli bir rol oynamakta ve bu yönleri bakımından rakiplerine nazaran üstün nitelikte olan firmaların, çevresel fırsatları değerlendirme anlamında uygun bir hale getirildiğinde rekabet avantajı sağlamalarına temel oluşturacağı düşünülmektedir (Peteraf, 1993: 179).

Endüstri temelli görüşe cevap niteliğinde alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkan bu görüş, firmaların neden birbirinden farklı olduklarına, firmaların rekabet avantajını nasıl elde ettiklerine ve bunu nasıl sürdürdüklerine ilişkin soruları kendisine temel almaktadır (Hoskisson vd., 1999: 437). Endüstri temelli görüşün aksine, bu görüş kapsamında firmaların dış çevresine göre konumlanmasıyla değil de firmaların iç çevresiyle ilgilenilmektedir. Kısaca endüstri temelli görüşte dıştan içe doğru bir yaklaşım söz konusuysa kaynak temelli görüşte ise içten dışa doğru bir yaklaşımın benimsendiği dikkat çekmektedir. Firmaların birbirine benzemediğini belirten bu görüş, bunun sebebini ise firmaların aynı deneyim ve tecrübeler, aynı kaynak ve yeteneklere, aynı kurumsal kültürlerle sahip olmamasına dayandırmaktadır. Sahip olunan kaynak ve kabiliyetler, firmaların fonksiyonlarını ne kadar verimli ve etkili bir şekilde yerine getirdiğini belirlemektedir. Bu yüzden bu görüş çerçevesinde firmaların, stratejilerini ve yapacakları işi, kaynakları doğrultusunda gerçekleştirdiklerinde başarılı olma ihtimallerinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Collis ve Montgomery, 2008: 142). Çünkü örgütlere rekabet avantajı kazandıracak unsurların, yine örgütlerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerden, bir diğer ifadeyle temel yetkinliklerden ibaret olduğu ifade edilmektedir.

2.2.2.1. Kaynaklar ve Kabiliyetler

Firmaların kaynaklarının ve kabiliyetlerinin stratejik açıdan önemli olduğu, temel yetkinliklerini daha iyi anlayabilen ve bu yönlerini etkin bir şekilde geliştirebilen firmaların, diğer firmalara nazaran daha iyi performans gösterdiğine dair gözlemlerin her geçen gün daha da arttığı belirtilmektedir (Hart, 1995: 989). Bu görüş çerçevesinde firmaların sahip olduğu kaynakların, güçlü veya zayıf olarak nitelendirilebilecek herhangi bir şey olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle kaynaklar, belirli bir zaman içerisinde firmaya bağlı olan somut, gözle görülebilen ve ölçülebilen kaynaklar olarak nitelendirilen maddi kaynaklar ya da gözle görülemeyen, soyut ve ölçülemeyen kaynaklar olarak ifade edilen maddi olmayan varlıklar şeklinde belirtilmektedir. Kaynaklara örnek olarak marka isimleri, firmanın sahip olduğu teknoloji bilgisi, kalifiye personelin istihdam edilmesi, ticari anlamda yapılan bağlantılar, firmanın sermayesi, patentler, makine ve teçhizatlar ifade edilmektedir (Wernerfelt, 1984: 172).

Genel olarak bir firmanın kaynakları fiziksel, beşerî ve örgütsel sermaye kaynakları olmak üzere üç kategori halinde sınıflandırılmaktadır. Fiziksel sermaye kaynakları olarak bir firmada kullanılan fiziksel teknoloji, bir firmanın ekipmanları, coğrafi konumu şeklinde belirtilirken, insan sermayesi kaynakları olarak bir firmadaki yönetici ve çalışan personelin eğitimi, tecrübesi, yargılayabilme yeteneği, zekâsı, karşılıklı ilişkileri ifade edilmektedir. Öte yandan örgütsel sermaye kaynakları ise bir firmanın planlama yapısını, denetim ve koordinasyon sistemlerini, bir firmada bulunan gruplar arasındaki ve firma ile çevresindekiler arasındaki gayriresmi ilişkileri içermektedir (Barney, 1991: 101). Kaynaklar, bir yetenek haline getirildiklerinde rekabet avantajı sağlama ihtimalinin daha yüksek olduğu için bireysel kaynakların yalnız başına rekabet üstünlüğü sağlama hususunda yetersiz olabileceği belirtilmektedir. Birtakım kaynağın, bir görevi veya bir faaliyeti kapsayıcı bir biçimde gerçekleştirebilme kapasitesi olarak tanımlanan yetenek veya kabiliyet unsurlarının zamanla gelişeceği ve ortalamanın üzerinde kazançlar sağlamak için dinamik bir biçimde yönetilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Öte yandan daha çok örgütsel işlevler şeklinde görünüm sergileyen temel yetkinlikler ise bir firma adına rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü sağlamasına hizmet eden kaynak ve yetenekler olarak ifade edilmektedirler (Hitt vd., 2007: 17).

2.2.2.2. Kaynak ve Kabiliyetlerin Özellikleri

Bir firmanın sahip olduğu bütün kaynak ve kabiliyetlerin, rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyele sahip olmadığı bilinmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlasa bile bu üstünlüğün sürdürülebilir nitelikte olması için değerli, nadir, taklit edilmesi maliyetli ve ikame edilemez biçimde bulunması gerekmektedir (Barney, 1991: 105-106). Bu kaynak ve kabiliyetlerin, bir firmanın dış çevresindeki tehdit unsurlarını etkisiz hale getirmesine imkân sağladığında ya da bir firmanın mevcut fırsatlardan yararlanmasına imkân tanıdığında değerli oldukları belirtilmektedir. Yine bu kaynak ve kabiliyetler az sayıda rakip tarafından kullanıldığı ölçüde nadir olarak ifade edilmektedirler. Mevcut ya da potansiyel rakipler, firmanın kaynak ve yeteneklerini elde edemediğinde ya da bunları taklit etmenin maliyetini karşılayamadıklarında taklit edilemez özelliği karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanı sıra kaynakların yapısal anlamda benzerlerinin olmaması durumunda da ikame edilemez özelliği ön plana çıkmaktadır (Hitt vd., 2007: 18).

Bir kaynak ve kabiliyetin temel yetkinlik sayılabilmesi için farklı pazarlara erişim sağlayabilmesi, nihai ürünün müşteriye önemli bir fayda sağlaması ve rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olması gerekmektedir (Prahalad ve Hamel 1990: 83). Ayrıca firmanın kısa ve uzun vadede varlığı için temel teşkil etmesi, firmanın vizyon ve stratejik bağlamdaki hedeflerini yerine getirmesi açısından vazgeçilmez özellikte olması ve nihai ürünlerin üretilmesi aşamasında kullanılması da yeteneklerin, temel yetkinlik olarak nitelendirilmesi konusunda oldukça önemli yer tutmaktadır (Koçel, 2001: 313).

Rekabet avantajının sürdürülebilir olması açısından Barney (1991) tarafından öne sürülen kaynakların değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olma gerekliliği, yine Barney (1995) tarafından ortaya koyulan VRIO çerçevesi (değerli, nadir, taklit edilemez, organizasyon) olarak geliştirilmiştir (Boztoprak, 2018: 35). Bu bağlamda firma kaynak ve yeteneklerinin, bu nitelikleri taşıdığıının anlaşılabilmesi için aşağıda belirtilen çeşitli sorulara cevap vermesi gerekmektedir;

Değerlilik: Bir firmanın bünyesinde bulundurduğu kaynak ve kabiliyetler, firmanın mevcut çevresinde oluşan tehditlere veya fırsatlara yanıt vermesine imkân tanıyor mu?

Nadirlik: Firmanın sahip olduğu bir kaynak veya yetenek, şu anda sadece sınırlı sayıda rakip firma tarafından mı kullanılabilir?

Taklit edilebilirlik: Gerekli kaynağı olmayan firmalar, onu elde etmek veya geliştirmek için maliyet konusunda bir dezavantajı ile karşılaşılıyor mu?

Organizasyon: Bir firmanın sahip olduğu politikalar ve prosedürler, bünyesinde bulundurduğu değerli, nadir ve taklit edilmesi açısından maliyet dezavantajı yaratan özellikteki kaynaklardan yararlanmayı temin edecek biçimde örgütlenmiş mi? (Barney, 1995: 50-56).

Firmanın sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin değerli olmadığı durumda bu kaynakların firmanın başarılı stratejiler uygulamasına imkân tanımayacağı düşünülmektedir. Zayıf yönler olarak nitelendirilen bu kaynakları kullanmanın, firmanın maliyetlerini arttıracak ya da getirilerini azaltacak belirtilmektedir. Aynı zamanda rakip firmalara kıyasla rekabet yarışında dezavantajlı konumda olabilecekleri ve normalin altında bir ekonomik performans elde edecekleri ifade edilmektedir. Firmanın sahip olduğu bir kaynak veya kabiliyetin değerli olması ancak nadir olmaması halinde ise rekabet eşitliği durumunun meydana geleceği ve firma için rekabet avantajı yaratmayacağı belirtilmektedir. Fakat bu kaynaklardan faydalanmamak ise rekabet hususunda dezavantaj sağlayabilmektedir. Öte yandan değerli ve nadir olmayan kaynaklara sahip olan bir firmanın ekonomik açıdan endüstri ortalamasında normal bir performans sergilediği karşımıza çıkmaktadır. İfade edilen kaynak ve kabiliyetlerin değerli ve nadir olduğu ancak taklit edilebilir nitelikte olması durumunda da firma açısından belirli bir rekabet avantajı sağlanacağı belirtilmektedir. Çünkü böyle bir kaynaktan ilk olarak faydalanan firmanın, o alanda öncü olması hasebiyle avantaj elde edeceği düşünülmektedir. Fakat sektördeki rakiplerin, firmanın bu avantajını gözlemledikten sonra taklit ya da ikame yoluyla bu kaynakları geliştirebilecekleri düşünüldüğünde, ekonomik performans bağlamında ortalama üzerinde bir performans sergilese de bu durumun geçici rekabet avantajı olarak nitelendirildiği belirtilmektedir. Firmanın bünyesinde bulundurduğu kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir ve taklit edilme maliyetinin yüksek olduğunda, bu kaynak ve yetenekleri kullanmak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına olanak tanımaktadır. Böyle bir durumda rakipler, alanında başarılı firmaların kaynaklarını ve yeteneklerini taklit etme konusunda önemli maliyetlerle karşılaşmaktadırlar. Yine bu kaynakların ikamelerinin de kolay olmaması dolayısıyla rakip firmalar, belirtilen kaynakları geliştirebilseler dahi maliyet anlamında dezavantajlı bir konuma gelecekleri için rekabet üstünlüğünü

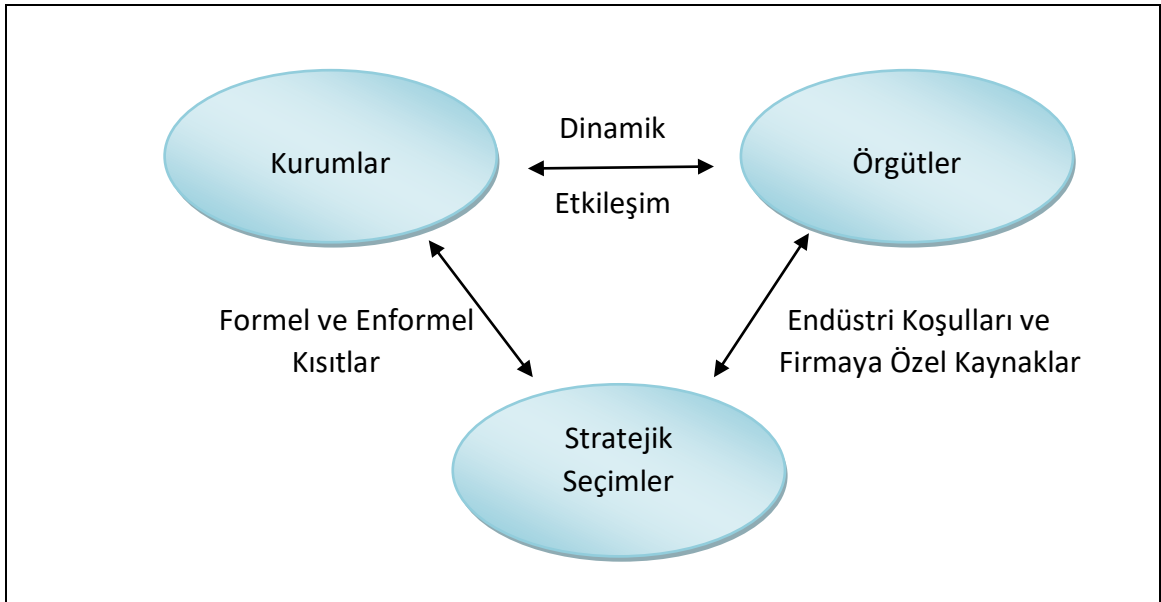
sağlayamayacakları belirtilmektedir. Ayrıca değerli, nadir ve taklit edilmesi maliyetli kaynakları ellerinde bulunduran firmaların normalin üzerinde bir ekonomik performans sergiledikleri de dikkat çekmektedir (Barney ve Clark, 2007: 70-71).

2.2.3. Kurum Temelli Görüş

Endüstri temelli görüş ve kaynak temelli görüşün dışında SY yazınında rekabet unsurunu açıklayan diğer yaklaşım ise kurum temelli görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. 2000'li yıllara değin SY alanında yapılan araştırmalar, firmalardaki farklılıkların sebeplerini genellikle endüstri koşullarını vurgulayan endüstri temelli görüş (Porter, 1980) ve firma kaynaklarını vurgulayan kaynak temelli görüş (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) çerçevesinde sıralamaktadırlar (Peng vd., 2008: 920). Ancak 1990'lı yılların sonlarına gelirken SY alanında rekabet avantajı konusunun evrensel bir hale getirilmesinde problem olduğu ve bir kurumsal bağlamda etkin rol oynayan stratejinin, yönetim uygulamalarının ve örgüt yapısının başka bir kurumsal bağlamda aynı neticeye ulaşamayacağı düşüncesi öne sürülmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar ekseninde kurumsal yapılara da önem verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Boztoprak, 2020: 107). Çünkü belirtilen görüşler, firmaların gelenekleri, bağlantıları ve karşılaştıkları baskılar olarak nitelendirilen sosyal bağlamı ve bu bağlamın firmalar arasındaki farklılıkları ne yönde etkileyeceklerini ele almamışlardır (Oliver, 1997: 697). Diğer bir deyişle bu görüşler çerçevesinde kurumlar arka plan olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni olarak ise endüstri ve kaynak temelli görüşlerin temel alındığı rekabet araştırmalarının daha çok ABD kapsamında gerçekleştirilmesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Fakat dünya genelinde rekabet çalışmaları incelendiğinde farklılıklar olduğu dikkat çekmektedir. Sadece gelişmiş ekonomiler arasında dahi rekabetin nasıl şekillendiği hususunda önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu doğrultuda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında daha da önemli farkların bulunduğu belirtilmektedir ve genellikle oyunun kuralları olarak bilinen kurumların, firmaların stratejilerini ve performanslarını etkileme konusunda oldukça önemli rol oynadıkları kabul edilmektedir (Peng vd., 2008: 920-921). Nitekim bazı araştırmacılar endüstri temelli görüş ile kaynak temelli görüşe ek olarak firmaların stratejilerini oluştururken ve pratiğe geçirirken devlet ve toplum gibi kurumsal çevre

olarak kabul edilen kaynakları da göz önünde bulundurmalarını ve bunların yaratacağı etkileri de hesaba katarak gerçekleştirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Bu paralelde gerçekleştirilen bir strateji de kurum temelli görüş olarak ifade edilmektedir (Peng, 2002: 251).

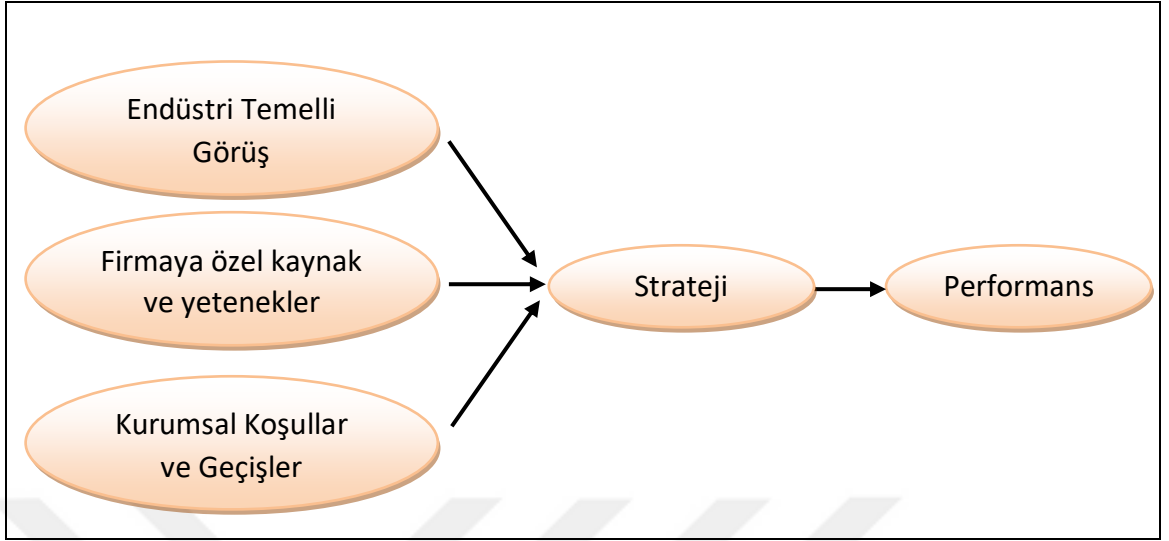
Kurum temelli görüş genel hatlarıyla iki varsayıma dayanmaktadır. İlk olarak firmaların ve yöneticilerinin menfaatlerini belirli bir kurumsal çevre bağlamında, formel ya da enformel baskılar dahilinde, sınırlı rasyonel bir şekilde takip ederek stratejik seçim yaptıklarını ifade etmektedir. Görüşün ikinci varsayımında ise formel kurumların belirsiz veya başarısız olduğu durumlarda, enformel kurumların ifade edilen belirsizlik ya da başarısızlıkları minimize etme ve firmalara meşruiyet kazandırma konusunda oldukça önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Peng vd., 2009: 67-68). Nitekim Şekil 6'da da görüldüğü gibi kurum temelli görüş, firmalar ile kurumlar arasındaki dinamik yapıda bulunan etkileşime yoğunlaşmakta ve bu etkileşim neticesinde stratejik seçimin gerçekleştiğini belirtmektedir. Belirtilen görüş doğrultusunda stratejik seçimler yalnızca endüstri koşullarına (Porter, 1980) ve firmaya özgü kaynaklara (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) göre ortaya çıkmamaktadır. Stratejik seçimlerin, karar vericilerin karşı karşıya kaldığı belirli bir kurumsal çevre bağlamında, formel veya enformel baskıların bir yansıması olduğu dile getirilmektedir (Peng, 2002: 253).



Şekil 6. Kurumlar, Örgütler ve Stratejik Seçimler (Peng, 2002: 253)

Kurum temelli görüşün merkezinde yer alan kurumsal çevre kavramı, endüstri temelli ve kaynak temelli görüş tarafından kısıtlayıcı bir faktör olarak görülmüş ve ihmal edilmiştir. Ancak kurumların sadece kısıtlayıcı değil aynı zamanda örgütlerin performanslarını etkileme konusunda, varlıklarını sürdürmelerinde ve ulaşmak istedikleri hedefleri etkileyecek örgütsel eylemler üzerinde geniş bir etkiye sahip olduğu değerlendirildiğinde oldukça önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kurumların sadece kısıtlayıcı değil örgütler açısından faydalı olabileceği de ifade edilmektedir (Ahuja ve Yayavaram, 2011: 1632).

SY alanının çok eski bir disiplin olmadığı ve sürekli yeni bakış açılarının ortaya çıkabildiği belirtilmektedir. Alanın ilk büyüme dönemi 1980’li yıllarda endüstri temelli görüş ile başlarken ikinci büyüme dönemi ise kaynak temelli görüş ekseninde 1990’lı yıllarda gerçekleşmiştir. 2000’li yıllarla birlikte üçüncü büyüme döneminin de kurum temelli görüşün yükselişiyle desteklendiği belirtilmektedir. Görüşün kavramsallaştırılması sürecinde Peng (2002), Peng vd. (2008), Peng vd. (2009), Gao vd. (2010), Ahn ve York (2011), Ahuja ve Yayavaram (2011), Garrido vd. (2014), Su vd. (2016), Napshin ve Marchisio (2017), Peng vd. (2018), Arellano vd. (2020), Elango ve Dhandapani (2020), Oppen (2023) gibi isimler tarafından yapılan çalışmaların etkili olduğu ifade edilmektedir. Ulusal yazında da kurum temelli görüş bağlamında bir eğilim olduğu dikkat çekmektedir. Taş ve Cevrioğlu (2015), Bağış ve Hızıroğlu (2017), Bağış ve Öztürk (2020), Boztoprak (2020) tarafından yapılan çalışmalar da bunu destekler niteliktedir. Kurumsal teori baz alınarak geliştirilen, diğer görüşlere alternatif bir seçenek olarak değil onları tamamlayıcı bir özellik sergileyen kurum temelli görüşün ortaya çıkmasıyla birlikte Şekil 7’de de görülen, stratejinin üçayağı (strategy tripod) olarak ifade edilen oluşum tamamlanarak SY disiplininin büyük ölçüde zenginlik kazandığı düşünülmektedir (Peng vd., 2009: 63; Napshin ve Marchisio, 2017: 470).



Şekil 7. Kurum Temelli Görüş: Strateji Tripodunun Üçüncü Ayağı (Peng vd., 2009: 63)

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI ve TANIMI

Küreselleşmeyle birlikte örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için rekabet yarışında üstün performans göstererek kârlarını maksimize etme arayışına girmişlerdir. SY de dahil olmak üzere yönetimin birçok alanında adından oldukça söz ettiren performans kavramı hem yöneticiler tarafından hem de akademik mecrada fazlasıyla kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801). Temel olarak örgütsel performans unsuru, bir örgütün belirli bir amaca erişebilmek maksadıyla insan, fiziksel ve sermaye kaynaklarını da içeren, üretken varlıkların birleşimi fikrine dayanmaktadır (Carton ve Hofer, 2006: 3).

Performans aracılığıyla firmaların büyümesi ve gelişmesi sağlanabildiği için gösterilen performansın sürekli olması bütün firmalar açısından odak noktası haline gelmiştir. Ancak yönetim alanında oldukça önemli bir yeri bulunan örgütsel performans kavramının birçok anlama gelmesinden ötürü net ve evrensel olarak kabul edilen bir tanımı bulunmamaktadır. Örgütsel performans unsuru 1950'li yıllarda sosyal bir sistem olarak görülmüş, örgütlerin amaç ve hedeflerini ne seviyede yerine getirdikleriyle ilgili bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde performansların değerlendirilmesi yapılan işe, işi yapan insanlara ve organizasyonun yapısına odaklanmıştır. 1960 ve 1970'li yılların sonunda ise örgütlerde gerçekleştirilen performansların değerlendirilmesi adına yeni yöntemler arayışına başlanmış ve performans kavramı, bir örgütün kısıtlı kaynaklara ulaşabilmek, bu kaynakları kullanmak için mevcut çevresinden faydalanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Ancak 1980 ve 1990'lı dönemlere gelindiğinde örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesinin daha karmaşık bir durum olduğu anlaşılmıştır. Bu süre zarfında yöneticiler, bir örgütün amaç ve hedeflerine minimum kaynak kullanımı ile erişim sağlandığı zaman başarının elde edileceği fikri etrafında toplanmışlardır. Bu bağlamda da kâr unsurunun, performansın önemli bir göstergesi haline geldiği ifade edilmektedir (Gavrea vd., 2011: 287). Genellikle kârlılık unsurunun nesnel bir ölçüsü olarak belirtilen toplam elde edilen

gelirin toplam varlıklara oranı, örgütsel performansı belirtmek için kullanılmaktadır. Kârlılık kavramı, örgütsel performans bağlamında gerçekleştirilen performansın bütün yönlerini tam anlamıyla açıklamasa da rakiplerine kıyasla daha iyi yönetilen firmaların daha yüksek seviyelerde finansal kazançlar elde etmesini beklemenin mantıklı olduğu ifade edilmektedir (Snow ve Hrebiniak, 1980: 322).

Kâr amacı güden veya kâr amacı gütmeyen bütün kuruluşlar için önemli bir hale gelen örgütsel performans kavramının net bir tanımı olmasa da çeşitli tanımlamalar yapılmış ve araştırmacılar arasında uzun yıllardır süregelen tartışmalı bir konu olmuştur (Abu-Jarad vd., 2010: 28). Nitekim Venkatraman ve Ramanujam (1986) tarafından yapılan çalışmanın yanı sıra Neely vd. (1995) de yazın incelemelerinde örgütsel performans kavramının ve ölçülmesinin sıklıkla tartışılan ve tanımlanması hususunda fikir birliğine varılamayan bir konu olduğunu öne sürmektedirler. Öte yandan Meyer ve Gupta (1994) aynı şekilde örgütsel performansın ne olduğu konusunda büyük bir anlaşmazlık olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle kapsamlı bir performans anlayışının olmaması, bir firmada üst yönetim tarafından önerilen bazı yaklaşımların veya ölçütlerin, genellikle sorgulanmadan kabul edilmesi anlayışına sebebiyet verebilmektedir (O'Donnell ve Duffy, 2002: 1200).

Örgütsel performans kavramının, gerek genel kabul görmüş bir tanımının olmaması gerekse de nasıl ölçüleceği hususunda bir uzlaşmanın bulunmaması, bu konuya olan ilginin her geçen gün artmasının ve tazeliğini yitirmemesinin nedeni olarak görülmektedir (Abu-Jarad vd., 2010: 28). Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren oldukça dikkat çekmeye başlayan örgütsel performans kavramı bağlamında sürekli yeni tanımlar bulmanın ve nasıl ölçüleceğine dair yeni arayışlarla karşılaşmanın mümkün olduğu bilinmektedir (Peterson vd., 2003: 1). Nitekim Seashore ve Yuchtman (1967), örgütsel performansı belirgin rekabet koşulları altında, kıt ve değerli kaynakları elde edebilme yeteneği olarak ifade etmektedirler. Öte yandan Khandawalla (1977), örgütün bir bütün olarak bir eylemi ya da faaliyeti gerçekleştirme başarısı şeklinde belirtirken Daft (2000), bu kavramı bir firmanın kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak, tüketiciler için uygun çıktılar üretebilme kabiliyeti olarak ifade etmektedir. Li vd. (2006) ise örgütsel performans unsurunu bir örgütün finansal amaç ve hedeflerinin yanı sıra pazar odaklı hedeflerine de ne derece ulaştığının göstergesi olduğunu ifade etmektedirler.

3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI

Örgütsel performans unsurunun açıklanmasındaki gibi ölçülmesinde de bir uzlaşmanın olmadığını ifade etmek mümkündür. Performans kavramını yazında genellikle soyut ve göreceli bir kavram olarak görülmesi, performans ölçümü konusunda standart ve genel kabul görmüş bir metodun geliştirilememesinin sebebi olarak sunulmaktadır. Bu doğrultuda çoğunlukla girdi ve çıktılarının etkinliği ve verimliliği çerçevesinde ölçümlerin gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir (Kasap, 2019: 48). Ancak firmaların yalnızca kârlılık durumlarını temel alan geleneksel ölçüm yöntemlerinin, örgütsel performansını değerlendirmek için yetersiz olduğu düşüncesinin her geçen gün daha da benimsendiği kabul edilmektedir (Chakravarthy, 1986: 437).

Finansal (somut) ve finansal olmayan (soyut) olmak üzere iki boyut şeklinde ölçülen örgütsel performansın, önceden genellikle finansal temelli ölçütler doğrultusunda değerlendirildiği bilinmektedir. Nitekim Barney de 2002’de çalışmasında finansal performansın SY araştırmalarında bağımlı değişkeni oluşturduğunu ifade etmektedir (Eryılmaz, 2016: 11). Finansal ölçütler olarak ele alınan kıstasların çoğunlukla varlık getirisi, yatırım getirisi, öz sermaye getirisi, pazar payı, satış getirisi ve kârlılık gibi firmanın mali yönüne odaklanan göstergeler doğrultusunda ele alındığı belirtilmektedir. Ancak ifade edilen bu göstergeler, günümüzde birçok örgütün nihai amacı kapsamında bulunsalar da örgütsel performansını sadece bu göstergeler perspektifinde ölçmek, modern firmaların aradığı yetkinlikleri ölçerek değerlendirme konusunda yetersiz kalmaktadırlar (Ha vd., 2016: 185). Çünkü örgütsel performansın finansal ölçütleri kısa vadedeki hedeflere ulaşma seviyesini ölçmeye yönelik sonuçlar vermektedir. Fakat günümüz dünyasında uzun vadenin, müşteri tatmininin önem derecesi giderek artmaktadır (Meydan ve Polat, 2017: 59). Bu yüzden 1980’li yılların sonlarından itibaren günümüzde de dahil olmak üzere hem araştırmacılar hem de danışmanlık firmaları tarafından örgütsel performans ölçümünde finansal olmayan göstergelere artan bir önem olduğu gözlenmektedir (Gavrea vd., 2011: 290). Bunun sebebi olarak ise örgütsel performansın, sistemler, operasyonlar, insanlar, müşteriler, partnerler ve yönetimin entegrasyonunu sağlamadan gerçekleşmesinin mümkün olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Finansal olmayan performans ölçütlerinin gelecekteki performansı öngörmede ve örgütlerin performansını kolaylaştırmada daha faydalı olduğu

belirlenmektedir. Dolayısıyla firmaların maddi olmayan soyut unsurlardan elde ettiği faydaları değerlendirebilmek için finansal olmayan göstergelerin de performans ltleri arasında yerini almasının önemi gözler önüne serilmektedir (Ha vd., 2016: 186). Finansal olmayan boyutlar incelendiğinde ise yazında yaygın olarak ele alınan göstergelerin firmanın itibarı, imajı, işgücü devir oranı, verimlilik, müşteri tatmini, yenilik, çalışan ilişkileri gibi unsurlar doğrultusunda ele alındığı karşımıza çıkmaktadır (Fuentes vd., 2004; Tangen, 2004; Tseng ve Lee, 2009). Ancak örgütlerin performanslarını verimli bir şekilde ölçebilmek için sadece finansal ya da finansal olmayan boyutlara odaklanarak değerlendirme yapmanın yetersiz olacağı düşüncesiyle, hem finansal (somut) hem de finansal olmayan (soyut) göstergeleri birbirinin tamamlayıcısı olarak görmenin ve bu göstergeleri bir arada kullanmanın gerekliliği yönünde alanda bir eğilim olduğu belirtilmektedir (Ha vd., 2016: 186). Nitekim yazında hem finansal hem de finansal olmayan kapsamda örgütsel performans ölçümü gerçekleştirme konusunda yaygın olarak kabul edilen ve “dengeli ölçüm kartı”, “kurumsal karne” gibi farklı isimlerle de nitelendirilen “Balanced Scorecard” (Dengeli Sonuç Kartı) modelinin Kaplan ve Norton (1992) tarafından ortaya atılarak, bu anlamda yazına ışık tuttuğu bilinmektedir. Bütüncül bir bakış açısıyla örgütlerin performansını değerlendirmeyi sağlayan bu model, finansal, müşteri, yenilik ve öğrenme ile firmanın içsel perspektiflerini bir arada sunması hasebiyle yöneticiler nezdinde uçak kokpitindeki kadranlara benzetilmektedir. Sadece bir performans göstergesine odaklanmanın yanlış olacağı, yöneticilerin bir pilot gibi tüm performans göstergelerini aynı anda görebilecekleri bir model olması dolayısıyla da yazında oldukça önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 71). Bu yüzden örgütlerin performanslarını ölçerken sadece sayılara değil, aynı zamanda insan merkezli bir değerlendirme yapmanın daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

4. BÖLÜM

KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

4.1. KOBİ KAVRAMI ve ÖNEMİ

Küreselleşmeyle birlikte hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler bağlamında “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)” oldukça fazla önem arz etmektedirler. KOBİ’ler esasen ekonomilerde her zaman var olmuştur fakat bilhassa sanayi toplumu döneminden bilgi toplumu dönemine geçiş sürecinde daha fazla dikkat çeken iktisadi yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişen dünya ile birlikte sanayi toplumunda benimsenen Fordist ve Taylorist üretim modelinden esnek üretim anlayışına, kitlesel üretim anlayışından da çeşitliliğe dayanan üretim ekonomisine geçilmiştir. Bu doğrultuda yeni toplum yapısında KOBİ’lerin, büyük firmalar karşısında önemlerinin daha da artacağı ve tercih edilen firmalar olacağı beklenmektedir (Özdemir vd., 2007: 176).

Yazında KOBİ’lerin evrensel nitelikte tanımlarının bulunmadığı, genel olarak KOBİ kavramının bağlama göre, çalışan sayısına, elde edilen kazanç ve firmanın faaliyet gösterdiği sanayi kolu doğrultusunda değerlendirildiği ifade edilmektedir. Nitekim dünya genelinde ülkeler arasında bulunan ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıkların buna zemin hazırladığı belirtilmektedir (Robu, 2013: 85). Türkiye’de de “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)” kapsamında bulunan mevzuat doğrultusunda, bünyesinde yıllık 250 kişiden az personel çalıştıran ve yıllık olarak gerçekleşen net satış hasılatı ya da mali bilançosundan biri 500 Milyon TL’yi aşmayan girişimler KOBİ olarak adlandırılmaktadır.

KOBİ’lerin, ülkelerin iktisadi büyümelerindeki etkisi yadsınamaz şekilde önem arz etmektedir. KOBİ’lerin iktisadi büyümeye olan etkisi ilk olarak 1930’lu yıllarda gerçekleşen kriz ekseninde fark edilmesine rağmen özellikle 1970’li yıllarda gerçekleşen petrol krizinin akabinde KOBİ olarak faaliyet gösteren firmaların sayısında oldukça mühim bir artış gözlenmiş ve bu durumun bilhassa bölgesel anlamdaki kalkınmaya olumlu yönde etki yaptığı ifade edilmiştir (Başçı ve Durucan, 2017: 59). Sadece bir KOBİ olarak ele alındığında ekonomik büyümeye katkısı, uluslararası

firmalara kıyasla önemsiz gibi görünse de KOBİ'lerin toplamının yapacağı katkı değerlendirildiğinde oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır (Liu ve Fong, 2010: 33).

Ülkelerin gerçekleştirdiği ihracatta önemli pay sahibi olan, ekonomideki istihdam oranında etkisinin azımsanamayacağı, ülkelerin üretiminde büyük rol oynayan, gayri safi yurt içi hasıla ve dolayısıyla ekonomik kalkınmada oldukça önemli bir yer teşkil eden KOBİ'ler, ülke ekonomilerinde mihenk taşı haline gelmiştir ve her geçen gün önemleri daha da artmaktadır (Ratnawati vd., 2018: 22). Özellikle gelişmekte olan ülkeler bağlamında KOBİ'lerin istihdam yaratması, ülkelerin kalkınmasına katkıda bulunması ve yoksulluğun azalmasına olumlu yönde etki etmesi dolayısıyla daha hayati nitelikte bir önem taşıdığı belirtilmektedir (Jamali vd., 2017: 2).

Dünya genelinde bir değerlendirme yapıldığında ülkelerin ekonomik yapılarında faaliyet gösteren firmaların yaklaşık olarak %95-99'unun KOBİ'ler tarafından oluşturulduğunu görmek mümkündür. İstihdam açısından da oldukça önemli katkı sağlayan KOBİ'lerin, istihdamın %40-80'ini karşıladığı görülmektedir. Yine gayri safi milli hasıla tarafına %30-70 gibi bir oranda katkı sağlayan KOBİ'ler, ülkelerdeki yatırımların %30-60'ını, ihracatın ise %10-40 gibi bir bölümüne katkı sağlamaktadır (Özdemir vd., 2007: 174). Ayrıca KOBİ'lerin genel olarak ekonomilerde gerçekleştirilen işlerin %60-70'ine doğrudan etki ettiği bilinmektedir (Robu, 2013: 86). Kayıt dışı faaliyet gösteren KOBİ'lerin de değerlendirmeye dahil edildiğinde bu sayıların daha da yüksek seviyelerde olacağı düşünülmektedir. Türkiye kapsamında ele alındığında da dünya genelindeki tabloya benzer bir görüntü ortaya çıkmaktadır. "Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)" (2022) verilerine göre ülkedeki girişimlerin %99,7'sini KOBİ'lerin oluşturduğunu söylemek mümkündür. KOBİ'lerin ülke istihdamı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise %70,6'sının bu firmalar tarafından karşılandığını ve yine aynı şekilde ülke ihracatının %31,6 gibi oldukça önemli bir oranının KOBİ'ler kapsamında gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

4.2. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI

KOBİ'ler, yapıları gereği büyük firmalardan ayrı karakteristik özelliklere sahip yapılar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Büyük firmalar ile kıyaslandığında hem avantajlarının hem de dezavantajlarının olduğu ifade edilmektedir. Nitekim KOBİ'ler büyük firmalara kıyasla daha düşük miktarlarda finansal sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar. KOBİ'lerin yapısal olarak esnek olmaları dolayısıyla da büyük firmalara göre değişime ayak uydurma hususunda daha avantajlı durumda oldukları ifade edilmektedir. Kısıtlı sayıda personel çalıştırdıklarından dolayı bu personellerin idaresinin daha kolay olması da KOBİ'lere avantaj sağlamaktadır. Büyük firmaların tenezzül edip üretmedikleri mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirerek hem kâr sağlamaları hem de toplumun gereksinimlerini karşılamaları dolayısıyla da önemli katkıları bulunmaktadır. Yine büyük firmalara kıyasla müşterileriyle daha yakın ilişkiler içerisinde olmaları, büyük firmalara nazaran daha az işlevsiz kural ve düzenlemelerin olması hasebiyle kırtasiyeciliğin az olması da KOBİ'lerin büyük firmalar karşısındaki avantajlarından sayılmaktadır (Eryılmaz vd., 2015: 93-94).

Farklı ülkelere ve kültürlere göre de değişik özellikler sergileyebilen KOBİ'ler genellikle bağımsız olarak hareket etmektedirler. Görevleri bakımından çok fonksiyonlu bir şekilde hareket eden KOBİ'lerin daha çok kırılgan olabilen bireysel ilişkilere ve kayıt dışı faaliyetlere dayalı olmakla birlikte finansal anlamda da çeşitli kısıtlarının olduğunu söylemek mümkündür (Perrini vd., 2007: 286). KOBİ'lerde genellikle yönetici felsefesinin ve değerlerinin firmanın stratejik kararları üzerinde etkili olması, sermaye eksikliklerinin bulunması, hükümet desteğinin önemli ölçüde olmaması, teknik anlamda bilgilerinin sınırlı olması gibi konular da KOBİ'lerin büyük firmalara kıyasla dezavantajları olarak karşımıza çıkmaktadır (Rizos vd., 2016: 3). Ayrıca bunların haricinde finansal planlamadaki eksiklikler, ürün geliştirme konusundaki yetersizlikler, nitelikli eleman istihdamını sağlayamamak, genel anlamda bir yönetim yetersizliğinin bulunması, üretim ve satış entegrasyonu konusunda yaşanan eksiklikler de KOBİ'lerin karşılaşmış olduğu dezavantajlar arasında sayılmaktadır (Akgemci, 2001: 12).

4.3. KOBİ'LERDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Küreselleşmeyle birlikte toplumun bilinçlenme düzeyinde meydana gelen artışın, çevre konularına karşı oluşan hassasiyetin ve insan haklarıyla ilgili konuların daha da önemli bir konuma geldiği görülmektedir. Nitekim firmalar da bu duyarlılığa kayıtsız kalmamış ve değişen dünyaya ayak uydurmaya başlamışlardır. KSS konusuna olan eğilim, firmalar açısından tamamen gönüllülük esasına dayalı olmasa da, birçok firma bu faaliyetleri ticari yükümlülüklerinin bir parçası olarak görmese de toplumun tepkileri karşısında her geçen gün daha da artmaktadır (Porter ve Kramer, 2006: 80). Bu paralelde firmaların varlıklarını sürdürebilmelerinin, yalnızca asıl işlerini gerçekleştirmelerine değil aynı zamanda çevrelerinde oluşan sosyal ihtiyaçların farkına varmaları ve bu yönde faaliyetlerde bulunarak toplum nazarında meşruiyet sağlamalarına da bağlı olduğu düşüncesi dile getirilmektedir.

Yıllar geçtikçe önemleri ve sayıları daha da artan ve ülke ekonomileri içinde lokomotif haline gelen KOBİ'ler nezdinde yapılan çalışmaların, yazında her geçen gün daha fazla ilgi çeken bir duruma geldiği belirtilmektedir. Ancak birçok firma için KSS kavramı temel konu haline gelmesine rağmen bugüne kadar yapılan çalışmalarda KSS kavramının daha çok büyük firmalar bağlamında ele alındığı, KOBİ'ler kapsamında yapılan KSS araştırmalarının ise oldukça sınırlı olduğu ifade edilmektedir (Perrini vd., 2007: 285). KOBİ'lerin, büyük firmaların küçüğü olarak düşünülmesi ve büyük firmalarda uygulanan KSS pratiklerinin basit bir şekilde KOBİ'lere de indirgenerek uygulanabileceği yanılgısının yazında bu boşluğa sebep olduğu düşünülmektedir (Jenkins, 2006: 241). Müşterilerin artan taleplerine cevap verme isteği ve yoğun rekabet içinde varlığını sürdürebilme gibi önceliklere odaklanmaları hasebiyle de KOBİ'ler tarafından KSS uygulamalarına daha az eğilim olduğu gözlenmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin büyük firmalara nazaran finansal kaynak yetersizliği de KSS faaliyetlerini geri plana atmalarına neden olmaktadır. Nitekim çoğu KOBİ içerisinde KSS'ye ayrılan bir bütçe ya da departman bulunmamaktadır. Çünkü çoğunlukla bu firmalardaki yöneticiler tarafından, KSS'nin örgütsel performans üzerinde bir etkisi olduğuna inanılmamaktadır. Dolayısıyla birçok KOBİ yöneticisinin KSS faaliyetlerini genellikle yasal zorunluluk, müşteri baskısı ya da düzenleyici kurumlar tarafından oluşan baskılar

neticesinde uygulamaları gerektiğine inandığı ifade edilmektedir (Cheffi vd., 2021: 1647).

KOBİ'lerin büyük firmalardan farklı karakteristik özellikleri olduğu düşünüldüğünde de KSS uygulamalarının büyük firmalara kıyasla farklı olması beklenmektedir. KOBİ'lerin en yaygın biçimi mülkiyet ile kontrolün aynı kişiye ait olduğu ve sahipleri tarafından yönetilen firmalar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da KOBİ'lerde KSS uygulamalarının ne yönde olacağı konusuna mühim düzeyde etki etmektedir. Nitekim KOBİ yöneticilerinin kişilik yapıları, değerleri, hayat görüşleri KSS uygulamalarında önemli rol oynayabilmektedir (Jenkins, 2006: 242). Ayrıca bazı KOBİ'lerin topluma karşı sosyal olarak sorumlu bir şekilde faaliyet göstermelerine rağmen bunları KSS uygulamaları bağlamında değerlendirmedikleri ifade edilmektedir (Perrini vd., 2007: 287).

Büyük firmalara kıyasla KSS uygulamalarını daha az kullanan, daha az resmi KSS stratejilerine sahip olan, gerçekleştirmiş oldukları KSS pratiklerini bildirme olasılıklarının daha düşük olduğu ve KSS faaliyetlerine yatırım yapmak için daha az kaynağa sahip olan KOBİ'lerin, iç paydaşlara ve yerel topluluğa daha fazla ilgi gösterdiği belirtilmektedir (Davies ve Crane, 2010: 127). Bu doğrultuda çalışanlarına yatırım yapan KOBİ'lerin daha verimli bir performans sergilediği ifade edilmektedir. Diğer yandan KOBİ'ler genellikle yerel toplulukla olan ilişkilerini karşılıklı olarak görmektedirler. Örnek vermek gerekirse KSS uygulamalarının, potansiyel olarak firmanın itibarının artmasına, nitelikli personeli çekme ve elde tutma becerisine, tedarikçiler tarafından daha adil muameleye, sosyal açıdan sorumlu faaliyetlere değer veren yatırımcılardan ve finansal kuruluşlardan daha iyi yatırımlara yol açması hasebiyle de KOBİ'ler açısından oldukça önem arz etmektedir (Vo, 2011: 91).

5. BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ, REKABET AVANTAJI ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE

5.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK, REKABET AVANTAJI ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Çalışmamızın daha önceki bölümünde KSS, rekabet avantajı ve örgütsel performans kavramlarına ilişkin gerekli bilgiler detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Bu paralelde çalışmanın amacı kapsamında belirtilen kavramlarla ilgili yazın taraması bu bölümde ele alınarak KSS, rekabet avantajı ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve yazında bu değişkenler çerçevesinde yapılan çalışmalara yer verilmesi düşünülmektedir.

Günümüzde toplumsal varlıklar olarak görülen firmalar, KSS faaliyetlerine katılım göstererek sadece satın alma, firmaya yatırım yapma gibi olumlu paydaş tutum ve davranışları inşa etmekle kalmaz, aynı zamanda uzun vadede kurumsal imaj oluşumu da sağlamaktadırlar. Bunun yanı sıra KSS pratiklerine katılım sağlamak, paydaşlarla firma arasındaki ilişkileri güçlendirmekte ve paydaşların destekleyici davranışlarını geliştirmektedir (Du vd., 2010: 8). Örgütler KSS faaliyetleri üzerine yoğunlaşarak diğer örgütlere kıyasla rekabetçi konumlarını güçlendirmekte ve bu durumun da örgütlerin performanslarını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Örgütlerin uyguladığı KSS faaliyetlerinin itibar, imaj oluşumu sağlayarak ve çeşitli paydaşlar nezdinde desteklenerek rakiplerinden farklılaşmaları, rekabet üstünlüğü sağlamalarına ve örgütsel performanslarını arttırmalarına sebep olmaktadır. Çünkü bu tür olumlu itibar ve imaj, paydaşlar ile ilişkilerin temelini güçlendirmektedir (Kim vd., 2018: 1099).

Yazın taraması yapıldığında belirtilen değişkenler arasındaki ilişkilerin genellikle büyük ölçekli firmalar kapsamında ele alındığı ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle bilhassa büyük firmalar kapsamında KSS uygulamalarının, rekabet avantajı ve örgütsel performans üzerinde direkt ya da dolaylı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir (Branco

ve Rodriguez, 2006; Buerden ve Gössling, 2008; Saeidi vd., 2015; Kim vd., 2018). KOBİ'lerin performanslarını etkileyen unsurlar olarak ise yazında daha çok inovasyon, uluslararasılaşma, firmanın ağ ilişkileri, paydaş baskıları gibi konulara yönelik bir yoğunluk olduğu görülmektedir (Majocchi ve Zucchella, 2003; Terziovski, 2010; Rosenbusch vd., 2011; Lin ve Lin, 2016; Cheffi vd., 2021). Ancak firmaların sosyal etkili marka yaratmasının, tüketici nezdinde olumlu bir iz bırakarak rekabet üstünlüğü sağlaması ve örgütsel anlamda performanslarını da arttırması hasebiyle KOBİ'lerin de KSS faaliyetlerine giderek önem verdiği belirtilmektedir. Nitekim bazı çalışmalar belirtilen değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını kuramsal olarak tartışmışlar (Jenkins, 2006; Murillo ve Lozano, 2006; Amaeshi vd., 2016), bazı çalışmalarda da (Torugsa vd., 2012; Yáñez-Araque vd., 2021) KOBİ'lerde KSS faaliyetlerinin rekabet avantajı ile örgütsel performansı müspet ve anlamlı yönde etkilediğine dair bulgulara ulaşmışlardır.

5.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve REKABET AVANTAJI ARASINDAKİ İLİŞKİ

KSS ve rekabet ilişkisi doğrultusunda yazın taraması yapıldığında KSS uygulamalarının rekabet avantajı elde etme konusunda önemli etkilerinin olduğu karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde firmaların rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanması için adeta stratejik bir silah olarak kullanılan KSS pratikleri birçok firma tarafından uygulanmaktadır (Du vd., 2011: 1528). Sosyal faaliyetlere yüksek düzeyde bağlı olan firmaların bilhassa maddi olmayan kazanımları konusunda bir artış olduğu gözlenmekte ve bu durumun da firmaların rekabet avantajı elde etmesini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Tantalo vd., 2012: 132).

Yazında KSS ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda iki temel bulgunun varlığı karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak KSS'nin rekabet üstünlüğü sağlama konusunda pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu vurgulayan çalışmaların fazlalığı dikkat çekmektedir. İspanya'da (örneğin Marin vd. 2012; Madueno vd. 2016; Bernal-Conesa vd. 2017; Camacho ve Fernandez, 2018), Uganda'da (örneğin Turyakira vd. 2014; Venter vd. 2014), ABD'de (örneğin Greening ve Turban, 2000; Kim vd. 2018), İtalya'da (örneğin Tantalo vd. 2012), İtalya ve Fransa'da (örneğin Battaglia vd. 2014), Suudi Arabistan'da (örneğin El-Garaihy vd. 2014; Hadj vd. 2020), Avrupa

kapsamında (örneğin Gallardo-Vázquez ve Sanchez-Hernandez, 2014), Birleşik Arap Emirlikleri'nde (örneğin Jayaseelan ve Mazumder, 2015), Endonezya'da (örneğin Ratnawati vd. 2018), Polonya'da (örneğin Cegliński ve Wiśniewska, 2016; Marakova vd. 2021), Finlandiya'da (örneğin Uzhegova vd. 2019), Ürdün'de (örneğin Ashour vd. 2020), Vietnam'da (örneğin Mai vd. 2021) tarafından yapılan çalışmalar KSS ve rekabet avantajı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre bu bulgunun nedeni çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Özellikle KSS'nin olumlu imaj ve itibar sağlaması, kurum kültürü oluşturmaları, müşteri bağlılığı, farklılaşma ve paydaş ilişkilerindeki yakınlık gibi edinimlerinin yanı sıra nitelikli işgücünü firma bünyesine dahil etme ve firmada tutma konusunda da dolaylı olarak rekabet üstünlüğü sağlaması oldukça önemli bir rol oynamaktadır ve değişkenler arasındaki pozitif ilişkinin altında yatan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan KSS ve rekabet avantajı arasında oldukça az sayıda olsa da anlamlı ilişki bulamayan ya da oldukça zayıf bir ilişki olduğunu öne süren çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Çek Cumhuriyeti'nde (örneğin Střiteská ve Kubizňáková, 2010), Hindistan'da (örneğin Yadav ve Sinha, 2021) tarafından yapılan çalışmalarda herhangi bir ilişki bulunamamış ya da değişkenler arasında bulunan ilişkinin zayıf ve önemsiz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yazındaki çalışmalara ilişkin özet tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 1. KSS ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazar adı ve Çalışmanın Tarihi	Yapıldığı Ülke	Sektör	Örneklem Büyüklüğü	Temel Bulgu
Greening ve Turban (2000)	ABD	Eğitim	292 Öğrenci	(+)
Štriteská ve Kubizňáková (2010)	Çek Cumhuriyeti	Farklı sektörler	15 Yönetici	İlişki yok
Marin vd. (2012)	İspanya	Üretim-Hizmet	144 Firma	(+)
Tantalo vd. (2012)	İtalya	Farklı sektörler	50 KOBİ	(+)
Battaglia vd. (2014)	İtalya ve Fransa	Moda sektörü	213 KOBİ	(+)
El-Garaihy vd. (2014)	Suudi Arabistan	Farklı sektörler	300 Firma	(+)
Gallardo-Vázquez ve Sanchez-Hernandez (2014)	Avrupa	Farklı sektörler	67 Firma	(+)
Turyakira vd. (2014)	Uganda	Farklı sektörler	383 KOBİ	(+)
Venter vd. (2014)	Uganda	Farklı sektörler	383 KOBİ	(+)
Jayaseelan ve Mazumder (2015)	Birleşik Arap Emirlikleri	Farklı sektörler	65 Yönetici	(+)
Cegliński ve Wiśniewska (2016)	Polonya	Sağlık	İlaç firması vaka	(+)
Madueno vd. (2016)	İspanya	Farklı sektörler	481 KOBİ	(+)
Bernal-Conesa vd. (2017)	İspanya	Teknoloji	56 Firma	(+)
Camacho ve Fernandez (2018)	İspanya	Farklı sektörler	95 KOBİ	(+)
Kim vd. (2018)	ABD	Teknoloji	113 Firma	(+)
Ratnawati vd. (2018)	Endonezya	Farklı sektörler	198 KOBİ	(+)
Uzhegova vd. (2019)	Finlandiya	Farklı sektörler	141 KOBİ	(+)
Ashour vd. (2020)	Ürdün	Hotel	211 Yönetici	(+)
Hadj vd. (2020)	Suudi Arabistan	Farklı sektörler	108 Firma	(+)
Mai vd. (2021)	Vietnam	Farklı sektörler	869 Yönetici	(+)
Marakova vd. (2021)	Polonya	Farklı sektörler	253 Firma	(+)
Yadav ve Sinha (2021)	Hindistan	Farklı sektörler	32 Firma	(+)

Bu çalışmada da KSS ve rekabet avantajı arasında pozitif ilişki sunan akımın argümanları daha kuvvetli olduğu için ve bu akımda sonuç bildiren ekol daha kuvvetli

olduğu için iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, bir firmanın KSS çabaları arttıkça firmanın rekabet gücünün de artacağı hipotez edilmektedir.

5.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Firmaların örgütsel performanslarında KSS uygulamalarının direkt ya da dolaylı olarak bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Sosyal açıdan sorumlu faaliyetlerde bulunan firmaların bazıları bu uygulamaları topluma fayda sağlamak için gerçekleştirse de bazıları toplum nazarında meşruiyet sağlayarak örgütsel performanslarının olumlu yönde etkilenmesi adına gerçekleştirmektedirler. Günümüzde de gerek büyük firmaların gerekse de KOBİ'lerin KSS uygulamalarına yönelik bir eğilim içerisinde olduğu ve KSS pratiklerinin her geçen gün öneminin daha da arttığı bilinmektedir. Yazın taraması yapıldığında da KSS ve örgütsel performans arasındaki ilişki oldukça fazla ele alınmış ancak çelişkili sonuçlar ortaya çıkmıştır. Nitekim yazında KSS ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair üç temel bulgu karşımıza çıkmaktadır. İlk grup çalışmalar belirtilen iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulanlardır. Türkiye'de (örneğin Arsoy vd. 2012; Fettahoğlu, 2013), Nijerya'da (örneğin Ngwakwe, 2009; Bolanle vd. 2012), Hindistan'da (örneğin Maqbool ve Zameer, 2018; Shekar ve Kumaran, 2019; Sardana vd. 2020; Singh ve Misra, 2021), İran'da (örneğin Saeidi vd. 2015), Pakistan'da (örneğin Ikram vd. 2019; Zahid vd. 2021), Yunanistan'da (örneğin Karagiorgos 2010), ABD'de (örneğin Russo ve Fouts, 1997; Waddock ve Graves, 1997; Callan ve Thomas, 2009), Dubai'de (örneğin Rettap vd. 2009), Endonezya'da (örneğin Oeyono vd. 2011), Avustralya'da (örneğin Torugsa vd. 2012), Pakistan'da (örneğin Ali vd. 2010; Malik vd. 2015), Vietnam'da (örneğin Le vd. 2021), Gana'da (örneğin Agyemang ve Ansong, 2017), Zambiya'da (örneğin Choongo, 2017), Kore'de (örneğin Cho vd. 2019), Eritre'de (örneğin Bahta vd. 2020), Birleşik Arap Emirlikleri'nde (örneğin Cheffi vd. 2021) yapılan çalışmalar KSS ve örgütsel performans değişkenleri arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca Pava ve Krausz (1996), Margolis ve Walsh (2003), Orlitzky vd. (2003), Van Beurden ve Gössling (2008), Das vd. (2019) tarafından belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik yazın taraması yapılmış ve çalışmaların büyük çoğunluğunun pozitif yönlü sonuçlar elde ettiği gözler önüne

serilmiştir. Araştırmacılara göre bu bulgunun nedeni, KSS pratiklerine önem veren firmaların elde ettiği çeşitli faktörlere dayandırılmaktadır. Bunlar arasında müşteri nezdinde olumlu bir görünüm sergilemesiyle kurumsal anlamda itibarını, imajını ve rekabet avantajını arttırması yaygın olarak karşımıza çıksa da KSS pratiklerini uygulayan firmalarda verimlilik ve yenilik anlayışlarının fazla olması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlü olması, işgücü devir oranlarının düşük olması, çalışanların motivasyonlarının, örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olması gibi faktörler de oldukça dikkat çekmektedir. Öte yandan sosyal odaklı firmaların tüketicilerde marka sadakati sağlaması ve markaya olan güveni arttırması, toplumda meşruiyet kazanmaları dolayısıyla da örgütsel performans üzerinde hem finansal hem de finansal olmayan anlamda olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan kimi çalışmalar ise KSS ve örgütsel performans değişkenleri arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. ABD’de (örneğin Boyle vd. 1997), Güney Afrika’da (örneğin Wright ve Ferris, 1997), Birleşik Krallık’ta (örneğin Moore, 2001; Brammer vd. 2006), Brezilya’da (örneğin Crisóstomo vd. 2011), İtalya’da (örneğin Di Donato ve Izzo, 2012) yapılan çalışmalar doğrultusunda belirtilen değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bu negatif ilişkiyi Friedman (1970) tarafından da ifade edildiği gibi sosyal anlamda performanslarını arttırmaya çalışan firmaların, esas işlerinden uzaklaşmasına ve bu durumun da düşük örgütsel performans ile sonuçlandığına dayandırmaktadırlar. Diğer bir deyişle firmaların hem sosyal hem de örgütsel anlamdaki performansları hususunda aynı anda iyileştirmeler gerçekleştiremeyecekleri görüşü öne sürülmektedir.

Son olarak belirtilen değişkenler arasında anlamlı ilişki bulamayan çalışmalar da mevcuttur. ABD’de (örneğin Aupperle vd. 1985; McWilliams ve Siegel, 2000; Seifert vd. 2004), Fransa’da (örneğin D’arcimoles ve Trebucq, 2002), Avustralya’da (örneğin Brine vd. 2007) yapılan araştırmalar bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca Surroca vd. (2010) tarafından yapılan çalışma da KSS ve örgütsel performans arasında nötr bir ilişkinin olduğunu ortaya koyarak bu çalışmaları destekler nitelik taşımaktadır.

Yazındaki çalışmalara ilişkin özet tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 2. KSS ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazar adı ve Çalışmanın Tarihi	Yapıldığı Ülke	Sektör	Örneklem Büyüklüğü	Örgütsel Performans Boyutu	Temel Bulgu
Cochran ve Wood (1984)	ABD	Farklı sektörler	366 Firma	Finansal	(+)
Aupperle vd. (1985)	ABD	Farklı sektörler	241 CEO	Finansal	İlişki yok
Boyle vd. (1997)	ABD	Savunma	32 Firma	Finansal	(-)
Russo ve Fouts (1997)	ABD	Farklı sektörler	243 Firma	Finansal	(+)
Waddock ve Graves (1997)	ABD	Farklı sektörler	469 Firma	Finansal	(+)
Wright ve Ferris (1997)	Güney Afrika	Farklı sektörler	31 Firma	Finansal	(-)
McWilliams ve Siegel (2000)	ABD	Farklı sektörler	524 Firma	Finansal	İlişki yok
Moore (2001)	Birleşik Krallık	Market	8 Firma	Finansal	(-)
D'arcimoles ve Trebucq (2002)	Fransa	Farklı sektörler	99 Firma	Finansal	İlişki yok
Seifert vd. (2004)	ABD	Farklı sektörler	157 Firma	Finansal	İlişki yok
Brammer vd. (2006)	Birleşik Krallık	Farklı sektörler	451 Firma	Finansal	(-)
Brine vd. (2007)	Avustralya	Farklı sektörler	277 Firma	Finansal	İlişki yok
Callan ve Thomas (2009)	ABD	Farklı sektörler	441 Firma	Finansal	(+)
Ngwakwe (2009)	Nijerya	Üretim	60 Firma	Finansal	(+)
Rettap vd. (2009)	Dubai	Farklı sektörler	280 Firma	-Kurumsal İtibar -Çalışan Bağlılığı -Finansal	(+)
Ali vd. (2010)	Pakistan	Farklı sektörler	371 Çalışan	Finansal	(+)
Karagiorgos (2010)	Yunanistan	Farklı sektörler	39 Firma	Finansal	(+)

Surroca vd. (2010)	28 Ülke	Farklı sektörler	599 Firma	Finansal	İlişki yok
Crisóstomo vd. (2011)	Brezilya	Farklı sektörler	78 Firma	Finansal	(-)
Oeyono vd. (2011)	Endonezya	Farklı sektörler	50 Firma	Finansal	(+)
Arsoy vd. (2012)	Türkiye	Farklı sektörler	28 Firma	Finansal	(+)
Bolanle vd. (2012)	Nijerya	Banka	First Bank	Finansal	(+)
Di Donato ve Izzo (2012)	İtalya	Farklı sektörler	32 Firma	Finansal	(-)
Torugsa vd. (2012)	Avustralya	Üretim	171 KOBİ	Finansal	(+)
Fettahoğlu (2013)	Türkiye	Farklı sektörler	16 Firma	Finansal	(+)
Malik vd. (2015)	Pakistan	Banka	80 Çalışan	-Çalışan Tatmini -Örgütsel Bağlılık	(+)
Saeidi vd. (2015)	İran	Üretim ve Hizmet	205 Firma	Finansal	(+)
Agyemang ve Ansong (2017)	Gana	Farklı sektörler	423 KOBİ	Finansal	(+)
Choongo (2017)	Zambiya	Maden	153 KOBİ	-Kurumsal İtibar -Çalışan Bağlılığı -Finansal	(+)
Maqbool ve Zameer (2018)	Hindistan	Banka	28 Banka	Finansal	(+)
Cho vd. (2019)	Kore	Farklı sektörler	191 Firma	Finansal	(+)
Ikram vd. (2019)	Pakistan	Farklı sektörler	340 KOBİ	-Kurumsal İtibar -Çalışan Bağlılığı -Finansal	(+)
Shekar ve Kumaran (2019)	Hindistan	Teknoloji	5 Firma	Finansal	(+)
Bahta vd. (2020)	Eritre	Farklı sektörler	402 KOBİ	Finansal	(+)
Sardana vd. (2020)	Hindistan	Üretim	110 Firma	-Finansal -Pazarlama	(+)
Singh ve Misra (2021)	Hindistan	Farklı sektörler	340 Yönetici	Finansal	(+)

Cheffi vd. (2021)	Birleşik Arap Emirlikleri	Farklı sektörler	117 KOBİ	-Finansal -Operasyonel -Pazar -Öğrenme -Ağ	(+)
Le vd. (2021)	Vietnam	Farklı sektörler	247 KOBİ	Finansal	(+)
Zahid vd. (2021)	Pakistan	Üretim	300 Yönetici	Finansal	(+)

Bu çalışma kapsamında da KSS ve örgütsel performans değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulan çalışmaların, negatif ve nötr sonuç elde edenlere kıyasla daha fazla olması, yazında pozitif yönlü ilişki olduğunu savunanların argümanlarının daha baskın olması hasebiyle de belirtilen iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve bir firmanın KSS çabaları arttıkça örgütsel performansının da artacağı hipotez edilmektedir.

5.4. REKABET AVANTAJI ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Küreselleşmeyle birlikte dünyanın küçük bir köy olarak görülmesi rekabet anlamında sınırların kalkmasına sebep olmuştur. Bu yüzden firmalar kendilerini yoğun rekabet yarışı altında bulmuşlar ve rekabet kavramına oldukça önem verir hale gelmişlerdir. Bu yarış kapsamında rekabet üstünlüğü sağlamak adına çeşitli yöntemlere başvuran firmalar, gerek kârlı endüstrilere kendilerini çeşitli stratejiler doğrultusunda konumlandırması dolayısıyla dışsal faktörlerin önemini vurgulayarak (Porter, 1980), gerek kaynak ve kabiliyetleri doğrultusunda içsel faktörlerin önemini vurgulayarak (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), gerekse de kurumsal bağlamı yönetebilme becerisiyle (Peng, 2002) rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar.

Firmaların çeşitli stratejiler doğrultusunda rekabet avantajı sağladığı ve bu durumun da örgütsel performanslarına olumlu yönde etki ettiği ifade edilmektedir (Čater ve Pučko, 2005: 120; Majeed, 2011: 195). Nitekim yazında rekabet avantajı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye değinen çalışmalar incelendiğinde de değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki bulan çalışmaların hâkim rol oynadıkları dikkat çekmektedir. Avustralya’da (örneğin Yamin vd. 1999), ABD’de (örneğin Li vd. 2006; Newbert, 2008), Slovenya’da (örneğin Čater ve Čater, 2009), Tunus’da (örneğin

Lakhal, 2009), Malezya’da (örneğin Ismail vd. 2010; Ong vd. 2018), Tayland’da (örneğin Phongpetra ve Johri, 2011; Potjanajaruwit, 2018), Birleşik Arap Emirlikleri’nde (örneğin Agha vd. 2012), Suudi Arabistan’da (örneğin Al-Shuaibi, 2016), İzlanda’da (örneğin Lechner ve Gudmundsson, 2014), Endonezya’da (örneğin Muafi ve Roostika, 2014), Sri Lanka’da (örneğin Wijetunge, 2016), Kenya’da (örneğin Mutuku vd. 2019), Vietnam’da (örneğin Do ve Nguyen, 2020), Tanzanya’da (örneğin Kiyabo ve Isaga, 2020) yapılan çalışmalar bu pozitif yönlü ilişkiyi destekler nitelikte yazında yer edinmiştir. Araştırmacılar bu bulguyu firmaların çeşitli stratejiler uygulayarak elde etmiş olduğu rekabet üstünlüğünün, örgütsel anlamda performanslarını da olumlu yönde etkilediğine dayandırmaktadırlar. Nitekim yapılan çalışmalar bağlamında rakiplerine kıyasla farklılaşarak ya da ürün ve hizmetlerini düşük maliyetlerle sunarak pazarda rekabet avantajı sağlayan firmaların, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, kurum imajı gibi kazanımlar elde etmesi ve tüketicilerin nezdinde değer yaratması, örgütsel performanslarının da pozitif yönlü bir şekilde etkilenmesinin nedeni olarak yazında kendine yer edinmiştir.

Yazındaki çalışmalara ilişkin özet tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3. Rekabet Avantajı ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazar adı ve Çalışmanın Tarihi	Yapıldığı Ülke	Sektör	Örneklem Büyüklüğü	Örgütsel Performans Boyutu	Temel Bulgu
Yamin vd. (1999)	Avustralya	Üretim	214 Firma	Finansal	(+)
Li vd. (2006)	ABD	Farklı sektörler	196 Firma	-Finansal Performans -Pazar Performansı	(+)
Newbert (2008)	ABD	Farklı sektörler	664 Firma	-Finansal -Pazarlama	(+)
Čater ve Čater (2009)	Slovenya	Farklı sektörler	182 Firma	Finansal	(+)
Lakhal (2009)	Tunus	Plastik	74 Firma	-Finansal Performans -Pazar Performansı	(+)
Ismail vd. (2010)	Malezya	Üretim	127 Firma	-Finansal -İç Süreçler -Müşteri Memnuniyeti -Çalışan Gelişimi -İş Tatmini	(+)
Phongpetra ve Johri (2011)	Tayland	Otomotiv	254 Yönetici	-Finansal Performans -Pazar Performansı	(+)
Agha vd. (2012)	Birleşik Arap Emirlikleri	Boya sektörü	77 Yönetici	-Büyüme -Kârlılık	(+)
Lechner ve Gudmundsson (2014)	İzlanda	Farklı sektörler	335 Firma	Verimlilik (firma ömrü)	(+)
Muafi ve Roostika (2014)	Endonezya	Farklı sektörler	368 KOBİ	-Etkililik -Verimlilik -Örgüte Uyum -İş Tatmini	(+)
Al-Shuaibi (2016)	Suudi Arabistan	Farklı sektörler	197 Firma	Finansal	(+)
Wijetunge (2016)	Sri Lanka	Farklı sektörler	125 KOBİ	Finansal	(+)
Ong vd. (2018)	Malezya	Farklı sektörler	517 KOBİ	-Finansal -Verimlilik -Müşteri Sadakati	(+)

Potjanajaruwit (2018)	Tayland	Farklı sektörler	420 Firma	-Yenilik -Öğrenme ve İletişim Yetenekleri -Müşteri İlişkileri -İç Süreçler -Finansal Performans	(+)
Mutuku vd. (2019)	Kenya	Banka	43 Banka	Finansal	(+)
Do ve Nguyen (2020)	Vietnam	Farklı sektörler	232 Firma	-Ürün Performansı -Stratejik Performans -Üretim Performansı -Finansal Performans	(+)
Kiyabo ve Isaga (2020)	Tanzanya	Farklı sektörler	200 KOBİ	-Finansal -Çalışan sayısı -Kişisel servet düzeyi (gıda, sağlık hizmeti, barınma yeri edinme kapasitesi)	(+)

Bu çalışma doğrultusunda da rekabet avantajı ve örgütsel performans değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişki bulan çalışmaların yazında oldukça fazla olması ve hâkim görüş olarak değişkenler arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi savunanların argümanlarının daha baskın olması hasebiyle belirtilen iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve bir firmanın rekabet avantajı arttıkça örgütsel performansının da artacağı hipotez edilmektedir.

5.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Firmaların değişen dünya bağlamında varlıklarını sürdürebilmelerinin yalnızca kârlarını maksimize etmelerine değil aynı zamanda KSS faaliyetlerinde bulunmalarına da bağlı olduğu yazında sıklıkla ifade edilmektedir. Ancak firmaların yalnızca KSS uygulamalarını gerçekleştirmelerinin yeterli olmayacağı, bu uygulamalardan paydaşların haberdar olmasının da firmaya getirileri açısından oldukça mühim olduğu belirtilmektedir (Tata ve Prasad, 2015: 765). Çünkü firmaların KSS uygulamaları hususunda etkin bir iletişim sergilemediği durumlarda, uygulanan KSS girişimlerinin paydaşlar tarafından kabul edilmeyeceği ve firmaların gerçekleştirdiği KSS faaliyetlerinden tam olarak itibar ve finansal kazanç elde edemeyeceği öngörülmektedir (Kim ve Ferguson, 2018: 550). Bu doğrultuda firmalar tarafından KSS iletişimine

yönelik eğilimlerin arttığını ve KSS iletişimi konusunun yazında da kendine yer edinmeye başladığını görmek mümkündür (Morsing ve Schultz, 2006; Podnar, 2008; Gümüş ve Öksüz, 2009; Du vd. 2010; Golob vd. 2013; Tata ve Prasad, 2015; Crane ve Glozer, 2016; Gülmez ve İnan, 2020).

Firmaların uyguladığı KSS pratiklerinin, KSS iletişimi çerçevesinde paydaşlara aktarılmasını ele alan çalışmalarda, bu iletişimin firmalara olumlu yönde kazançlar sağladığı yazında hâkim görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. İsviçre’de (örneğin Birth vd. 2008), Malezya’da (örneğin Abu Bakar ve Ameer, 2011), Romanya’da (örneğin Iamandi, 2012), İsveç’te (örneğin Blombäck ve Scandellius, 2013), Japonya’da (örneğin Takano, 2017), ABD’de (örneğin Kim, 2019), İspanya’da (örneğin Pérez vd. 2019), Çin ve Hong Kong’da (örneğin Kim, 2022) tarafından yapılan çalışmalarda KSS pratiklerini gerçekleştiren firmaların, KSS iletişimini uygulamaları halinde çeşitli kazanımlar elde ettiği gözlenmektedir. Öte yandan KOBİ’ler kapsamında ele alınan KSS iletişimi çalışmalarında ise KOBİ’lerin genellikle KSS iletişimi yönünü ihmal ettikleri dikkat çekmiştir. Ancak KSS iletişimini uygulayan KOBİ’lerin çeşitli kazançlar sağlayarak performanslarını da olumlu yönde etkiledikleri ifade edilmektedir (Nielsen ve Thomsen, 2009; Dinçer ve Dinçer, 2010; Morsing ve Spence, 2019). Araştırmacılara göre bu bulgunun nedeni, KSS iletişimine önem gösteren firmaların gerek çalışanlarda gerekse de tüketicilerde farkındalık, firmayla özdeşleşme, firmaya güven, bağlılık, verimlilik, satın alma niyeti gibi hususlarda olumlu etkiler yaratmasına ve yatırımcılar tarafından yapılan yatırım miktarının artmasına dayandırılmaktadır. Öte yandan tüketicilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerinde kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyen değişimler yaşanmasına ve kurum kimliğinin güçlenmesine sebebiyet vermesi de KSS iletişiminin faydaları arasında sayılmaktadır. Ayrıca paydaşların şeffaf bir şekilde KSS uygulamalarından haberdar olması ile bu uygulamalara katılım göstermesinin de KSS’nin daha etkili olmasını sağladığına ve bu durumun da örgütün performansına pozitif yönlü etki yaptığını vurgu yapılmaktadır.

6. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

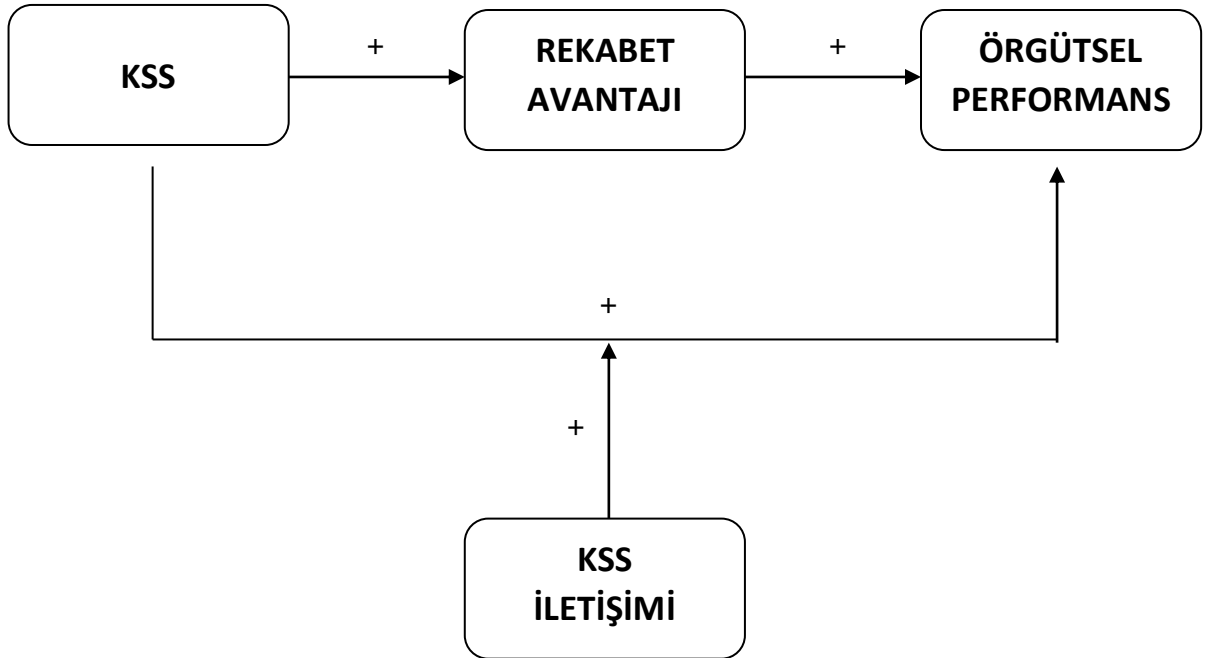
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke ekonomileri içerisinde oldukça önemli bir rol oynayan KOBİ'lerin, gerek ülkelerin ihracatına gerek istihdam oranlarına gerekse de ekonomik kalkınmalarına doğrudan ve dolaylı olarak katkılar sağladığı bilinmektedir. Nitekim ekonomilerde lokomotif haline gelen KOBİ'lerin, Türkiye kapsamında da incelendiğinde TÜİK (2022) verilerinden elde edilen bulgular doğrultusunda ülkedeki girişimlerin %99,7'sini oluşturduğu belirtilmektedir. Öte yandan Türkiye'de istihdamın %70,6'sının, ülkedeki ihracatın ise %31,6'sının KOBİ'ler tarafından karşılandığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla küreselleşmeyle birlikte önemleri ve sayıları daha da artan KOBİ'lerin performanslarını etkileyen unsurların neler olduğu konusu yazında daha çok ilgi çeker hale gelmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı KOBİ'ler kapsamında KSS unsurunun örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamak ve rekabet avantajının, belirtilen değişkenler üzerinde aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Yazında daha çok büyük ölçekli firmalar kapsamında yapılan KSS çalışmalarının aksine bu çalışmada KOBİ'lerin incelenmesinin dikkat çekeceği düşünülmektedir. Son zamanlarda özellikle sosyal etkili marka yaratmanın, tüketici nezdinde olumlu bir iz bırakarak rekabet üstünlüğü sağladığı ve KOBİ'lerin de KSS faaliyetlerine giderek önem verdiği düşünüldüğünde çalışmanın değerli olabileceği öngörülmektedir. Nitekim son zamanlarda Covid-19 salgını ile birlikte dünya çapında daha da yaygınlaşan KSS uygulamaları Türkiye'de de dikkat çekmektedir. Dolayısıyla günümüz şartlarında da oldukça mühim bir konumda kendine yer edinen KSS kavramının, bilhassa KOBİ'ler bağlamında değerlendirilmesinin önemli olabileceğine inanılmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada KOBİ'ler bağlamında KSS kavramının örgütsel performansa etkisi üzerine, rekabet avantajının aracılık etkisi hipotez edilmektedir. Ayrıca genel olarak çalışmalarda örgütsel performans unsuru sadece finansal bazda ölçülmüş olup, bu çalışmada örgütsel performans değişkeninin yalnızca finansal değişkenine odaklanmak yerine, finansal ve finansal olmayan kaynaklar temelinde ölçülecek olmasının da mühim

olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, Kaplan ve Norton (1992) tarafından ortaya atılan “Balanced Scorecard” (Dengeli Sonuç Kartı) perspektiflerini yansıtan bir model dahilinde, finansal performans haricinde verimlilik, müşteri tatmini, çalışan tatmini, imaj, itibar, yenilik vb. boyutları açısından da ölçülecek olmasının ulusal ve uluslararası yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Çalışmanın ilgili bölümlerinde belirtildiği üzere Bursa ilindeki KOBİ’ler bağlamında KSS’nin örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamak ve rekabet avantajının, belirtilen değişkenler üzerinde aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik oluşturulan model dört değişkenden oluşmaktadır. Rekabet avantajı, KSS ve KSS iletişimi çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak ele alınırken, örgütsel performans ise bağımlı değişken olarak çalışma kapsamında değerlendirilmektedir. Bu paralelde geliştirilen araştırma modeli aşağıda Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

Yazın ile uyumlu bir şekilde geliştirilen araştırma modeli bağlamında ortaya koyulan hipotezler ise şunlardır:

H1: Bir firmanın KSS'ye ilişkin çabaları arttıkça, rekabet gücü de artar.

H2: Bir firmanın KSS'ye ilişkin çabaları arttıkça, örgütsel performansı da artar.

H3: Bir firmanın rekabet avantajı arttıkça, örgütsel performansı da artar.

H4: Rekabet avantajının, KSS ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H5: KSS'nin örgütsel performans üzerine etkisinde, KSS iletişiminin biçimlendirici etkisi vardır.

6.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ, ÖRNEKLEMİ ve ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Çalışmanın evrenini Bursa ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin genellikle büyük firmaların tedarikçisi konumunda faaliyetlerini sürdürmeleri göz önüne alındığında Bursa ilinin sanayi şehri olması ve ülke ekonomisine büyük katkısının bulunması, şehirde bir tanesi büyük olmak üzere toplam üç tane üniversitenin varlığını sürdürmesi itibariyle araştırma kültürünün yaygın olması, şehrin birden fazla bölgesinde büyük ve küçük olmak üzere çeşitli sanayi bölgelerinin bulunması ve Türkiye genelinde KOBİ sayıları değerlendirildiğinde sınırları içerisinde en fazla KOBİ bulunduran beşinci şehir olması hasebiyle de Bursa ilinin çalışma için önemli olabileceği düşünülmüştür. Nitekim TÜİK (2019) verilerine göre Bursa'da 129.083 adet KOBİ bulunduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda anakütle 129.083 birimden oluştuğunda, %95 güven oranı ve %5 hata marjı ile uygun örneklem büyüklüğünün 384 birim olduğu bilinmektedir (Raosoft, 2021). Örneklem olarak KOBİ'lerin ele alınmasının sebebi de Türkiye ekonomisi içinde sayısal olarak oranlarının %99,7'ye tekabül etmesi ve ekonomik kalkınmada büyük rol oynamaları olarak belirtilmektedir. Çalışmanın anakütlesinin bu şekilde ezici bir üstünlüğe sahip olması ve sayılarının milyonlar ile ifade edilmesi dikkate alındığında, bu büyüklükteki bir anakütle için 384 ankete ulaşmanın yeterli bir sayı olduğu belirtilmektedir (Altunışık vd., 2012). Dolayısıyla çalışmanın başında en az 384 KOBİ'ye ulaşılması planlanmıştır. Çeşitli

kısıtlar çerçevesinde KOBİ'ler bağlamında araştırma yapmanın kolay olmadığı bilinmektedir. Büyük işletmeler ile kıyaslandığında kurumsallaşma boyutunun daha az olduğu bilinen KOBİ'lerin bu tarz araştırmalara fazla önem vermemesi de çalışmanın bir kısıtı olarak düşünülebilir. Çalışmada ilk planda “sistematik örnekleme” yöntemini kullanarak KOBİ'lere ulaşılması düşünülmüştür. Ancak Bursa'da faaliyet gösteren KOBİ'lere dair tam bir listeye, haliyle örneklem çerçevesine ulaşamaması nedeniyle, araştırmada “kolayda örnekleme” yöntemi tercih edilmiştir.

6.4. VERİ TOPLAMA ARACI ve YÖNTEMİ

Araştırmada belirtilen hipotezleri test etmek için veri toplama araçlarından anket yöntemine başvurulmuştur. Anket formu kapsamında ele alınan ölçekler olarak Türkçe'de var olan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, “Rekabet Avantajı” ve “Örgütsel Performans” ölçekleri tercih edilmiştir. Özellikle KSS kavramının ölçümü yazında çelişkili sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Türkiye'de bu bağlamda herhangi bir endeks bulunmadığı için çalışma kapsamında ilgili yazında geliştirilen KSS ölçekleri değerlendirilerek, uygun olan ölçeğin çalışma kapsamına dahil edildiği belirtilmektedir. Bu çalışmada yazında var olan KSS, rekabet avantajı ve örgütsel performans ölçekleri derinlemesine incelenmiş ve aralarından en sağlıklı olanları tercih edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada kullanılacak veri toplama araçlarından anket formu ilk olarak Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'nun onayına sunulularak “etik uygunluk izni” alınmış ve akabinde anket çalışmasının pilot uygulaması yapılmıştır. Etik kuruldan alınan izin EK 1'de sunulmaktadır.

Çalışmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum vb. gibi demografik özellikleri ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise firmaların KSS faaliyetlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu doğrultuda firmaların KSS faaliyetlerini ölçmek adına Türker (2006) tarafından geliştirilen Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .90 olarak saptanan 18 soruluk “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise firmaların rekabet avantajlarına yönelik ifadelerin bulunduğu rekabet avantajı ölçeği yer almaktadır. Bu bölümde de orijinal olarak Chen

(2008) tarafından geliştirilen, Damar ve İraz (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 11 sorudan oluşan Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .88 olarak tespit edilen “Rekabet Avantajı” ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun dördüncü ve son bölümünde de firmaların örgütsel performanslarını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Nitekim burada da orijinal olarak Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen ve Çalışkan vd. (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .81 olarak bulunan 7 soruluk ölçek tercih edilmiştir. Belirtilen anket formundaki sorular 5’li Likert ölçeği doğrultusunda hazırlanmış ve ankete katılan katılımcılardan (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) kendilerine uygun olan seçeneğin işaretlenmesi talep edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, çalışmanın sonunda Ek 2’de paylaşılmaktadır. Öte yandan bir diğer değişken olarak ele alınan KSS iletişimini ölçmek için veri toplanan firmaların web siteleri, sosyal medya hesapları, haber portalları gibi mecralar incelenmiş olup şayet KSS faaliyetlerine katılım gösterdiklerine yönelik ibareler bulunduysa “Evet-1” , herhangi bir KSS faaliyetine bulunduklarına dair işaretler yok ise “Hayır-0” şeklinde kodlanarak kategorik (nominal) veri toplanmıştır.

Bağımsız ve bağımlı değişkene dair verinin aynı veri kaynağından toplanmasının yazında “Ortak Yöntem Yanlılığı” adı verilen bir soruna yol açabileceği bilinmektedir (Andrews vd., 2017: 8). Bu çalışmada da KSS, rekabet avantajı ve örgütsel performans değişkenlerine ait verinin aynı kaynaktan toplanmasının bu tür bir problem yaratabileceği düşünülmüştür. İlk hamlede değişkenlere dair verilerin objektif veriyle desteklenmesi arzu edilmiştir. Ancak KOBİ’lerin rekabet avantajı ya da örgütsel performanslarına ilişkin, bilanço ve gelir tablolarından çekilebilecek veriye ulaşamamıştır. İlaveten, örgütsel performansın diğer boyutlarına ilişkin verinin de objektif veriyle desteklenmesi güç görünmektedir. Bu nedenle çalışmada, değişkenlere ilişkin veriler subjektif veri olarak toplanabilmiştir. Ancak yürütülen “Harman Tek Faktör Testi” bağımsız değişkenlerdeki ilk faktörlerin hiçbirinin toplam varyansın %50’sinden fazlasını açıklama gücüne sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışmada bir ortak yöntem yanlılığı problemi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Son olarak, Bursa’da her bölgede aktif olarak faaliyetlerini sürdüren KOBİ’ler olduğu düşünüldüğünde tamamıyla yüz yüze görüşmek mümkün görünmemektedir. Ek olarak

salgın hastalık sebebiyle de yüz yüze görüşmek istemeyen firmalar olabileceği düşünölmüştür. Bu yüzden mümkün olanlar ile yüz yüze görüşme yapılarak veri toplanması, mümkün olmayanlarla ise mail, faks gibi uygulamalar çerçevesinde iletişime geçilerek veri elde edilmesi planlanmış ve veri bu şekilde toplanmıştır. Veriler araştırmacının kendisi tarafından toplanmıştır.



7. BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın araştırma kısmına ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır.

7.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya katılan çalışanların %23.4'ü (n=112) kadın, %76.6'sı (n=366) erkektir. Katılımcıların %0.2'si (n=1) 25 ve aşağısı, %19.0'u (n=91) 26 ve 35 arası, %45.4'ü (n=217) 36 ve 45 arası, %32.4'ü (n=155) 46 ve 55 arası, % 2.9'u (n=14) 56 ve yukarısı yaşlarda olduğunu bildirmişlerdir. Katılımcıların %85.1'i (n=407) evli, %14.9'u (n= 71) ise bekârdır. Katılımcıların %0.8'i (n=4) doktora, % 7.7'si (n=37) yüksek lisans, %64'ü (n=306) lisans, %4.6'sı (n=24) ön lisans ve %22.8'i (n=109) lise düzeyinde eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların %4'ü (n=19) 1-5 yıl, %15.7'si (n=75) 6-10 yıl, %24.9'u (n=119) 11-15 yıl, %24.5'i (n=117) 16-20 yıl, %16.9'u (n=81) 21-25 yıl ve %14'ü (n=67) 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların görevdeki pozisyonları incelendiğinde; %36.2'sinin (n=173) işletme sahibi, %6.5'inin (n=31) genel müdür, %4.2'sinin (n=20) genel müdür yardımcısı, %3.8'inin (n=18) finans müdürü, %7.7'sinin (n=37) insan kaynakları müdürü, %9'unun (n=43) muhasebe müdürü, %14.4'ünün (n=69) üretim müdürü ve %9.2'sinin (n=44) pazarlama müdürü olduğu görülmüştür. Katılımcıların bulunduğu işletmelerde çalışan sayıları için verdikleri bilgi incelendiğinde; %22.4'ü (n=107) işletmelerinde 1-9 kişi çalıştığını, %49.2'si (n=235) işletmelerinde 10-49 kişi çalıştığını ve %28.5'ü (n=136) işletmelerinde 50-249 kişi çalıştığını beyan etmişlerdir. Katılımcıların %31.4'ünün (n=150) otomotiv sektöründe çalıştığı, %19.2'sinin (n=92) tekstil sektöründe çalıştığı, %7.7'sinin (n=37) inşaat sektöründe çalıştığı, %3.8'inin (n=18) gıda sektöründe çalıştığı, %7.1'inin (n=34) mobilya sektöründe çalıştığı, %2.9'unun (n=14) kimya sektöründe çalıştığı, %3.3'ünün (n=14) turizm sektöründe çalıştığı, %10'unun (n=48) makine sektöründe çalıştığı ve %14.4'ünün (n=69) diğer sektörlerde çalıştığı görülmüştür. Katılımcılara ve çalıştıkları işletmelere dair veriler aşağıda Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Katılımcılara (n=478) ve Çalıştıkları Şirketlere (n=478) Dair Veriler

		Kişi Sayısı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	112	% 23.4
	Erkek	366	% 76.6
Toplam		478	% 100
Yaş	25 ve aşağısı	1	% 0,2
	26 ve 35 arası	91	% 19.0
	36 ve 45 arası	217	% 45.4
	46 ve 55 arası	155	% 32.4
	56 ve yukarısı	14	% 2.9
Toplam		478	% 100
Medeni Durum	Evli	407	% 85.1
	Bekâr	71	% 14.9
Toplam		478	% 100
Eğitim Durumu	Doktora	4	% 0.8
	Yüksek Lisans	37	% 7.7
	Lisans	306	% 64.0
	Ön Lisans	22	% 4.6
	Lise	109	% 22.8
Toplam		478	% 100
Mesleki Kıdem	1 - 5 yıl	19	% 4
	6 - 10 yıl	75	% 15.7
	11 - 15 yıl	119	% 24.9
	16 - 20 yıl	117	% 24.5
	21 - 25 yıl	81	% 16.9
	26 yıl ve yukarısı	67	% 14
Toplam		478	% 100
Görev	İşletme Sahibi	173	% 36.2
	Genel Müdür	31	% 6.5
	Genel Müdür Yardımcısı	20	% 4.2
	Finans Müdürü	18	% 3.8
	İnsan Kaynakları Müdürü	37	% 7.7
	Muhasebe Müdürü	43	% 9.0
	Üretim Müdürü	69	% 14.4
	Pazarlama Müdürü	44	% 9.2
Toplam		478	% 100
Çalışan Sayısı	1 – 9	107	% 22.4
	10 – 49	235	% 49.2
	50 – 249	136	% 28.5
Toplam		478	% 100
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Otomotiv	150	% 31.4
	Tekstil	92	% 19.2
	İnşaat	37	% 7.7
	Gıda	18	% 3.8
	Mobilya	34	% 7.1
	Kimya	14	% 2.9
	Turizm	16	% 3.3
	Makine	48	% 10.0
	Diğer	69	% 14.4
Toplam		478	% 100

7.2. ÖN ANALİZLER

Araştırmanın temel analizlerine geçmeden önce verilerin analizlere uygunluğunu tespit etmek için ön analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle verilerdeki kayıp değerler ve uç değerler incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kayıp verinin olmadığı fakat uç değer gösteren 8 verinin olduğu tespit edilmiştir. Uç değerlerin analiz sonuçlarının güvenilirliğini etkilemesi ihtimaline karşın veri setindeki söz konusu 8 veri çıkarılmıştır. Daha sonra verilerin çarpıklık ve basıklık kritik kat sayı değerleri incelenerek normallik varsayımının karşılanma durumu incelenmiştir. Çarpıklık basıklık kat sayıları için Tabachnick ve Fidell (2007) -1.5 ile +1.5 arasında olmasının; Kline (2016) ise -3 ile +3 arasında olmasının normal dağılımın koşul değerleri olduğunu belirtmektedir. Buna göre (bir istisna dışında) her iki araştırmacının önerdiği kritik değer için de bu araştırmanın verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Tablo 5'te değişkenlerin ortalama, standart sapma ve çarpıklık basıklık kat sayıları sunulmaktadır.

Tablo 5. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	4.17	0.38	-0.57	1.86
Rekabet Avantajı	3.90	0.46	-0.39	1.08
Örgütsel Performans	4.22	0.48	-0.50	0.25
Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi	1.69	0.46	-0.87	-1.25

7.3. GEÇERLİLİK ve GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Ön analizler sonrası ölçeklerin yapı geçerliği için “Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)” ve “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” sonuçları incelenmiştir. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için ise öncelikle “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” ve Bartlett küresellik testi değerlerine bakılmıştır. Örneklemin faktör analizlerini gerçekleştirmek için uygun olup olmadığı hakkında yorum yapılmasına imkân veren KMO testinin önerildiği üzere 0.60 ve üzerinde olması (Tablo 6), faktör analizi için örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde korelasyon matrislerinin

anlamli olduğunu, bir diğer ifadeyle veri çeşitliliğinin tutarlı olduğunu belirten Bartlett kşresellik testinin anlamli olduğu ($p < 0.05$) gşrşlmşstşr. Bu doğrultuda KSS ۆleđinin, rekabet avantajı ۆleđinin ve ۆrgřtsel performans ۆleđinin faktşr analizini gerçekleştirmenin uygun olduğu gşrşlmşstşr. AFA'da ۆz değerı 1'den bşyşk olanlar dikkate alınmıştır. Temel bileşenler analizi kullanılarak yapılan analiz için dşndşrme yşntemi Varimax olarak tercih edilmiştir.

AFA sonuçlarına gşre KSS ۆleđinin orijinal ۆlekteki 7 boyutlu yapısından farklı olarak 3 boyutlu bir yapıyı varsaydığı gşrşlmşstşr. İlgili yazın incelendiğinde aynı ۆleđin kullanıldığı benzer araştırmalarda da ۆleđin 3 boyutlu yapıyı ۆngřrdřđř gşzlenmiştir (Örneğin Baran ve elik, 2017; Taştan ve İşiaık, 2020). Buna gşre ۆlek boyutları kuramsal altyapı ve benzer araştırmalar doğrultusunda "Topluma Yşnelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk", "Etik Değerler" ve "alışanlara Yşnelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk" olarak adlandırılarak analizlere devam edilmiştir. KSS ۆleđinde 7. maddenin ve 5. maddenin birden çok faktşre yşklenmesi ve faktşrler arasındaki yşk değerlerinin .10'dan az olması sebebiyle (Tabachnick ve Fidell, 2007) sşz konusu maddeler ۆlekten çıkarılarak tekrar AFA yapılmıştır. Son haliyle KSS ۆleđinin 3 boyutlu yapısı toplam varyansın %60.05'ini açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın %40 ve şzerinde olması (okluk vd., 2016) ve ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) .50'nin şzerinde olması (Hair vd., 2010) ۆleđin yapı geçerliğinin yeterli olduğunu gşstermektedir. Yapının gşvenirliğini belirlemek için ise ۆleđin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı ile "birleşik gşvenirlik" CR (Composite Reliability) değerleri incelenmiştir. ۆleđin gşvenilir kabul edilebilmesi için kritik Cronbach Alfa değerinin (Kline, 2016) ve birleşik gşvenirlik CR değerinin (Hu ve Bentler, 1999) .70 ve şzeri olması gerekmektedir. Buna gşre KSS ۆleđinin hem ۆlek toplamı için hem de ۆ alt boyutu için gşvenilir olduğu kabul edilmiştir. AFA sonuçları, geçerlik ve gşvenirlik değerleri Tablo 6'da gşsterilmiştir.

Tablo 6. KSS Ölçeği AFA Sonuçları, Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri

Faktör	Soru Numarası	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa (α)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	Kompozit Güvenirlik (CR)
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışanlara Yönelik	KSS3 KSS2 KSS4 KSS1	.803 .768 .692 .652	15.82	.77	.43	.75
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etik Değerler	KSS11 KSS12 KSS8 KSS6	.844 .833 .701 .676	17.56	.79	.50	.79
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Topluma Yönelik	KSS14 KSS17 KSS10 KSS18 KSS16 KSS15 KSS13 KSS9	.826 .755 .749 .697 .679 .660 .652 .652	26.66	.88	.51	.88
			Ölçek Toplam Cronbach Alfa	.88		
			Toplam Varyans	60.05		
			Kaiser-Meyer Olkin Değeri	.850		
			Bartlett Küresellik Testi	3497.40		
			Ki Kare	120		
			sd	120		
			P	.00		

AFA sonuçlarına göre rekabet avantajı ölçeğinin de orijinal ölçekteki gibi tek faktörlü yapıyı varsaydığı görülmüştür. Rekabet avantajı ölçeğinde 1. maddenin ve 11. maddenin birden çok faktöre yüklenmesi ve faktörler arasındaki yük değerlerinin .10'dan az olması sebebiyle (Tabachnick ve Fidell, 2007) söz konusu maddeler ölçekten çıkarılarak tekrar AFA yapılmıştır. Son haliyle rekabet avantajı ölçeğinin tek boyutlu yapısı toplam varyansın %43.70'ini açıklamaktadır. Güvenirlik için ise 9 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı ve kompozit güvenirlik değeri (CR)

incelenmiştir. Cronbach Alfa ve CR değerlerinin .70 üzeri değer aldığı için rekabet avantajı ölçeğinin güvenilirliğinin yeterli olduğu görülmüştür. Ölçek tek boyuttan oluştuğu için AVE değeri incelenmemiştir (Malhotra ve Dash, 2011). AFA sonuçları, geçerlik ve güvenilirlik değerleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Rekabet Avantajı Ölçeği AFA Sonuçları, Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri

Faktör	Soru Numarası	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa (α)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	Kompozit Güvenirlik (CR)
	RA7	,761				
	RA6	,718				
	RA3	,712				
	RA8	,710				
	RA2	,670	43.70	.83	-	.83
	RA9	,644				
	RA4	,592				
	RA10	,555				
	RA5	,550				
			Toplam Varyans	43.70		
			Kaiser-Meyer Olkin Değeri	.833		
			Bartlett Küresellik Testi	1409.66		
			Ki Kare			
			sd	36		
			P	.00		

Örgütsel performans ölçeği için yapılan AFA sonucunda ölçeğin orijinal ölçekten farklı olarak iki boyutlu yapıyı varsaydığı görülmüştür. İlgili yazın incelendiğinde de örgütsel performansın sıklıkla finansal ve finansal olmayan şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda alt boyutlar "Finansal Örgütsel Performans" ve "Finansal Olmayan Örgütsel Performans" olarak adlandırılmıştır. Madde faktör yükü .50 altında olan (Çokluk vd., 2016) 1 madde (Madde No: 2) ölçekten çıkarılmıştır. Son hali ile örgütsel performans ölçeğinin 7 madde ve iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Örgütsel performans ölçeği AFA sonuçları ve güvenilirlik değerleri de aşağıda Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Performans Ölçeği AFA Sonuçları ve Güvenirlik Değeri

Faktör	Soru Numarası	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa (α)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	Kompozit Güvenirlik (CR)
Örgütsel Performans Finansal	ÖP1	.870	38.65	.85	.66	.85
	ÖP3	.837				
	ÖP4	.862				
Örgütsel Performans Finansal Olmayan	ÖP5	.859	35.41	.79	.57	.81
	ÖP6	.849				
	ÖP7	.740				
			Ölçek Toplam Güvenirlik Değerleri	.82		
			Toplam Varyans	74.06		
			Kaiser-Meyer Olkin Değeri	.781		
			Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	1237.94		
			sd	15		
			P	.00		

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel performans ölçeğinin, toplam varyansın yaklaşık %74'ünü açıkladığı görülmüştür. Toplam açıklanan varyans değerinin %40 ve üzerinde olması (Çokluk vd., 2016) ve AVE değerinin .50'nin üzerinde olması (Hair vd., 2010) ölçeğin yapı geçerliğinin yeterli olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca örgütsel performans ölçeğinin toplam Cronbach Alfa değerinin ($\alpha = .82$), birinci alt boyutun ($\alpha = .85$) ve ikinci alt boyutun ($\alpha = .79$) Cronbach Alfa değerinin güvenirlilik için önerilen kritik sınırmın (.70) ve üzerinde olduğu görülmüştür (Kline, 2016). Ek olarak CR güvenirlilik değerinin hem birinci alt boyut (CR = .85) hem de ikinci alt boyut (CR = .81) için yeterli olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999). Dolayısıyla örgütsel performans ölçeğinin hem yapı geçerliğinin hem de güvenirliliğinin DFA için ve aracılık analizleri için yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

7.4. ÖLÇÜM MODELİ

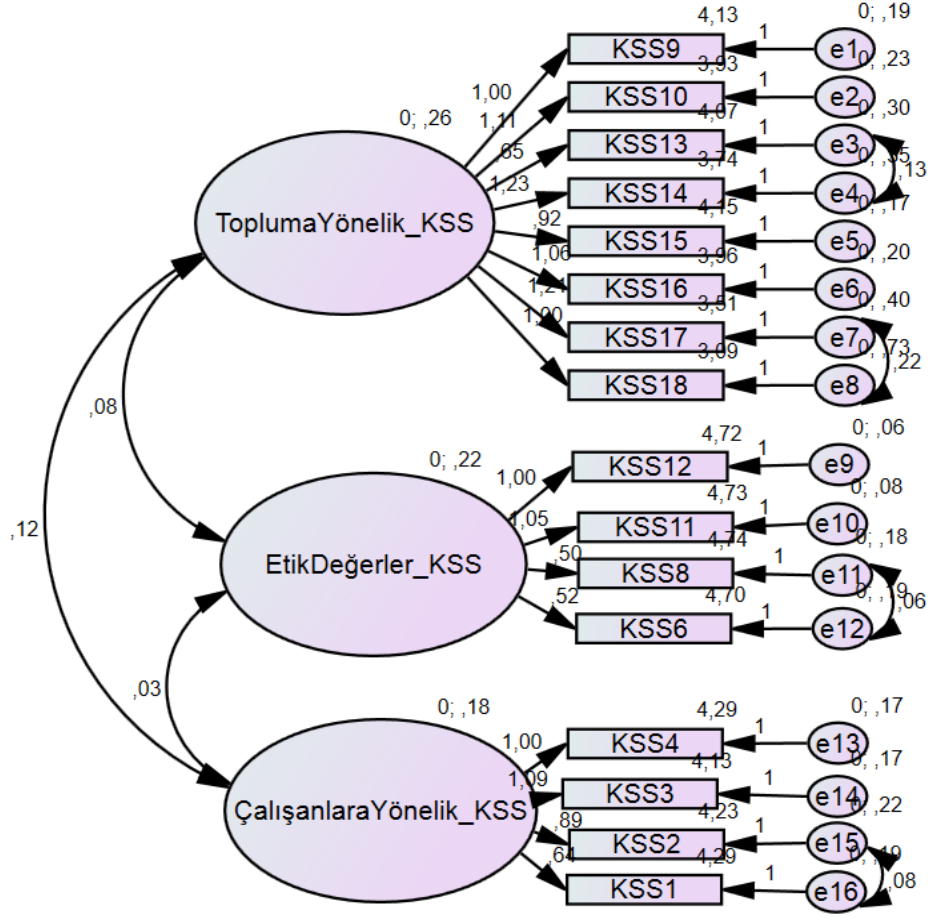
Bir model test etmeden önce modeli kurmak için kullanılan veri araçlarının yapısının doğrulanması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Bu yüzden aracı ve biçimlendirici etkileri test etmeden önce ölçüm modeli oluşturulmuştur. Ölçüm modelini değerlendirmek için DFA kullanılmış ve uyum indeksleri kritik değerlerine göre yorum yapılmıştır. Sırasıyla KSS, rekabet avantajı ölçeği ve örgütsel performans ölçeği için DFA uygulanmıştır. DFA maximum likelihood kestirimi ile hesaplanmıştır. Aşağıda Tablo 9'da DFA ölçüm modelini değerlendirmek için kullanılan kritik değerlere yer verilmiştir.

Tablo 9. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Kritik Değerleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Uyum Değerleri
Ki Kare (X^2 ve p)	$p > 0.05$	
Ki Karenin serbestlik derecesine oranı (X^2 /sd)	$3 < X^2 /sd < 5$	$0 < X^2 /sd < 3$
RMSEA	$0.05 < RMSEA < 0.08$	$0.00 < RMSEA < 0.05$
SRMR	$0.05 < SRMR < 0.08$	$0.00 < SRMR < 0.05$
CFI	$0.90 < (CFI) < 0.95$	$0.95 < (CFI) < 1.00$
GFI	$0.85 < (GFI) < 0.95$	$0.95 < (GFI) < 1.00$
NFI	$0.90 < (NFI) < 0.95$	$0.95 < (NFI) < 1.00$

Kaynak: (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Tabachnick ve Fidell, 2007)

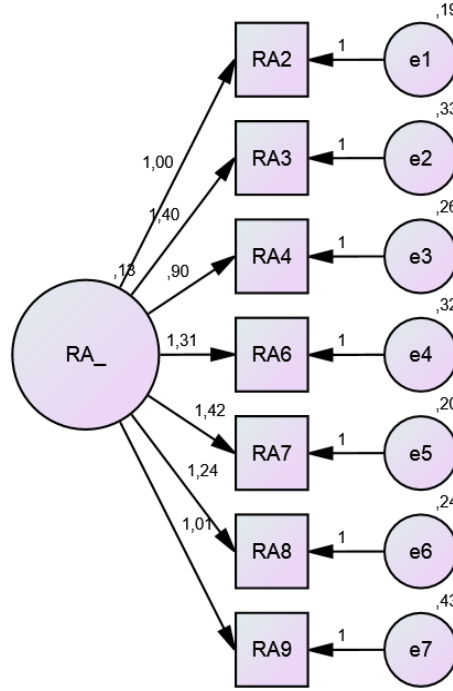
Aşağıda KSS ölçeği DFA sonucuna yer verilmiştir.



Şekil 9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk DFA Sonucu

KSS ölçüm modelinin DFA sonucunda kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür. Kuramsal yapı doğrultusunda modelde madde 13 ile madde 14, madde 17 ile madde 18, madde 6 ile madde 8 ve madde 1 ile madde 2 arasında kovaryans bağlantısı kurarak model iyileştirilmesi yapılmıştır. Son durumda modelin uyum indeksleri " $\chi^2/sd = 4,332$; GFI= 0,91; CFI= 0,91; RMSEA= 0,08; NFI= 0,88; SRMR= 0,789 $p=0,15$ $df=97$ " şeklinde elde edilmiştir. Buna göre KSS ölçeği kabul edilebilir uyum göstermiştir.

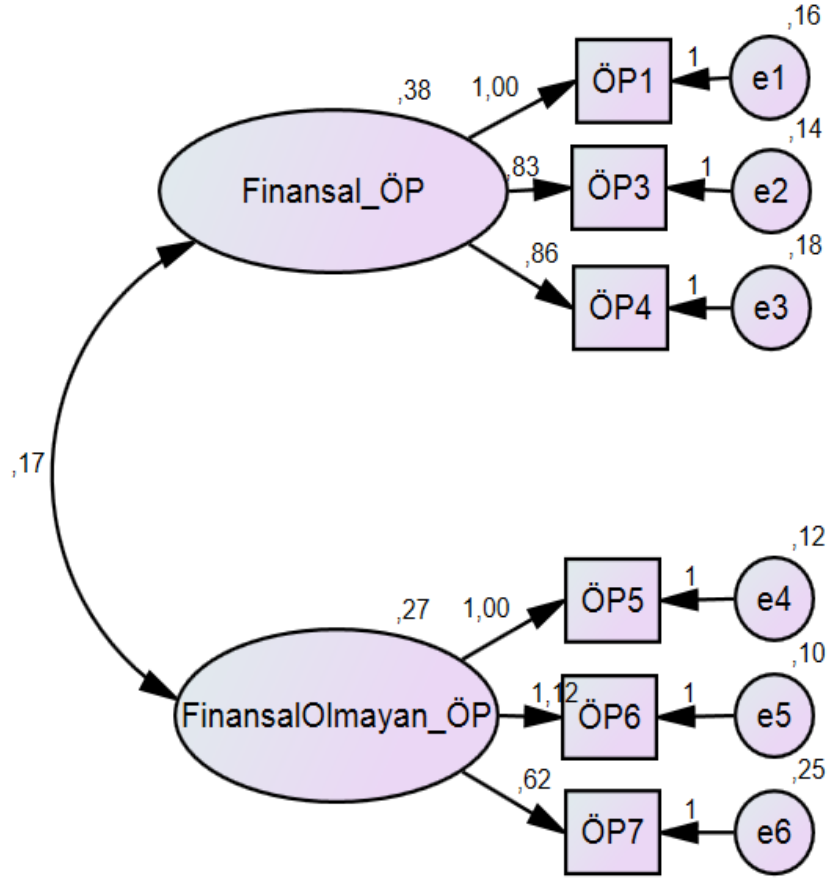
Aşağıda rekabet avantajı ölçeği DFA sonucuna yer verilmiştir.



Şekil 10. Rekabet Avantajı DFA Sonucu

Rekabet avantajı ölçüm modelinin DFA sonucunda iyi uyum gösterdiği görülmüştür. AMOS önerisi ve regresyon katsayıları dikkate alınarak madde 5 ve madde 10 sırasıyla ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Son durumda 7 maddelik ölçeğin DFA modelinin uyum indeksleri " $\chi^2/sd= 3,083$; $GFI= 0,97$; $CFI= 0,97$; $RMSEA= 0,06$; $NFI= 0,995$; $SRMR= 0,043$ $p=0,00$ $df=14$ " şeklinde elde edilmiştir. Buna göre rekabet avantajı ölçeği iyi uyum göstermiştir.

Aşağıda örgütsel performans ölçeği DFA sonucunda yer verilmiştir.



Şekil 11. Örgütsel Performans DFA Sonucu

Örgütsel performans ölçüm modelinin DFA sonucunda iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Modelin uyum indeksleri " $\chi^2/sd = 0,862$; GFI= 0,995; CFI= 1,000; RMSEA= 0,000; NFI= 0,914; SRMR= 0,019 $p=0,0$ $df=8$ " şeklinde elde edilmiştir. Buna göre elde edilen mevcut tüm değerlerin mükemmel uyum değerine sahip olduğu görülmektedir.

7.5. YAPISAL MODEL

Ölçüm modelleri incelendikten sonra yeterli uyumu gösteren değişkenlerle bir sonraki aşama olan yapısal modelin oluşturulmasına geçilmiştir. Öncelikle ölçüm için kullanılan ölçeklerin aralarındaki ilişki incelenmiştir. Aşağıda Tablo 10'da Pearson Momentler

Çarpımı kat sayısı ile belirlenen değişkenler arasındaki ilişki durumları gösterilmektedir.

Tablo 10. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları

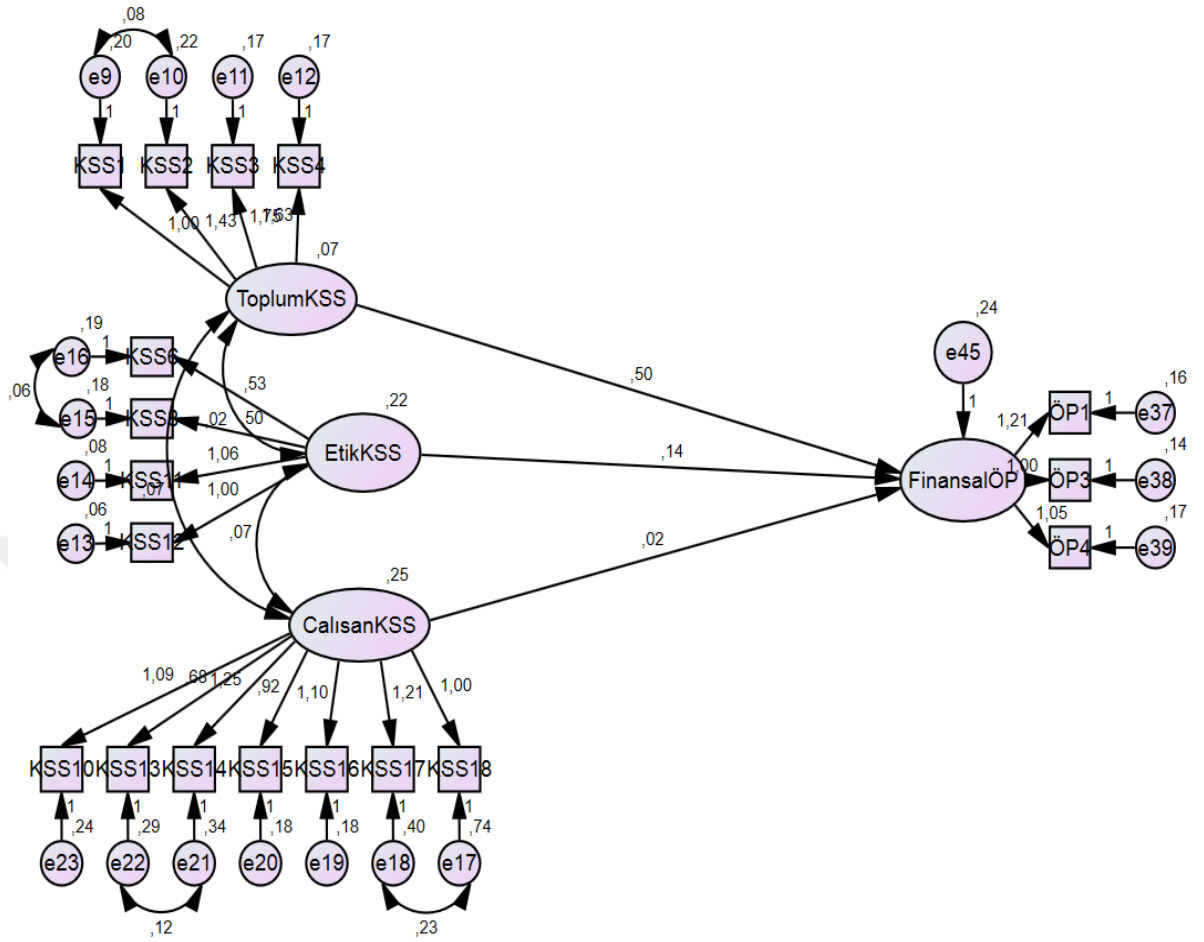
Değişkenler	Ort.	Ss	1	2	3	4	5	6	7
Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi (1)	0.30	0.46	-	.18**	-.01	.46**	.12*	.08	-.04
KSS- Topluma Yönelik Değerler (2)	4.23	0.44	-	-	.19**	.49**	.43**	.21**	.51**
KSS-Etik Değerler (3)	4.72	0.40	-	-	-	.27**	.29**	.18**	.62**
KSS- Çalışanlara Yönelik Değerler (4)	3.82	0.56	-	-	-	-	.47**	.13**	.32**
Rekabet Avantajı (5)	3.90	0.45	-	-	-	-	-	.60**	.38**
Finansal ÖP (6)	4.00	0.60	-	-	-	-	-	-	.25**
Finansal Olmayan ÖP (7)	4.51	0.45	-	-	-	-	-	-	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, $N=478$

Tablo 10 incelendiğinde KSS'nin topluma yönelik uygulamalar ve çalışanlara yönelik uygulamalar alt boyutu ile rekabet avantajı arasında orta düzey, etik uygulamalar alt boyutu ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. KSS'nin tüm alt boyutlarının finansal örgütsel performans ile düşük, finansal olmayan örgütsel performans ile de orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkisi vardır. Buna göre firmaların KSS düzeyleri arttıkça rekabet avantajı ve örgütsel performans düzeylerinin

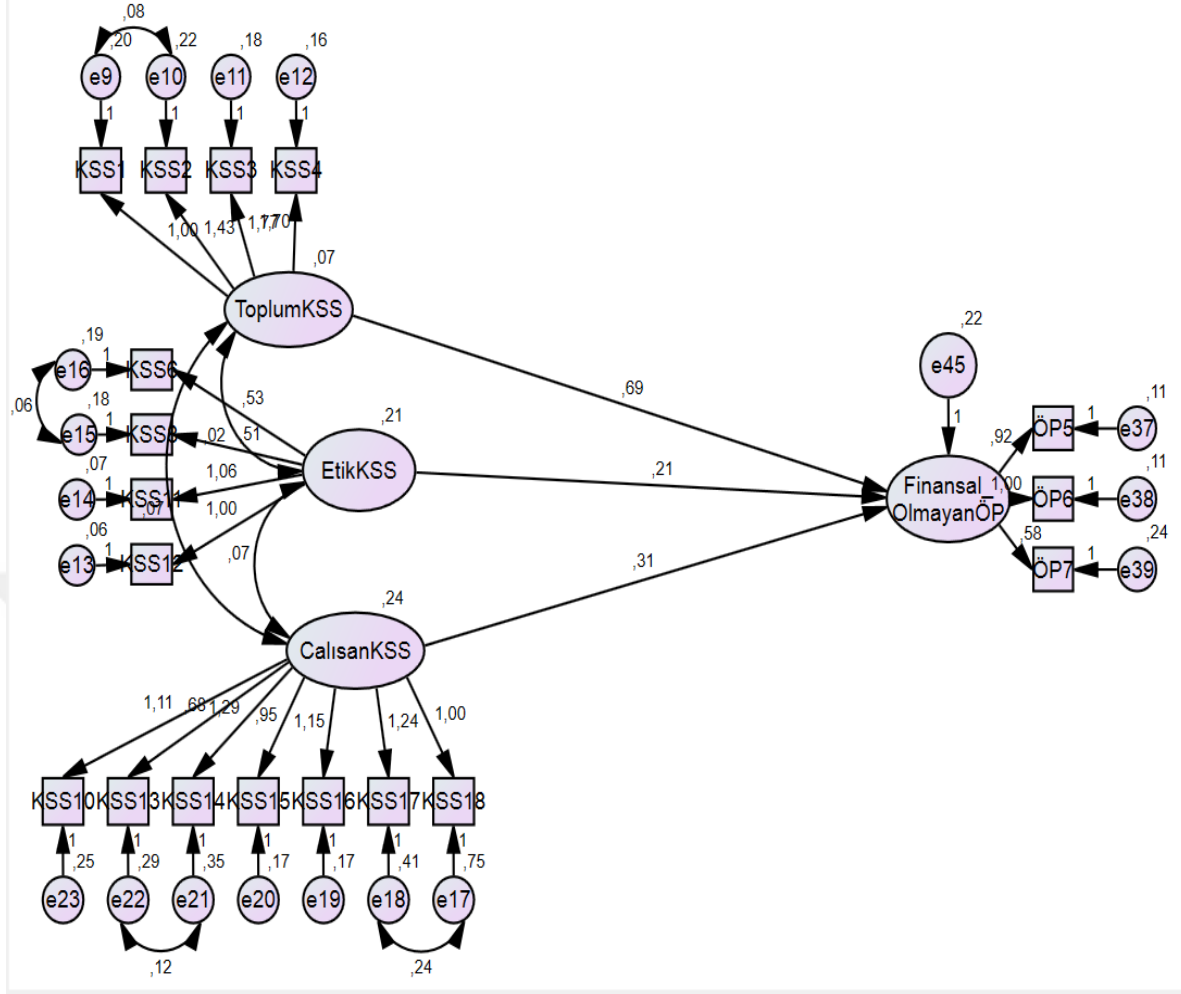
de artacağı söylenebilmektedir. Öte yandan KSS iletişiminin, KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutu ile düşük düzeyde, çalışanlara yönelik uygulamalar alt boyutu ile de orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkisi varken, etik uygulamalar alt boyutu ile anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Ayrıca KSS iletişiminin, rekabet avantajı ile düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişkisi varken, örgütsel performansın alt boyutları ile de istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Bu bulgular, değişkenler arasındaki ilişki durumunu göstermektedir. Bu yüzden değişkenlerin kurulan hipotezler doğrultusunda birbirini nasıl etkilediği “Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)” ile incelenmiştir.

Yapısal model doğrultusunda öncelikle bağımsız değişken (kurumsal sosyal sorumluluk) ile bağımlı değişken (örgütsel performans) arasındaki ilişki, daha sonra aracı değişken (rekabet avantajı) eklendikten sonra oluşan model ve ilişki durumları örtük değişkenleri içeren yol analizi ile incelenmiştir. Aşağıda aracı değişken olmadan kurulan yapısal modelin, KSS'nin örgütsel performans üzerindeki etkisine dair yol analizi bulguları gösterilmiştir.



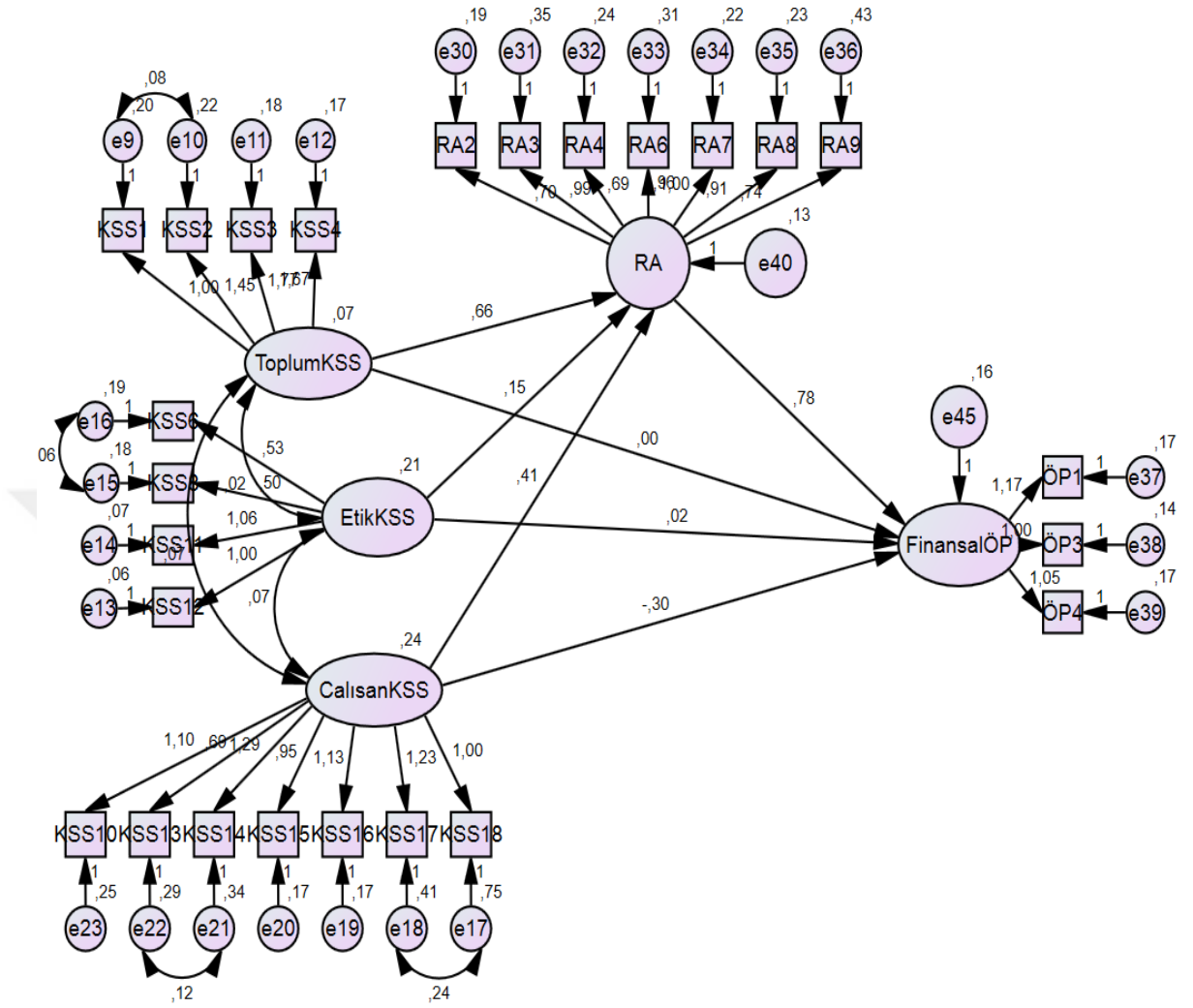
Şekil 12. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi

Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi rekabet avantajı modele dahil edilmeden, KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .50$) ve etik değerlere yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .14$) finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Fakat KSS'nin çalışanlara yönelik alt boyutunun, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Model uyum indeksleri incelendiğinde modelin yeterli uyuma sahip olduğu görülmektedir ($X^2/sd = 3,911$; GFI= 0,90; CFI= 0,90; RMSEA= 0,07; NFI= 0,89 SRMR= 0,077 $p=0,00$ $df=125$).



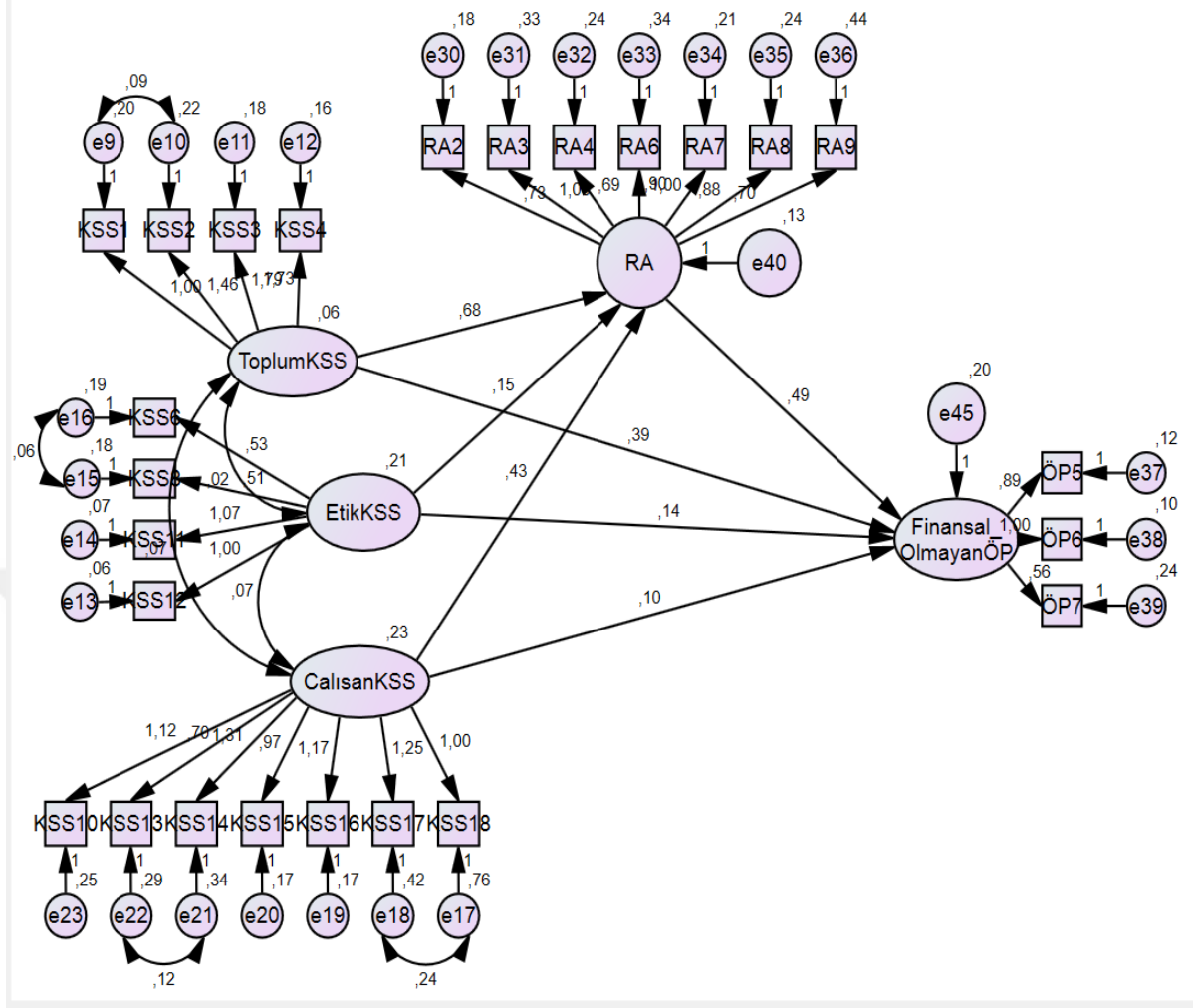
Şekil 13. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi

Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi rekabet avantajı modele dahil edilmeden KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .69$), etik değerlere yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .21$) ve çalışanlara yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .31$), finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu gözlenmektedir. Model uyum indeksleri incelendiğinde de modelin yeterli uyuma sahip olduğu görülmektedir ($X^2/sd = 4,505$; GFI= 0,90; CFI= 0,89; RMSEA= 0,08; NFI= 0,90 SRMR= 0,082 $p=0,00$ $df=125$).



Şekil 14. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rekabet Avantajı Aracılığıyla Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi

Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi rekabet avantajı aracı değişkeni modele dahil edildiğinde, KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .00$), etik değerlere yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .02$) beta katsayılarında düşüş yaşanmış ve finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını kaybettiği gözlenmiştir. Öte yandan KSS'nin çalışanlara yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = -.30$) başlangıçta istatistiksel olarak anlamlı olmayan etkisi, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı hale gelmiştir. Model uyum değerleri incelendiğinde de modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür ($X^2/sd = 3,995$; GFI= 0,90; CFI= 0,90; RMSEA= 0,08; NFI= 0,86; SRMR= 0,078; $p=0,00$ $df=261$).



Şekil 15. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rekabet Avantajı Aracılığıyla Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi

Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi rekabet avantajı aracı değişkeni modele dahil edildiğinde, KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .39$), etik değerlere yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .14$) beta katsayılarında düşüş yaşanmış ve finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde anlamlılık devam etmiştir. Öte yandan KSS'nin çalışanlara yönelik uygulamalar alt boyutunun ($\beta = .10$) beta katsayısında düşüş yaşanmakla birlikte finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlılığını kaybetmiştir. Model uyum değerleri incelendiğinde de modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür ($X^2/df = 3,971$; GFI= 0,90; CFI= 0,90; RMSEA= 0,08; NFI= 0,86; SRMR= 0,079; $p=0,00$ $df=261$).

7.5.1. Yapısal Model 1: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürölüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir (Hayes, 2018). Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bu doğrultuda aşağıda yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 11. KSS'nin Alt Boyutlarının Rekabet Avantajı Aracılığıyla Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi Sonuçları

			β	SH	t değeri	P	Dolaylı Etki	
ToplumKSS	--->	RA	.66	.14	4.76	.001**		
EtikKSS	--->	RA	.15	.05	2.90	.040*		
CalısanKSS	--->	RA	.41	.07	5.58	.000**		
RA	--->	FinansalÖP	.78	.09	8.99	.001**		
ToplumKSS	--->	FinansalÖP	.50	.16	4.29	.001**		
EtikKSS	--->	FinansalÖP	.14	.06	3.44	.020*		
CalısanKSS	--->	FinansalÖP	.02	.08	3.82	.690		
ToplumKSS	--->	RA --->	FinansalÖP	.00	.14	0.01	.990	.52*[0.210;1.07]
EtikKSS	--->	RA --->	FinansalÖP	.02	.06	0.38	.702	[-0.010;0.203]
CalısanKSS	--->	RA --->	FinansalÖP	-.30	.08	-3.74	.006**	.32*[0.150;0.626]
Model R ² =.41								

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ SH=standart hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Yukarıdaki Tablo 11 incelendiğinde KSS'nin topluma yönelik ($\beta = .66$), etik değerlere yönelik ($\beta = .15$) ve çalışanlara yönelik alt boyutu ($\beta = .41$) ile rekabet avantajı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ($p < 0.05$) olduğu görülmüştür. Bir diğer ifadeyle KSS uygulamalarının tüm alt boyutlarında meydana gelen artışın, rekabet avantajı değişkeninde de artışa sebep olacağını göstermektedir. Aracı değişken modele dahil edilmeden KSS'nin topluma yönelik alt boyutu ($\beta = .50$) ve etik değerlere yönelik alt boyutunun ($\beta = .14$), finansal örgütsel performans üzerindeki pozitif yönlü etkisi anlamlıdır. Fakat KSS'nin çalışanlara yönelik alt boyutunun finansal örgütsel performans üzerindeki etkisi ($\beta = .02$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aracı değişken olan rekabet avantajı modele dahil edildiğinde, rekabet avantajı ile finansal örgütsel performans arasında da pozitif yönlü ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ($\beta = .78$) olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle, rekabet avantajı arttıkça finansal örgütsel performans da artış gösterecektir. Aracı değişken modele dahil edildiğinde KSS'nin topluma yönelik alt boyutu ($\beta = .00$) ve etik değerlere yönelik alt boyutu ($\beta = .02$) beta katsayılarında düşüş yaşanmış ve finansal örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlılığını kaybetmiştir. Öte yandan KSS'nin çalışanlara yönelik alt boyutunun ($\beta = -.30$) başlangıçta istatistiksel olarak anlamlı olmayan toplam etkisi, negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı hale gelmiş, dolaylı etki değeri pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde ortaya çıkmıştır. Aracılık analizlerinde Baron ve Kenny (1986) geleneksel yaklaşımı değişkenler arasındaki toplam etkilerin anlamlı olma zorunluluğunu ifade etmektedir. Fakat güncel paradigma artık aracılık analizlerinde dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığının yeterli tek kriter olduğunu savunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dolaylı etki anlamlı ise aracılık etkisinden söz edilebilmektedir (Preacher ve Hayes, 2008; Zhao vd., 2010). Nitekim bu araştırmada da Şekil 12'de görüldüğü üzere, KSS'nin çalışanlara yönelik alt boyutunun finansal örgütsel performanstaki başlangıçta toplam etkisinde anlamlılığın söz konusu olmadığı dikkat çekmektedir. Fakat aracı değişken modele dahil edildiğinde dolaylı etkinin anlamlı çıktığı görülmektedir. Bu araştırmada bootstrap tekniği kullanılarak güncel aracılık yaklaşımı dikkate alınmıştır. Bu bağlamda dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir.

Dolaylı etkilerin anlamlılığı incelendiğinde ve sırasıyla bağımsız değişken topluma yönelik değerler olduğunda, rekabet avantajının dolaylı etkisinin alt ve üst sınırının [0.210;1.07], bağımsız değişken çalışanlara yönelik uygulamalar olduğunda rekabet avantajının dolaylı etkisinin alt ve üst sınırının [0.150;0.626] olarak %95 güven aralığında sıfır içermediği, bir diğer deyişle anlamlı olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken etik değerlere yönelik KSS alt boyutu olduğunda ise rekabet avantajının dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı ($p > 0.05$) ve dolaylı etkinin alt ve üst sınırının [-0.010;0.203] sıfır içerdiği, bir diğer ifadeyle aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. Dolaylı etkilerin anlamlı bulunması durumunda önerilen durum, dolaylı etkilerin toplam etkilere bölünmesi ile elde edilen VAF (Variance Accounted For) değerlerinin incelenmesidir. VAF değerleri kısmi ya da tam aracılık durumunu daha iyi ifade etmektedir. VAF değerinin %20 ile %80 arasında olması kısmi aracılığa, %80 ve üzerinde olması tam aracılığa, %20'nin altında olması da aracılık etkisinin olmadığına işaret etmektedir (Hair vd., 2016). VAF değerleri de hesaba katılarak sonuçlar incelendiğinde rekabet avantajının, KSS'nin topluma yönelik alt boyutu ile finansal örgütsel performans arasındaki ilişkide tam aracı (VAF= %81) rolü olduğu görülmektedir. Öte yandan rekabet avantajının KSS'nin çalışanlara yönelik değerler alt boyutu ile finansal örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı rolü olmadığı (VAF= %16) görülmektedir. Topluma yönelik uygulamalar alt boyutu ile finansal örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet avantajının dolaylı etki değeri .52'dir. Kurulan bu modelin $R^2 = .41$ 'dir. Dolayısıyla, rekabet avantajı, KSS alt boyutlarıyla birlikte finansal örgütsel performanstaki değişimin %41'ini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

Tablo 12. KSS'nin Alt Boyutlarının Rekabet Avantajı Aracılığıyla Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Dair Yol Analizi Sonuçları

			β	SH	t değeri	P	Dolaylı Etki [CI]
ToplumKSS	--->	RA	.68	.14	4.77	.001**	
EtikKSS	--->	RA	.14	.05	2.81	.005**	
ÇalışanKSS	--->	RA	.43	.08	5.66	.001**	
RA	--->	Finansal OlmayanÖP	.49	.08	5.91	.000**	
ToplumKSS	--->	Finansal OlmayanÖP	.69	.16	4.29	.001**	
EtikKSS	--->	Finansal OlmayanÖP	.21	.06	3.44	.005**	
ÇalışanKSS	--->	Finansal OlmayanÖP	.31	.08	3.82	.007**	
ToplumKSS	--->	RA ---> Finansal OlmayanÖP	.39	.16	2.41	.016*	.33*[0.120;0.699]
EtikKSS	--->	RA ---> Finansal OlmayanÖP	.14	.06	2.39	.017*	[-0.019 ;0.254]
ÇalışanKSS	--->	RA ---> Finansal OlmayanÖP	.10	.08	1.23	.219	.21*[0.088; 0.416]
Model R ² =.42							

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ SH=standart hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Tablo 12 incelendiğinde KSS'nin topluma yönelik ($\beta = .68$), etik değerlere yönelik ($\beta = .14$) ve çalışanlara yönelik alt boyutu ($\beta = .43$) ile rekabet avantajı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ($p < 0.05$) olduğu görülmüştür. Aracı değişken modele dahil edilmeden KSS'nin topluma yönelik alt boyutunun ($\beta = .69$), etik değerlere yönelik alt boyutunun ($\beta = .21$) ve çalışanlara yönelik alt boyutunun ($\beta = .31$), finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisi anlamlıdır. Aracı değişken olan rekabet avantajı modele dahil edildiğinde, rekabet avantajı ile finansal olmayan örgütsel performans arasında da pozitif yönlü ilişki olduğu ve etkinin anlamlı ($\beta = .49$) olduğu görülmüştür. Aracı değişken modele dahil edildiğinde KSS'nin topluma yönelik alt boyutunun ($\beta = .39$), etik değerlere yönelik alt boyutunun ($\beta = .14$) beta katsayılarında düşüş yaşanmış ve finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde anlamlılık devam etmiştir. Öte yandan KSS'nin çalışanlara yönelik alt boyutunun ($\beta = .10$) beta

katsayısında düşüş yaşanmakla beraber, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlılığını kaybetmiştir.

Dolaylı etkilerin anlamlılığı incelendiğinde sırasıyla bağımsız değişken topluma yönelik uygulamalar olduğunda, rekabet avantajının dolaylı etkisinin alt ile üst sınırının $[0.120;0.699]$, bağımsız değişken çalışanlara yönelik uygulamalar olduğunda rekabet avantajının dolaylı etkisinin alt ve üst sınırının $[0.088;0.416]$ %95 güven aralığında sıfır içermediği, bir diğer deyişle anlamlı olduğu görülmüştür. Bağımsız değişken etik değerlere yönelik uygulamalar alt boyutu olduğunda ise rekabet avantajının dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı ($p > 0.05$) ve dolaylı etkinin alt ve üst sınırının $[-0.019;0.254]$ sıfır içerdiği, bir diğer ifadeyle aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. VAF değerleri de hesaba katılarak sonuçlar incelendiğinde rekabet avantajının KSS'nin topluma yönelik alt boyutu ile finansal olmayan örgütsel performans arasındaki ilişkide kısmi aracı (VAF= %49) rolü olduğu görülmektedir. Benzer şekilde rekabet avantajının KSS'nin çalışanlara yönelik alt boyutu ile finansal olmayan örgütsel performans arasındaki ilişkide kısmi aracı (VAF= %68) rolü olduğu görülmektedir. Topluma yönelik uygulamalar alt boyutu ile finansal olmayan örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet avantajının dolaylı etki değeri .33'tür. Çalışanlara yönelik uygulamalar alt boyutu ile finansal olmayan örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet avantajının dolaylı etki değeri ise .21'dir. Kurulan bu modelin $R^2 = .42$ 'dir. Dolayısıyla, rekabet avantajı, KSS alt boyutlarıyla birlikte finansal olmayan örgütsel performanstaki değişimin %42'sini anlamlı şekilde açıklamaktadır.

7.5.2. Yapısal Model 2: Biçimlendirici Etki Analizine İlişkin Bulgular

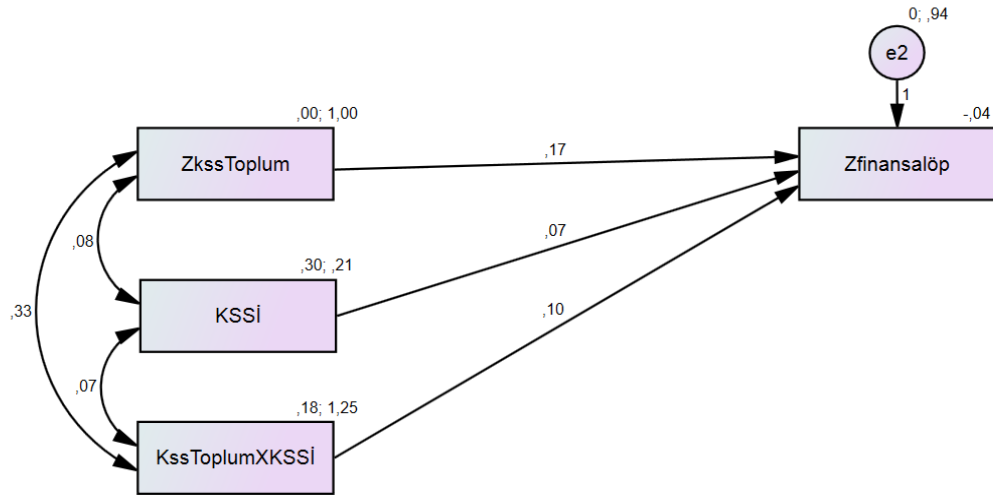
Kurulan bir başka yapısal modelde KSS'nin alt boyutları ile finansal ve finansal olmayan örgütsel performans arasındaki ilişkide KSS iletişiminin biçimlendirici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Biçimlendirici etkinin olup olmadığını söyleyebilmek için etkileşimsel etkinin anlamlılık düzeyi önem teşkil etmektedir (Hayes, 2018). Aşağıda KSS'nin alt boyutları ile finansal örgütsel performans arasındaki ilişkide KSS iletişiminin biçimlendirici etkisine dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 13. Yapısal Model 2 Topluma Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları

İlişkiler	β	SH	T	P
FinansalÖP <--- ToplumKSS	.17	.05	3.58	.001**
FinansalÖP <--- KSSİ	.07	.10	0.75	.454
FinansalÖP <---Etkileşim_ToplumKSSxKSSİ	.10	.04	2.35	.019*

Not. Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ SH=standart hata.

Tablo 13 incelendiğinde KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutunun finansal örgütsel performans ile ilişkisinin pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .17$) görülmektedir. Öte yandan KSS iletişimi ile finansal örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ($\beta = .07$) görülmüştür. KSS iletişiminin model içindeki biçimlendirici rolünü anlamak için "Topluma Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk X Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi"nin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir. Bu etkileşimi ifade eden etkinin anlamlı olması biçimlendirici etkiye işaret etmektedir. Tablo 13'te görüldüğü gibi etkileşimsel etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .10$) görülmektedir. Aşağıda Şekil 16'da KSS iletişiminin biçimlendirici etkisine dair kurulan yapısal modelin şekline yer verilmiştir.



Şekil 16. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Topluma Yönelik KSS-KSSİ- Finansal ÖP)

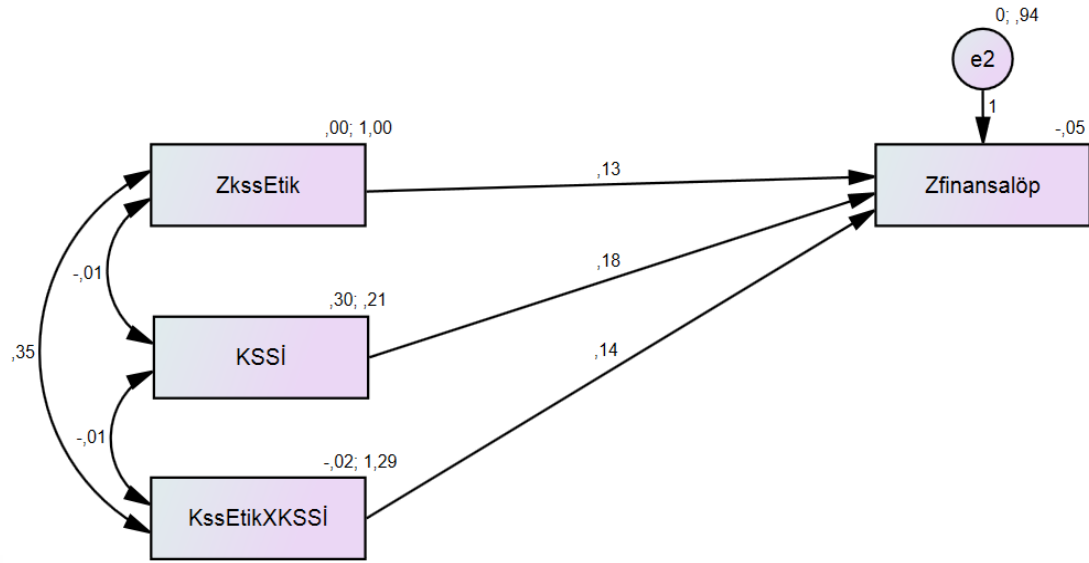
Aşağıda KSS'nin etik değerlere yönelik değişkeni ile KSSİ'nin biçimlendirici etki analizi sonuçları aşağıda Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Yapısal Model 2 Etik Değerlere Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları

İlişkiler	β	SH	T	P
FinansalÖP <--- EtikKSS	.13	.05	2.79	.005**
FinansalÖP <--- KSSİ	.18	.10	1.87	.061
FinansalÖP <---Ekileşim_EtikKSSxKSSİ	.14	.04	3.44	.001**

Not. Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ SH=standart hata.

Tablo 14 incelendiğinde KSS'nin etik değerlere yönelik alt boyutunun finansal örgütsel performans ile ilişkisinin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .13$) görülmektedir. Öte yandan KSS iletişimi ile finansal örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ($\beta = .18$) görülmüştür. KSS iletişiminin model içindeki biçimlendirici rolünü anlamak için "Etik Değerlere Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk X Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi"nin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir. Bu etkileşimi ifade eden etkinin anlamlı olması biçimlendirici etkiye işaret etmektedir. Tablo 14'te görüldüğü gibi etkileşimsel etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .14$) gözlenmektedir. Aşağıda Şekil 17'de KSS iletişiminin biçimlendirici etkisine dair kurulan yapısal modelin şekline yer verilmiştir.



Şekil 17. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Etik Değerlere Yönelik KSS- KSSİ- Finansal ÖP)

Aşağıda KSS'nin çalışanlara yönelik uygulamalar değişkeni ile KSSİ'nin biçimlendirici etki analizi sonuçları Tablo 15'te gösterilmektedir.

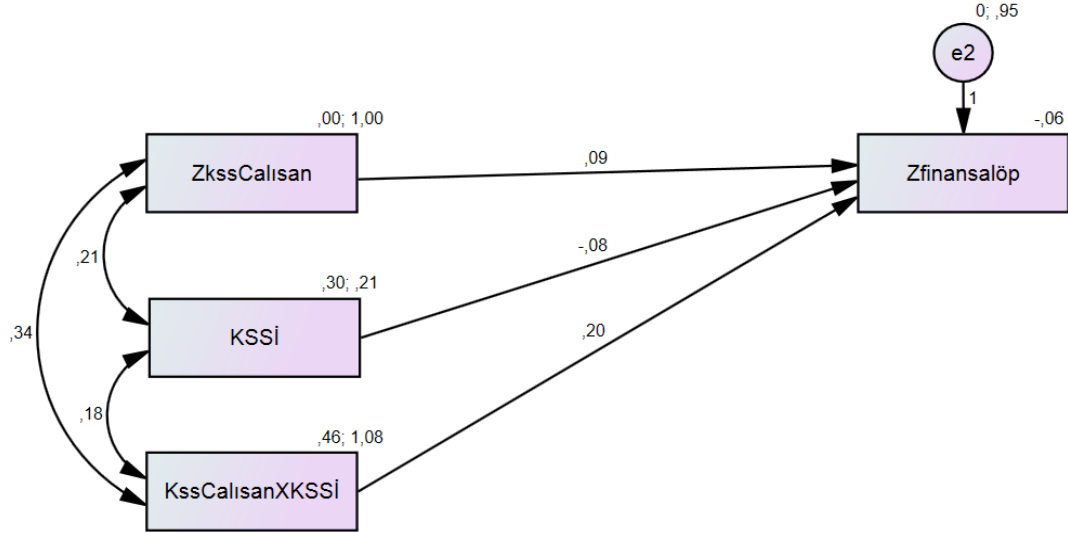
Tablo 15. Yapısal Model 2 Çalışanlara Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları

İlişkiler	B	SH	T	P
FinansalÖP <--- ÇalışanKSS	.09	.05	1.69	.092
FinansalÖP <--- KSSİ	-.08	.11	-0.74	.456
FinansalÖP <---Ekileşim_ÇalışanKSSxKSSİ	.20	.05	4.14	.000**

Not. Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ SH=standart hata.

Tablo 15 incelendiğinde KSS'nin çalışanlara yönelik alt boyutunun, finansal örgütsel performans ile ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($\beta = .09$) görülmektedir. KSS iletişimi ile finansal örgütsel performans arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ($\beta = -.08$) görülmüştür. Öte yandan KSS iletişiminin model içindeki biçimlendirici rolünü anlamak için "Çalışanlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk X Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi"nin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir. Bu etkileşimi ifade eden etkinin anlamlı olması biçimlendirici etkiye işaret etmektedir. Tablo 15'te görüldüğü gibi etkileşimsel etkinin

istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .20$) görülmektedir. Aşağıda Şekil 18'de KSS iletişiminin biçimlendirici etkisine dair kurulan yapısal modelin şekline yer verilmiştir.



Şekil 18. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Çalışanlara Yönelik KSS-KSSİ- Finansal ÖP)

Aşağıda KSS'nin alt boyutları ile finansal olmayan örgütsel performans arasındaki ilişkide, KSS iletişiminin biçimlendirici etkisine dair bulgulara yer verilmiştir.

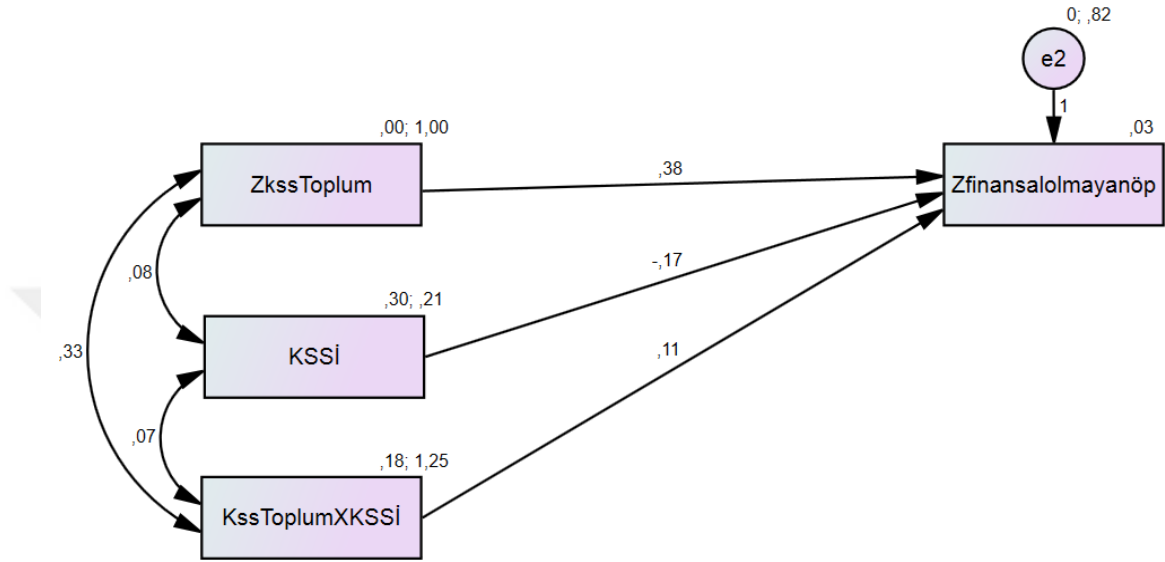
Tablo 16. Yapısal Model 2 Topluma Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları

İlişkiler	B	SH	T	P
F OlmayanÖP <--- ToplumKSS	.38	.04	8.55	.000**
F OlmayanÖP <--- KSSİ	-.17	.10	-1.80	.072
F OlmayanÖP <---Ekileşim_ToplumKSSxKSSİ	.11	.04	2.69	.007**

Not. Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ SH=standart hata.

Tablo 16 incelendiğinde KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutunun finansal olmayan örgütsel performans ile ilişkisinin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .38$) görülmektedir. Öte yandan KSS iletişimi ile finansal olmayan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ($\beta = -.17$) görülmüştür. KSS iletişiminin model içindeki biçimlendirici rolünü anlamak için "Topluma Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk X Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi"nin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir. Bu

etkileşimi ifade eden etkinin anlamlı olması biçimlendirici etkiye işaret etmektedir. Tablo 16'da görüldüğü gibi etkileşimsel etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .11$) gözlenmektedir. Aşağıda Şekil 19'da KSS iletişiminin biçimlendirici etkisine dair kurulan yapısal modelin şekline yer verilmiştir.



Şekil 19. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Topluma Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan ÖP)

Aşağıda KSS'nin etik değerlere yönelik değişkeni ile KSSİ'nin biçimlendirici etki analizi sonuçları aşağıda Tablo 17'de gösterilmektedir.

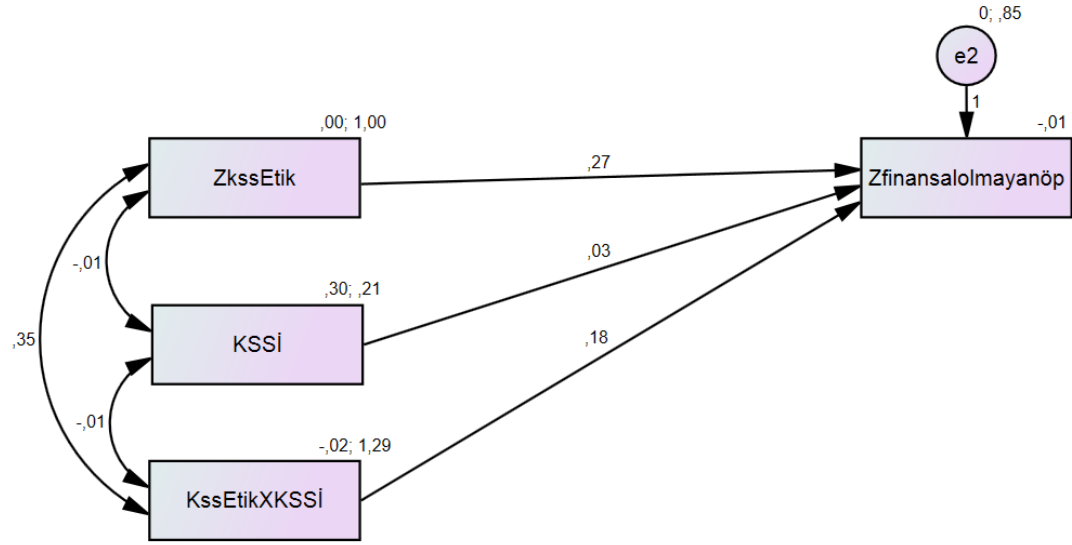
Tablo 17.Yapısal Model 2 Etik Değerlere Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları

İlişkiler	B	SH	T	P
F OlmayanÖP <--- EtikKSS	.27	.04	6.06	.000**
F OlmayanÖP <--- KSSİ	.03	.09	0.32	.751
F OlmayanÖP <---Ekileşim_EtikKSSxKSSİ	.18	.04	4.59	.000**

Not. Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ SH=standart hata.

Tablo 17 incelendiğinde KSS'nin etik değerlere yönelik alt boyutunun finansal olmayan örgütsel performans ile ilişkisinin pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .27$) görülmektedir. Öte yandan KSS iletişimi ile finansal olmayan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ($\beta = .03$) görülmüştür. KSS

iletişiminin model içindeki biçimlendirici rolünü anlamak için "Etik Değerlere Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk X Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi"nin finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir. Bu etkileşimi ifade eden etkinin anlamlı olması biçimlendirici etkiye işaret etmektedir. Tablo 17'de görüldüğü gibi etkileşimsel etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .18$) görülmektedir. Aşağıda Şekil 20'de KSS iletişiminin biçimlendirici etkisine dair kurulan yapısal modelin şekline yer verilmiştir



Şekil 20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Etik Değerlere Yönelik KSS- KSSİ- Finansal Olmayan ÖP)

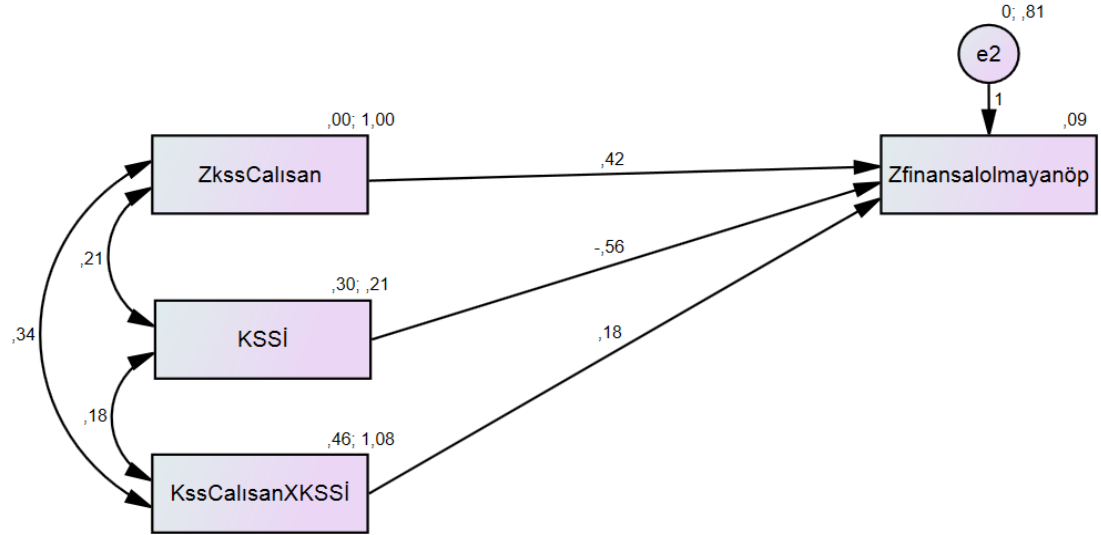
Aşağıda KSS'nin çalışanlara yönelik değişkeni ile KSSİ'nin biçimlendirici etki analizi sonuçları aşağıda Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18. Yapısal Model 2 Çalışanlara Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan Örgütsel Performans Biçimlendirici Etki Analiz Sonuçları

İlişkiler	B	SH	T	P
F OlmayanÖP <--- ÇalışanKSS	.42	.05	8.78	.000**
F OlmayanÖP <--- KSSİ	-.56	.11	-5.30	.000**
F OlmayanÖP <---Ekileşim_ÇalışanKSSxKSSİ	.18	.05	4.08	.000**

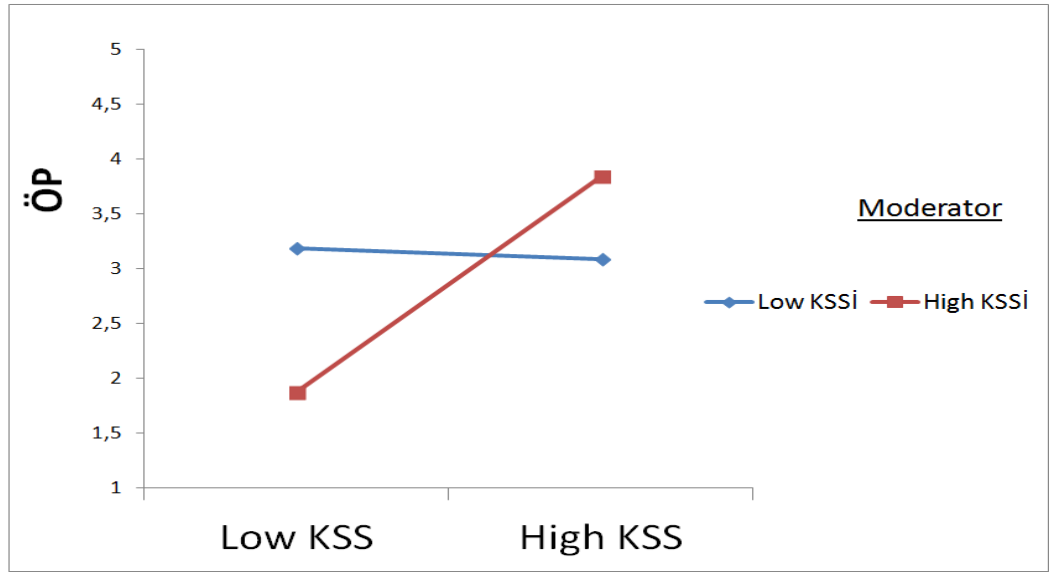
Not. Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ SH=standart hata.

Tablo 18 incelendiğinde KSS'nin çalışanlara yönelik alt boyutunun finansal olmayan örgütsel performans ile ilişkisinin pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .42$) görülmektedir. KSS iletişimi ile finansal olmayan örgütsel performans arasında da negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu ($\beta = -.08$) görülmüştür. KSS iletişiminin model içindeki biçimlendirici rolünü anlamak için "Çalışanlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk X Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi"nin finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir. Bu etkileşimi ifade eden etkinin anlamlı olması biçimlendirici etkiye işaret etmektedir. Tablo 18'de görüldüğü gibi etkileşimsel etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = .18$) görülmektedir. Aşağıda Şekil 21'de KSS iletişiminin biçimlendirici etkisine dair kurulan yapısal modelin şekline yer verilmiştir.



Şekil 21. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Etkisi (Çalışanlara Yönelik KSS-KSSİ- Finansal Olmayan ÖP)

Biçimlendirici etkinin doğasını daha iyi anlamak için KSS'nin toplam puan üzerinden yapılan basit eğim analizinin sonuçları Şekil 22'de gösterilmiştir.



Şekil 22. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminin Biçimlendirici Etkisi Basit Eğim Analiz Sonucu

Şekil 22'de görüldüğü gibi yüksek KSS iletişim çizgisi daha diktir. Yüksek KSS iletişiminin, KSS'nin örgütsel performans üzerindeki etkisindeki rolü daha güçlüdür ve KSS iletişimi arttıkça ilişkinin gücü de artmaktadır. Dolayısıyla, KSS iletişimi, KSS ile örgütsel performans arasındaki ilişkide güçlü şekilde biçimlendirici etkiye sahiptir.

Sonuç olarak yapılan tüm analizler neticesinde kurulan hipotezlerin kabul/ret durumu aşağıda Tablo 19'da özetlenmiştir.

Tablo 19. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Sonuçları

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H1	Bir firmanın KSS'ye ilişkin çabaları arttıkça, rekabet gücü de artar.	Kabul
H2	Bir firmanın KSS'ye ilişkin çabaları arttıkça, örgütsel performansı da artar.	Kabul
H3	Bir firmanın rekabet avantajı arttıkça, örgütsel performansı da artar.	Kabul
H4	Rekabet avantajının, KSS ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H5	KSS ile örgütsel performans ilişkisi üzerinde KSS iletişiminin biçimlendirici etkisi vardır.	Kabul

TARTIŞMA

KOBİ'ler kapsamında KSS unsurunun örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamak ve rekabet avantajı ile KSS iletişiminin belirtilen değişkenler üzerinde sırasıyla aracılık ve biçimlendirici etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yola çıkılan bu çalışmada elde edilen bulguların, belirtilen beş hipotezi büyük ölçüde desteklediği görülmüştür.

Araştırma kapsamında ilk olarak firmalar tarafından gerçekleştirilen KSS uygulamalarının, pazarda rekabet avantajı sağlamaları üzerine etkisi incelenmiş ve elde edilen bulguların, yazında daha önce gerçekleştirilen çalışmalar ile (örneğin Greening ve Turban, 2000; Marin vd. 2012; Tantalo vd. 2012; Battaglia vd. 2014; El-Garaihy vd. 2014; Turyakira vd. 2014; Gallardo-Vázquez ve Sanchez-Hernandez, 2014; Venter vd. 2014; Jayaseelan ve Mazumder, 2015; Cegliński ve Wiśniewska, 2016; Madueno vd. 2016; Bernal-Conesa vd. 2017; Camacho ve Fernandez, 2018; Kim vd. 2018; Ratnawati vd. 2018; Uzhegova vd. 2019; Ashour vd. 2020; Hadj vd. 2020; Mai vd. 2021; Marakova vd. 2021) uyumlu sonuçlar gösterdiği saptanmıştır. Nitekim yazında ortaya konulan bu çalışmalarda genellikle KSS uygulamalarına önem veren firmaların, paydaşlar nezdinde kurumsal imajları ile itibarlarının olumlu olması, pazarda rakiplerine nazaran farklılaşması ve müşteri bağlılığı gibi kazanımlarının yanı sıra nitelikli personeli firma bünyesine dahil etme hususunda da dolaylı olarak rekabet avantajı elde ettiğine vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmada da Tablo 11 ve Tablo 12 incelendiğinde KSS'nin tüm alt boyutlarının rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir. Diğer bir deyişle KSS ile rekabet avantajı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Küreselleşen dünya bağlamında firmalar tarafından sosyal etkili marka yaratmanın önemi her geçen gün daha da belirgin hale gelmektedir. Bilhassa Covid-19 salgını ile birlikte bu durumun yadsınamayacak derecede önem arz ettiği tekrar gün yüzüne çıkmıştır. Yazında da KSS faaliyetlerine önem veren firmaların tüketiciler nazarında olumlu yönde kurumsal imaj bırakarak rekabet avantajı sağladığı ve dolayısıyla örgütsel anlamdaki performanslarını da arttırdığı ifade edilmektedir (Kim vd., 2018: 1099). KSS

uygulamalarına ağırlık veren firmalarda gerek yenilik gerekse de verimlilik anlayışlarının fazla olması, işgücü devir oranlarının düşük seviyelerde olması, çalışan personel motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının kuvvetli olması firma performansı hususunda önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan sosyal odaklı olan firmaların tüketici nezdinde marka sadakati temin etmesi, marka güvenini arttırması ve toplumda meşruiyet gibi kazanımlar elde etmesi hasebiyle de hem finansal hem de finansal olmayan anlamdaki örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Nitekim yazında KSS'nin örgütsel performans üzerine etkileri bağlamında yapılan çalışmalarda da (örneğin Russo ve Fouts, 1997; Waddock ve Graves, 1997; Callan ve Thomas, 2009; Ngwakwe, 2009; Rettab vd. 2009; Ali vd. 2010; Karagiorgos 2010; Oeyono vd. 2011; Arsoy vd. 2012; Bolanle vd. 2012; Torugsa vd. 2012; Fettahoğlu, 2013; Malik vd. 2015; Saeidi vd. 2015; Agyemang ve Ansong, 2017; Choongo, 2017; Maqbool ve Zameer, 2018; Cho vd. 2019; Ikram vd. 2019; Shekar ve Kumaran, 2019; Bahta vd. 2020; Sardana vd. 2020; Cheffi vd. 2021; Le vd. 2021; Singh ve Misra, 2021; Zahid vd. 2021) bu çalışmada ile tutarlı olarak pozitif yönlü etki saptandığı gözler önüne serilmiştir. Yapılan çalışma kapsamında da Tablo 11, Tablo 12, Şekil 12 ve Şekil 13 incelendiğinde KSS'nin çalışanlara yönelik uygulamalar alt boyutunun finansal örgütsel performans üzerindeki etkisi dışında tüm boyutların örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle KSS uygulamalarına ağırlık veren firmaların, örgütsel performanslarının da artacağı kanısına varılmıştır.

Değişen dünya düzeniyle birlikte rekabet anlayışında da değişimler yaşandığını görmek mümkündür. Küresel bir dünya çerçevesinde sınırların kalktığı bir rekabet anlayışı boy göstermiştir. Dolayısıyla hem büyük firmalar hem de KOBİ'ler, pazarda yaşanan yoğun rekabet yarışında gerek varlıklarını devam ettirmek için gerekse de rekabette üstünlük sağlamak amacıyla çeşitli stratejilere başvurmak zorunda kalmışlardır. Bazı firmalar rekabet yarışında dışsal etmenlerin önemine (Porter, 1980) vurgu yaparken, bazı firmalar da kaynak ve kabiliyetler bağlamında içsel etmenlerin önemine (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) vurgu yapmaktadırlar. Öte yandan bu kapsamda bazı firmalar da kuramsal bağlamı yönetme kabiliyeti ile rekabet üstünlüğü sağlanmasının önemine (Peng, 2002) dikkat çekmektedir. Araştırma sonucunda da pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan firmaların örgütsel performanslarının yüksek olduğu gözlenmiştir. Nitekim

ortaya koyulan çalışmanın, bu kapsamda yazında yapılan geçmiş çalışmalar ile (örneğin Yamin vd. 1999; Li vd. 2006; Newbert, 2008; Čater ve Čater, 2009; Lakhal, 2009; Ismail vd. 2010; Phongpetra ve Johri, 2011; Agha vd. 2012; Lechner ve Gudmundsson, 2014; Muafi ve Roostika, 2014; Al-Shuaibi, 2016; Wijetunge, 2016; Ong vd. 2018; Potjanajaruwit, 2018; Mutuku vd. 2019; Do ve Nguyen, 2020; Kiyabo ve Isaga, 2020) tutarlılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda Tablo 12, Tablo 13, Şekil 14 ve Şekil 15 incelendiğinde rekabet avantajı ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında rekabet avantajının KSS ile örgütsel performans arasındaki aracılık etkisine dair yapılan incelemede de oldukça kısıtlı sayıda çalışma olmasına rağmen farklı sonuçların olduğunu görmek mümkündür. Bu çalışmada da rekabet avantajının aracılık etkisi, KSS'nin alt boyutları bağlamında ele alınmış olup önemli sonuçlar elde edilmiştir. Nitekim yazında önceki çalışmalarda da (örneğin Jain, 2017) KSS ile finansal performans arasındaki ilişkide rekabet avantajının aracılık etkisinin zayıf olduğunu ifade etmiştir. Diğer yandan (örneğin Süslü, 2019; Kılıçlı ve Aygün, 2021) belirtilen değişkenler arasında rekabet avantajının aracı rolünün bulunmadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda da Tablo12, Tablo 13, Şekil 14 ve Şekil 15 incelendiğinde rekabet avantajı aracı değişken olarak; KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutu ile finansal örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkide tam aracı rolü üstlendiği, KSS'nin topluma yönelik uygulamalar alt boyutu, çalışanlara yönelik uygulamalar alt boyutu ile finansal olmayan örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkide ise kısmi aracı rolü üstlendiği görülmektedir. Rekabet avatajının KSS'nin etik değerlere yönelik uygulamalar alt boyutu ile örgütsel performans arasındaki ilişkide ise aracı rolü olmadığı görülmektedir. Bu sebeple H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Sonuçlar paralelinde KSS'nin, KOBİ'lerde rekabet avantajı üzerindeki etkisinin mühim olduğu ancak örgütsel performans üzerindeki yansımasının kısıtlı olduğu ya da olmadığı ifade edilmektedir. KOBİ'lerin genellikle KSS'yi gayriresmi bir faaliyet olarak algıladığı belirtilmektedir. KOBİ'lerin KSS faaliyetlerine eğilimlerinin olduğu ancak işlerinin önemli bir parçası olarak entegre etmedikleri, örgütsel performans bağlamında firmaya rekabet avantajı kazandıracak stratejileri ihmal ettikleri düşünülmektedir. KOBİ'ler yapısı gereği çeşitli

kaynak kısıtlamalarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum KOBİ'ler açısından ürün geliştirme ve yeniliğe yatırım yapmayı da yetersiz kılmaktadır. Dolayısıyla daha kısa ürün yaşam döngülerine ve değişen tüketim alışkanlıkları doğrultusunda müşteri taleplerine yeterince cevap verememeye sebep olmaktadır. Tüm bunların KOBİ'ler için rekabet avantajının örgütsel performans üzerindeki aracılık etkisini azalttığına ya da ortadan kaldırdığına sebep olduğu düşünülmektedir (Jain vd., 2017: 21-22).

Çalışma kapsamında incelenen bir diğer husus ise KSS ile örgütsel performans arasındaki ilişkide KSS iletişiminin biçimlendirici etkisinin olup olmadığı konusudur. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara görüldüğü gibi KSS iletişiminin, KSS'nin tüm alt boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide biçimlendirici etkisinin varlığı saptanmıştır. Nitekim yazında ortaya koyulan daha önceki çalışmalarda da (örneğin Birth vd. 2008; Nielsen ve Thomsen, 2009; Dinçer ve Dinçer, 2010; Abu Bakar ve Ameer, 2011; Iamandi, 2012; Blombäck ve Scandellius, 2013; Takano, 2017; Kim, 2019; Morsing ve Spence, 2019; Pérez vd. 2019; Kim, 2022) tutarlı sonuçlar elde edilmiş ve KSS iletişiminin, KSS ve örgütsel performans arasındaki ilişkide olumlu etkisi olduğu gözler önüne serilmiştir. Dolayısıyla H5 hipotezi kabul edilmiştir.

KSS, rekabet avantajı ve örgütsel performans gibi konular yazında daha çok büyük firmalar nazarında gerçekleştirilmiş olsa da ülkeler açısından ekonomide mihenk taşı haline gelen KOBİ'lere yönelik bir eğilim olduğu ifade edilmektedir. KOBİ'lerin, büyük çaplı firmaların küçüğü şeklinde düşünülmesi ve büyük firmalarda gerçekleştirilen KSS eylemlerinin basit bir şekilde KOBİ'lere de indirgenerek uygulanabileceği yanılgısının, yazında bu konuda bir boşluğa sebebiyet verdiği düşünülmektedir (Jenkins, 2006: 241). KOBİ'lerin yoğun rekabet yarışı altında önceliklerinin varlıklarını sürdürmek olması, KSS gibi uygulamalara daha az eğilim göstermelerinin gerekçesi olarak dile getirilmektedir. Öte yandan KOBİ'lerin karakteristik yapıları ve finansal anlamdaki yetersizlikler de bu tür faaliyetleri ikinci plana atmalarına sebep olduğu düşünülmektedir. Ancak yapılan analiz sonuçlarından da anlaşıldığı gibi KSS uygulamalarına önem veren firmaların, gerek pazarda rekabet üstünlüğü sağlaması hususunda gerekse de örgütsel performanslarını arttırması kapsamında olumlu neticeler aldığı gözlenmektedir. KSS uygulamalarının, firmanın marka itibarına olumlu etkisine, nitelikli personeli kendi bünyesine dahil etmesine, sosyal sorumluluk uygulamalarına önem veren yatırımcılardan ve finansal

kuruluşlardan daha iyi yatırımlara yol açması sebebiyle de KOBİ'ler açısından oldukça önemli rol oynadığı bilinmektedir (Vo, 2011: 91). Bu bağlamda bilhassa KOBİ'lerin yoğun rekabet altında varlıklarını sürdürebilmeleri için bu tür faaliyetlere önem vermesinin daha elzem olduğu düşünülmektedir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı KSS kavramının örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamak ve rekabet avantajı değişkeninin KSS ile örgütsel performans değişkenleri üzerinde aracılık etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bunun yanı sıra KSS iletişiminin, KSS ve örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine biçimlendirici etkisinin varlığı sorgulanmıştır. Bu kapsamda çalışmada belirlenen hipotezler çerçevesinde çeşitli analizler uygulanmıştır.

Yapılan çalışmada öncelikle KSS, rekabet avantajı ve örgütsel performans değişkenleri, detaylı bir yazın taraması eşliğinde kavramsal olarak aktarılmıştır. Akabinde çalışma kapsamında varılan sonuçlar ışığında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçların, yazında daha önceden gerçekleştirilen çalışmalar ile örtüştüğü saptanmıştır. Bu bağlamda gerek KSS'nin örgütsel performans üzerinde gerekse de rekabet avantajının örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda rekabet avantajı değişkeninin, KSS ve örgütsel performans değişkenleri arasında aracı değişken olarak görev yaptığı da gözler önüne serilmiştir. Öte yandan KSS iletişiminin, KSS ve örgütsel performans arasında biçimlendirici etkisinin bulunduğu sonucuna da ulaşılarak tüm hipotezlerin kabul edildiği gözlenmektedir. Bu sonuçlarla, ilgili yazının destekleneceği ve yazına mütevazı bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Belirtilen değişkenlerin yazında daha çok büyük firmalar nezdinde gerçekleştirilmesi, KOBİ'leri baz alarak gerçekleştiren bu çalışmayı daha spesifik bir noktaya taşımaktadır. Nitekim bu çalışmada KOBİ'lerin, büyük firmaların küçüğü şeklinde görülerek, büyük firmalarda gerçekleştirilen uygulamaların KOBİ'lere de kolay bir şekilde indirgenemeyeceğinin, KOBİ'lerin kendilerine özgü karakteristik yapılarının bulunduğu iyi bir şekilde idrak edilmesinin önemi dile getirilmektedir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke ekonomileri içerisinde faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunun KOBİ'ler tarafından oluşturulmasının yanı sıra istihdama, gayri safi milli hasılaya ve ihracata sağlamış olduğu katkılar düşünüldüğünde de KOBİ'lere yönelik yapılan çalışmaların oldukça önem teşkil ettiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmanın da ilgili yazın açısından kıymetli olacağı öngörülmektedir.

Yapılan çalışmada bu zamana kadar ifade edilen, çalışma bağlamında ilgili yazına hem kuramsal hem de metodolojik katkıları kısaca özetlemek gerekirse; mevcut yazında KSS'nin örgütsel performans üzerine etkisi hususunda gerçekleştirilmiş oldukça fazla çalışma bulunduğu bilinmektedir. Ancak rekabet avantajı aracı değişkeninin çalışma kapsamına alınması, bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayırtarak daha bütüncül bir yaklaşım dahilinde ele alınmasının önünü açmakta ve dolayısıyla daha fazla önem arz eder bir hale getirdiği düşünülmektedir. İlaveten, çalışmanın KSS iletişimini de denkleme dahil etmesi, kurama katkı sağladığı düşünülen bir başka noktadır. Öte yandan yazında çoğunlukla karşılaşıldığı gibi örgütsel performans değişkeninin sadece finansal olarak değil hem finansal hem de finansal olmayan boyutlarını bir araya getirerek analiz eden bir ölçekten faydalanılması da çalışmaya farklılık kazandırmaktadır. Bilhassa KSS, rekabet avantajı ve örgütsel performans kavramlarını daha spesifik bir alana indirgeyerek KOBİ'ler nezdinde ele alması da yazında oluşan boşluğu doldurabileceği düşüncesini hâkim kılmaktadır. Bu da yapılan çalışmanın orijinal olduğunu gözler önüne sermektedir.

Çalışmanın örneklemini Bursa'da faaliyet gösteren 478 KOBİ oluşturmaktadır. Elde edilen veriler genellikle firma sahipleri ve yönetici pozisyonunda çalışan personeller tarafından temin edilmiştir. Daha çok büyük çaplı firmaların tedarikçisi konumunda faaliyet gösteren firmalar olarak karşımıza çıkan KOBİ'lerin, en fazla bulunduğu beşinci şehir olan Bursa kapsamında ele alınmasının da oldukça mühim olduğu belirtilmektedir. Nitekim Bursa'nın sanayi şehri olması ve ülke ekonomisine sağlamış olduğu katkıların son derece önemli olması, sınırları içerisinde çeşitli sanayi bölgelerinin bulunması hasebiyle de Bursa ilinin baz alınmasının, çalışma açısından önemli olabileceği düşünülmüştür. Çalışmanın bu yönüyle diğer orijinal noktasını oluşturduğu belirtilmektedir.

Yazında gerçekleştirilen çalışmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmanın da çeşitli kısıtları olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma kapsamında elde edilen bulguların bu kısıtlar dahilinde ele alınarak değerlendirilmesinin daha faydalı bir yaklaşım olacağı ifade edilmektedir. Belirtilen kısıtlardan biri yapılan çalışmada gerçekleştirilen yazın taramasının, araştırmacının kendi imkânlarıyla ulaşabildiği kadarla sınırlı olması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada elde edilen anket sayısı, analiz gerçekleştirmek için yeterli sayıya ulaşsa da elde edilen sonuçların araştırmaya dahil

olan katılımcılar kapsamında değerlendirilmesi hasebiyle çalışmanın ikinci kısıtı ortaya çıkmaktadır. Nitekim gelecek çalışmalarda anket sayısını arttırarak çeşitli analizlerin gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Öte yandan KOBİ'lerin bu şekilde bilimsel araştırmalara fazla önem vermemesi de araştırmanın bir diğer kısıtı olarak belirtilmektedir. Bursa ilinde her bölgede aktif olarak ticari faaliyetlerini sürdüren KOBİ'lerin olduğu düşünüldüğünde tamamıyla yüz yüze görüşmenin mümkün olmaması, dünya çapında ortaya çıkan Covid-19 salgını sebebiyle yüz yüze görüşmek istemeyen katılımcıların olması da araştırma kısıtlarından diğerleri olarak dikkat çekmektedir. İlaveten, araştırmada Bursa ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lere dair bir listeye ulaşılamaması ve neticesinde, sistematik bir örnekleme yöntemiyle veri toplanamaması çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Son olarak, çalışmanın bağımsız ve bağımlı değişkenine dair veri aynı kaynaktan toplanmıştır. Her ne kadar "Harman Tek Faktör Testi"nin bulguları bir "Ortak Yöntem Yanlılığı" probleminin olmadığını ortaya koymuşsa da çalışmanın kısıtlarından bir tanesi de bu noktadır.

KSS, rekabet avantajı ve örgütsel performans değişkenleri bağlamında çalışma kapsamında elde edilen bulguların ifade edilmesinde eksik durumlar da yaşanabilmektedir. Çalışmaya katılım sağlayan KOBİ yöneticilerinin ya da işletme sahiplerinin veri toplama aşamasında bulundukları konum ya da bağlı bulundukları firmaya kendilerince anlam yüklemeleri gibi durumlar da söz konusu olabilmektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında bu konuyla ilintili gelecekte yapılacak çalışmalar için bu tarz hususların da dikkate alınması gerekmektedir.

Sonuç olarak özetlemek gerekirse küreselleşmeyle birlikte değişen yönetim anlayışı bağlamında firmaların sadece ekonomik varlıklar olmadığı, aynı zamanda sosyal varlıklar olarak faaliyetlerini sürdürmeleri gerektiği gün yüzüne çıkmıştır. Bazı örgütler sosyal odaklı olma eğilimini yalnızca topluma karşı bir borç olarak gerçekleştirirken, bazıları ise sosyal sorumluluklarını çeşitli kazanımlar elde edebilmek ve toplum nazarında meşruiyet sağlayabilmek için gerçekleştirmektedirler. Ya da bunu sadece yasal mecburiyetler doğrultusunda gerçekleştirebilmektedirler. Bu bağlamda firmaların, KSS uygulamalarına önem vermesinin olumlu yönde kurumsal itibar, kurumsal imaj oluşumu sağlaması dolayısıyla pazardaki diğer rakiplerine kıyasla rekabetçi pozisyonlarını güçlendirdiği ve örgütsel performanslarını arttırmalarında önemli faktör olduğu bilinmektedir. Çünkü kazanılan bu tür olumlu itibar ve imaj, paydaşlar ile

gerçekleşen ilişkilerin zeminini sağlamlaştırmaktadır. Nitekim elde edilen bulgular KOBİ'lerin de KSS uygulamalarına önem verdiğini, KSS uygulamalarına önem veren firmaların pazarda rekabet anlamında üstünlük sağladığını ve örgütsel anlamda performanslarının da olumlu yönde etkilendiğini ifade etmektedir.

Bu çalışmadan hareketle gelecekte bu konuyla ilintili gerçekleştirilecek çalışmalar için birtakım öneriler sıralamak mümkündür. İlk olarak her ne kadar bu araştırma için istatistiksel anlamda yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılmış olsa da daha büyük veri setiyle bu alanda çalışmaların yapılması önerilmektedir. İkinci olarak mevcut çalışmada heterojen bir KOBİ grubunun örneklem olarak ele alındığını söylemek mümkündür. Bu doğrultuda gelecekteki çalışmalarının KOBİ'leri sektörel bazda ayırarak gerçekleştirmesinin etkili olacağı düşünülmektedir. İlaveten, KOBİ'leri kendi içinde mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler şeklinde sınıflandırarak, karşılaştırmalı bir çalışma yapılmasının da alana zenginlik kazandıracağı öngörülmektedir. Son olarak, ileride, örgütsel performansın mümkün olduğu takdirde objektif veri eşliğinde ölçülmesi de gelecek çalışmalara farklı bir değer katabilecektir.

Son olarak, bu çalışmanın farklı paydaş gruplar açısından bazı açılımları vardır. Örneğin; çalışmanın bulguları muhtelif paydaş gruplara (örneğin KOBİ'lerin sahip ve yöneticileri, akademisyenler vb.) KSS'nin sadece büyük ölçekli örgütlerin değil, KOBİ sınıfındaki örgütlerin de rekabet avantajı yaratmak ve performanslarını geliştirmek için istifade edebilecekleri bir enstrüman olduğu mesajını vermektedir. İlaveten, araştırma firmaların yöneticilerine KSS'nin örgüt performansına dönüşümünde KSS iletişiminin hesaba katılması gereken oldukça mühim bir değişken olduğu mesajını vermektedir. Benzer biçimde çalışmada, akademisyenler açısından, KSS yazınında sıkça göz ardı edilen bir değişken olan KSS iletişimine daha fazla yer verilmesi gerektiği yönünde bir mesaj bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- ABELL Derek F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980
- ABU BAKAR Aishah Sheikh, Rashid AMEER. "Readability of Corporate Social Responsibility Communication in Malaysia", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18.1, 2011, ss. 50-60.
- ABU-JARAD Ismael Younis, Nor'Aini YUSOF, Davoud NIKBIN, "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance", *International Journal of Business and Social Science*, 1.3, 2010, ss. 26-46.
- AGHA Sabah, Laith ALRUBAİEE, Manar JAMHOUR. "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, 7.1, 2012, ss. 192-204.
- AGUINIS Herman, Ante GLAVAS. "What we Know and don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, 38.4, 2012, ss. 932-968.
- AGYEMANG Otu Serebour, Abraham ANSONG, "Corporate Social Responsibility and Firm Performance of Ghanaian SMEs: Mediating Role of Access to Capital and Firm Reputation", *Journal of Global Responsibility*, 8.1, 2017, ss. 47-62.
- AHN Mark J., Anne S. YORK, "Resource-Based and Institution-Based Approaches to Biotechnology Industry Development in Malaysia", *Asia Pacific Journal of Management*, 28.2, 2011, ss. 257-275.
- AHUJA Gautam, Sai YAYAVARAM, "Perspective-Explaining Influence Rents: The Case for an Institutions-Based View of Strategy", *Organization Science*, 22.6, 2011, ss. 1631-1652.
- AKGEMCİ Tahir, *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara: Kosgeb, 2001.
- AKTAN Coşkun Can, İstiklal Yaşar VURAL, "Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri", Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004.
- AKTAN Coşkun Can, Deniz BÖRÜ, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, Editör: Coşkun Can AKTAN, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007.
- ALI Imran, Kashif Ur REHMAN, Syed Irshad ALİ, Jamil YOUSAF, Maria ZİA, "Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance", *African Journal of Business Management*, 4.12, 2010, ss. 2796-2801.
- AL-SHUAIBI Khalid M., "A Structural Equation Model of CSR and Performance: Mediation by Innovation and Productivity", *Journal of Management and Sustainability*, 6.2, 2016, ss. 139-153.

- ALTUNIŞIK Remzi, Recai COŞKUN, Serkan BAYRAKTAROĞLU, Engin YILDIRIM, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 2012.
- AMAESHI Kenneth, Emmanuel ADEGBITE, Chris OGBECHIE, Uwafiokun IDEMUDIA, Konan Anderson SENY-KAN, Mabumba ISSA, Obianuju I. J. ANAKWUE, “Corporate Social Responsibility in SMEs: A Shift from Philanthropy to Institutional Works?”, *Journal of Business Ethics*, 138.2, 2016, ss. 385-400.
- ANDREWS, Rhys, Malcolm L., BEYNON, Elif GENC, “ Strategy Implementation Style and Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity”, *Administrative Sciences*, 7.4, 2017, ss.1-19.
- ARELLANO Maricela C., Cristina SANCHI, Torbjørn NETLAND, Cristina Gimenez THOMSEN, “Manufacturing Network Integration and Culture: an Institution-Based View”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32.6, 2020, ss. 1121-1143.
- ARSOY Aylin Poroy, Özer ARABACI, Aydem ÇİFTÇİOĞLU, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance Relationship: The Case of Turkey", *Journal of Accounting & Finance*, 53, 2012, ss.159-176.
- ASHOUR Mohammed L., Nafez N. ALI, Mahmoud S. ALLAN, "Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Relationships and Mechanisms", *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 8.3, 2020, ss. 161-175.
- AUPPERLE Kenneth E., Archie B. CARROLL, John D. HATFIELD, "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, 28.2, 1985, ss. 446-463.
- BAĞIŞ Mehmet, Mahmut HIZIROĞLU, "Stratejinin Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına Yönelik Eleştirilere Dair Kategorik Bir İnceleme", *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 5.1, 2017, ss. 1-27.
- BAĞIŞ Mehmet, Oğuzhan ÖZTÜRK, "Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar Ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15.1, 2020, ss. 347-370.
- BAHTA Dawit, Jiang YUN, Md Rashidul ISLAM, Muhammad ASHFAQ “Corporate Social Responsibility, Innovation Capability and Firm Performance: Evidence from SME”, *Social Responsibility Journal*, 17.6, 2020, ss. 840-860.
- BAIN Joe S., *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Harvard University Press, 1956.
- BARCA Mehmet, Şaban ESEN, “Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar”, *Social Sciences*, 7.2, 2012, ss. 89-107.
- BARNEY Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17.1, 1991, ss. 99-120.

- BARNEY Jay B., "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Perspectives*, 9.4, 1995, ss. 49-61.
- BARNEY Jay B., Delwyn N. CLARK, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University, 2007.
- BARON Reuben M., David A. KENNY, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51.6, 1986, ss. 1173-1182.
- BAŞÇI Sıdıka, Ayşegül DURUCAN, "A Review of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Turkey", *Yildiz Social Science Review*, 3.1, 2017, ss. 59-79.
- BATTAGLIA Massimo, Francesco TESTA, Lara BIANCHI, Fabio IRALDO, Marco FREY, "Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France", *Sustainability*, 6.2, 2014, ss. 872-893.
- BERNAL-CONESA Juan Andrés, Antonio Juan BRIONES-PEÑALVER, Carmen NIEVES-NIETO, "Impacts of the CSR Strategies of Technology Companies on Performance and Competitiveness", *Tourism & Management Studies*, 2017, 13.4, ss. 73-81.
- BIRTH Gregory, Laura ILLIA, Francesco LURATI, Alessandra ZAMPARINI, "Communicating CSR: Practices among Switzerland's Top 300 Companies", *International Journal*, 13.2, 2008, ss. 182-196.
- BLOMBÄCK Anna, Christina SCANDELIUS, "Corporate Heritage in CSR Communication: A Means to Responsible Brand Image?", *Corporate Communications: An International Journal*, 18.3, 2013, ss. 362-382.
- BOLANLE Amole Bilqis, Adebisi SULAIMON OLANREWaju, Awolaja Ayodeji MUYIDEEN. "Corporate Social Responsibility and Profitability of Nigeria Banks-a Causal Relationship", *Research Journal of Finance and Accounting*, 3.1, 2012, ss. 6-17.
- BOWEN Howard R., *Social Responsibilities of The Businessman*, New York: Harper & Brothers Publishers, 1953.
- BOYLE Edmund J., Mark M. HIGGINS, Ghon S. RHEE, "Stock Market Reaction to Ethical Initiatives of Defense Contractors: Theory and Evidence", *Critical Perspectives on Accounting*, 8.6, 1997, ss. 541-561.
- BOZTOPRAK Hasan, *Kurum, Endüstri ve Kaynak Bazlı Faktörlerin Firma Performansı üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- BOZTOPRAK Hasan, "Kurum Temelli Görüş ve Stratejinin Üçayağı Perspektifi: Yazın Taraması", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 38, 2020, ss. 106-129.
- BRAMMER Stephen, Chris BROOKS, Stephen PAVELIN, "Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures", *Financial Management*, 35.3, 2006, ss. 97-116.

- BRANCO Manuel Castelo, Lúcia Lima RODRIGUES, "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69.2, 2006, ss. 111-132.
- BRINE Matthew, Rebecca BROWN, Greg HACKETT, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Australian Context", *Economic Round-up* Autumn, 2007, ss. 47-58.
- CALLAN Scott J., Janet M. THOMAS, "Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: An Update and Reinvestigation", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16.2, 2009, ss. 61-78.
- CAMACHO Javier, Jose Luis FERNANDEZ, "Competitiveness and CSR in SME: Results from a Study in the Madrid Region", *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6.1, 2018, ss. 105-116.
- CARROLL Archie B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4.4, 1979, ss. 497-505.
- CARROLL Archie B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34.4, 1991, ss. 39-48.
- CARROLL Archie B., "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, 38.3, 1999, ss. 268-295.
- CARROLL Archie B., *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford: Oxford University Press, 2008.
- CARROLL Archie B., Kareem M. SHABANA, "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice." *International journal of Management Reviews*, 12.1, 2010, ss. 85-105.
- CARROLL Archie B., "Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1.1, 2016, ss.1-8.
- CARTON Robert B., Charles W. HOFER, *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing, 2006.
- CATER Tomaz, Danijel PUCKO, "How Competitive Advantage Influences Firm Performance: The Case of Slovenian Firms", *Economic and Business Review*, 7.2, 2005, ss. 119-135.
- CATER Tomaz, Barbara CATER, "(In) tangible Resources as Antecedents of a Company's Competitive Advantage and Performance", *Journal for East European Management Studies*, 2009, ss. 186-209.
- CEGLIŃSKI Paweł, Anna WIŚNIEWSKA, "CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group", *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3.4, 2016, ss. 9-25.

- CHAKRAVARTHY Balaji S., "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, 7.5, 1986 ss. 437-458.
- CHEFFI Walid, Chrisovalantis MALESIOS, Ahmed ABDEL-MAKSOUUD, Sonia ABDENNADHER, Prasanta DEY, "Corporate Social Responsibility Antecedents and Practices as a Path to Enhance Organizational Performance: The Case of Small And Medium Sized Enterprises in an Emerging Economy Country", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28.6, 2021, ss. 1647-1663.
- CHO Sang Jun, Chune Young CHUNG, Jason YOUNG, "Study on the Relationship between CSR and Financial Performance", *Sustainability* 11.2, 2019, ss. 343.
- CHOONGO Progress, "A Longitudinal Study of the Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance in SMEs in Zambia", *Sustainability*, 9.8, 2017, ss. 1-19.
- CHRISMAN James J., Charles W. HOFER, William B. BOULTON, "Toward a System for Classifying Business Strategies", *Academy of Management Review*, 13.3, 1988, ss. 413-428.
- COLLIS David J., Cynthia A. MONTGOMERY, "Competing on Resources", *Harvard Business Review*, 86.7/8, 2008, ss. 140-150.
- CRANE Andrew, Sarah GLOZER, "Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges", *Journal of Management Studies*, 53.7, 2016, ss. 1223-1252.
- CRISÓSTOMO Vicente Lima, Fatima DE SOUZA FREIRE, Felipe Cortes DE VASCONCELLOS, "Corporate Social Responsibility, Firm Value and Financial Performance in Brazil." *Social Responsibility Journal*, 7.2, 2011, ss. 295-309.
- ÇELİK Adnan, "Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları", *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, Editör: Coşkun Can AKTAN, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007.
- ÇOKLUK Ömay, Güçlü ŞEKERCİOĞLU, Şener BÜYÜKÖZTÜRK, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 2, Ankara: Pegem Akademi, 2012.
- ÇOLAKOĞLU Neşe, Mehmet ERYILMAZ, Jennifer MARTINEZ-FERRERO, "Is Board Diversity an Antecedent of Corporate Social Responsibility Performance in Firms? A Research on the 500 Biggest Turkish Companies", *Social Responsibility Journal*, 17.2, 2021, ss. 243-262.
- DAFT R. L., *Organization Theory and Design* (7th Ed.), South-Western College Publishing, Thomson Learning, U.S.A., 2000.
- D'ARCIMOLES Charles-Henri, Stephane TREBUCQ, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link: Evidence from France", *Conférence Internationale en Finance*, 2002.

- DAS Maitreyee, Krishnamachari RANGARAJAN, Gautam DUTTA, "Corporate Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Literature Analysis and Road Ahead." *Journal of Indian Business Research*, 12.2, 2020, ss. 271-300.
- DAVIES Iain A., Andrew CRANE, "Corporate Social Responsibility in Small-and Medium-Size Enterprises: Investigating Employee Engagement in Fair Trade Companies", *Business Ethics: A European Review*, 19.2, 2010, ss. 126-139.
- DAVIS Keith, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, 2.3, 1960, ss. 70-76.
- DAVIS Keith, "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16.2, 1973, ss. 312-322.
- DAY George S., Robin WENSLEY, "Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52.2, 1988, ss. 1-20.
- DI DONATO F., Maria Federica IZZO, "The Relation between Corporate Social Responsibility and Stock Prices: An Analysis of the Italian Listed Companies", *Available at SSRN 1986324*, 2012.
- DIERICKX Ingemar, Karel COOL, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35.12, 1989, ss. 1504-1511.
- DİNÇER Caner, Banu DİNÇER, "An Investigation of Turkish Small and Medium-Sized Enterprises Online CSR Communication", *Social Responsibility Journal*, 6.2, 2010, ss. 197-207.
- DO Binh, Ninh NGUYEN, "The Links between Proactive Environmental Strategy, Competitive Advantages and Firm Performance: An Empirical Study in Vietnam", *Sustainability*, 12.12, 2020, ss. 1-22.
- DRUCKER Peter F., "Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 26.2, 1984, ss. 53-63.
- DU Shuili, Chitrabhan B. BHATTACHARYA, Sen SANKAR, "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication", *International Journal of Management Reviews*, 12.1, 2010. ss. 8-19.
- DU Shuili, Chitrabhan B. BHATTACHARYA, Sen SANKAR, "Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier", *Management Science*, 57.9, 2011, ss. 1528-1545.
- EFİL İsmail, Mehlika SARAÇ, "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli İle Sinerji Yaratmak", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11.2, 2009, ss. 39-57.
- ELANGO Balasubramanian, Karthik DHANDAPANI, "Does Institutional Industry Context Matter to Performance? An Extension of the Institution-Based View", *Journal of Business Research*, 115, 2020, ss. 139-148.

- EL-GARAIHY Wael Hassan, Abdel-Kader Mohamed MOBARAK, Sami Abdullah ALBAHUSSAIN, "Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, 9.5, 2014, ss. 109-124.
- ERYILMAZ Mehmet, Sait KAYGUSUZ, İsmail EFİL, *İşletme: Kuram ve Pratik*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2015.
- ERYILMAZ Mehmet, "Bir Araştırmanın Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?", *Turkish Journal of Management*, 1.1, 2016, ss. 9-22.
- FETTAHOĞLU Sibel, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ile Finansal Performans Arasındaki İlişki: İMKB'ye Yönelik Bir Uygulama", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 6.1, 2013, ss. 11-20.
- FREDERICK William C., "Corporate Social Responsibility: From Founders to Millennials", *Corporate Social Responsibility*, Emerald Publishing Limited, 2018, ss. 3-38.
- FRIEDMAN Milton, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Time Magazine*, 13, 1970.
- FUENTES-FUENTES M. Mar, Carlos A. ALBACETE-SÁEZ, F. Javier LLORÉNS-MONTES, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, 32.6, 2004, ss. 425-442.
- GALLARDO-VÁZQUEZ Dolores, M. Isabel SANCHEZ-HERNANDEZ, "Measuring Corporate Social Responsibility for Competitive Success at a Regional Level", *Journal of Cleaner Production*, 72, 2014, ss. 14-22.
- GAO Gerald Yong, Janet Y MURRAY, Masaaki KOTABE, Jiangyong LU, "A "Strategy Tripod" Perspective on Export Behaviors: Evidence from Domestic and Foreign Firms Based in an Emerging Economy", *Journal of International Business Studies*, 41.3, 2010, ss. 377-396.
- GARRIDOA Elisabet, Jaime GOMEZ, Juan P. MAICAS, Raquel ORCOS, "The Institution-Based View of Strategy: How to Measure It", *BRQ Business Research Quarterly*, 17.2, 2014, ss. 82-101.
- GAVREA Corina, Liviu ILIES, Roxana STEGEREAN, "Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania", *Management & Marketing*, 6.2, 2011, ss. 285-300.
- GOLOB Ursa, Klement PODNAR, Wim J. ELVING, Anne Ellerup NIELSEN, Christa THOMSEN, Friederike SCHULTZ, "CSR Communication: Quo Vadis?", *Corporate Communications: An International Journal*, 18.2, 2013, ss. 176-192.
- GRANT Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33.3, 1991, ss. 114-135.

- GÜLMEZ Murat, Hilal İNAN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi ve Türkiye'deki Yeri Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29.3, 2020, ss. 29-48.
- GÜMÜŞ Murat, Burcu ÖKSÜZ, "İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi", *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4.14, 2009. ss. 2129-2150.
- HA Shiaw-Tong, May-Chiun LO, Yin-Chai WANG, "Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 2016, ss. 184-189.
- HADJ Tarek Bel, Anis OMRI, Ahmad AL-TIT, "Mediation Role of Responsible Innovation between CSR Strategy and Competitive Advantage: Empirical Evidence for the Case of Saudi Arabia Enterprises", *Management Science Letters*, 10.4, 2020, ss. 747-762.
- HAIR Joseph F. Jr., William C. BLACK, Barry J. BABIN, Rolph E. ANDERSON, Ron Tatham, *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice-Hall, 2006.
- HAIR Joe F., Marko Sarstedt, Lucy M. Matthews, Christian M. Ringle, "Identifying and Treating Unobserved Heterogeneity with FIMIX-PLS: Part I–Method", *European Business Review*, 28. 1, 2016, ss. 63-76.
- HART Stuart L., "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, 20.4, 1995, ss. 986-1014.
- HAYES Andrew F., *Introduction To Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, New York, NY: Guilford Press, 2018.
- HILL Charles WL., "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, 13.3, 1988, ss. 401-412.
- HITT Michael A., R. Duane IRELAND, Robert E. HOSKISSON, *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases*, Mason, USA, 2007.
- HOSKISSON Robert E., Michael A. HITT, William P. WAN, Daphne YIU, "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum", *Journal of Management*, 25.3, 1999, ss. 417-456.
- HU Li-tze, Peter M. BENTLER, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6.1, 1999, ss. 1-55.
- IAMANDI Irina-Eugenia, "Empirical Analysis on CSR Communication in Romania: Transparency and Participation", *Romanian Economic Journal*, 15.46, 2012, ss. 25-50.
- IKRAM Muhammad, Robert SROUFE, Muhammad MOHSIN, Yasir Ahmed SOLANGI, Syed Zulfiqar Ali SHAH, Farrukh SHAHZAD, "Does CSR Influence Firm Performance? A Longitudinal Study of SME Sectors of Pakistan", *Journal of Global Responsibility*, 11.1, 2019, ss. 27-53.

- ISMAIL Alimin Ismadi, Raduan Che ROSE, Haslinda ABDULLAH, Jegak ULI, "The Relationship between Organisational Competitive Advantage and Performance Moderated by the Age and Size of Firms", *Asian Academy of Management Journal*, 15.2, 2010, ss. 157-173.
- JAIN Priyanka, Vishal VYAS, Ankur ROY, "Exploring the Mediating Role of Intellectual Capital and Competitive Advantage on the Relation between CSR and Financial Performance in SMEs", *Social Responsibility Journal*, 13.1, 2017, ss. 1-23.
- JAMALI Dima, Ramez MIRSHAK, "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, 72.3, 2007, ss. 243-262.
- JAMALI Dima, Yusuf SIDANI, "Classical vs. Modern Managerial CSR Perspectives: Insights from Lebanese Context and Cross-Cultural Implications", *Business and Society Review*, 113.3, 2008, ss. 329-346.
- JAMALI Dima, Peter LUND-THOMSEN, Søren JEPPESEN, "SMEs and CSR in Developing Countries", *Business & Society*, 56.1, 2017, ss. 11-22.
- JAYASEELAN David, Latha Krishnadas MAZUMDER, "The Role of Business Ethics and Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage and Ensuring Sustainable Business (An Empirical Study on Industrial Companies in UAE)", *The Business & Management Review*, 6.3, 2015, ss. 147-157.
- JENKINS Heledd, "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67.3, 2006, ss. 241-256.
- JOHNSON Harold Lester, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Publishing Company, 1971.
- KAPLAN Robert S., David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70.1, 1992, ss. 71-79.
- KARAGIORGOS Theofanis, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: An Empirical Analysis on Greek Companies", *European Research Studies Journal*, 13.4, 2010, ss. 85-108.
- KASAP Mesut, *Dinamik Yeteneklerin ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Güney Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, Süleyman GEDİK, Melike BALKIR, *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, İstanbul: Tüsiad Yayınları, 2002.
- KHANDWALLA Pradip N., *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- KILIÇLI Yasin ve Mehmet AYGÜN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Entelektüel Sermaye İle Rekabet Avantajının Aracılık Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19.1, 2021, ss. 187-210.

- KIM Sora, Mary Ann T. FERGUSON, "Dimensions of Effective CSR Communication Based on Public Expectations", *Journal of Marketing Communications*, 24.6, 2018, ss. 549-567.
- KIM Kwang-Ho, MinChung KIM, Cuili QIAN, "Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective", *Journal of Management*, 44.3, 2018, ss. 1097-1118.
- KIM Sora, "The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception", *Journal of Business Ethics*, 154.4, 2019, ss. 1143-1159.
- KIM Sora, "The Process of CSR Communication-Culture-Specific or Universal? Focusing on Mainland China and Hong Kong consumers", *International Journal of Business Communication*, 59.1, 2022, ss. 56-82.
- KIYABO Kibeshi, Nsubili ISAGA, "Entrepreneurial Orientation, Competitive Advantage, and SMEs' Performance: Application of Firm Growth and Personal Wealth Measures", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9.1, 2020, ss. 1-15.
- KLINE Rex B., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Publications, 2016.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8.b., İstanbul: Beta, 2001.
- LAKHAL Lassaad, "Impact of Quality on Competitive Advantage and Organizational Performance", *Journal of the Operational Research Society*, 60.5, 2009, ss. 637-645.
- LANTOS Geoffrey P., "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18.7, 2001, ss. 595-632.
- LATAPI AGUDELO Mauricio Andrés, Lára JÓHANNSDÓTTIR, Brynhildur DAVIDSDÓTTIR, "A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4.1, 2019, ss. 1-23.
- LECHNER Christian, Sveinn Vidar GUDMUNDSSON, "Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance", *International Small Business Journal*, 32.1, 2014, ss. 36-60.
- LEE Sun Young, Craig E. CARROLL, "The Emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere, 1980–2004: The Exposure of Firms to Public Debate", *Journal of Business Ethics*, 104.1, 2011, ss. 115-131.
- LI Suhong, Bhanu RAGU-NATHAN, T.S. RAGU-NATHAN, S. Subba RAO, "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance", *Omega*, 34.2, 2006, ss. 107-124.

- LIN Feng-Jyh, Yi-Hsin LIN, "The Effect of Network Relationship on the Performance of SMEs", *Journal of Business Research* 69.5, 2016, ss. 1780-1784.
- LIU Hongxia, Michelle FONG, "The Corporate Social Responsibility Orientation of Chinese SMEs", *Journal of Law and Governance*, 5.3, 2010, ss. 27-44.
- MA Hao, "Creation and Preemption for Competitive Advantage", *Management Decision*, 37.3, 1999, ss. 259-267.
- MADUENO Jesús Herrera, Manuel Larrán JORGE, Isabel Martínez CONESA, Domingo MARTINEZ-MARTINEZ, "Relationship between Corporate Social Responsibility and Competitive Performance in Spanish SMEs: Empirical Evidence from a Stakeholders' Perspective", *BRQ Business Research Quarterly*, 19.1, 2016, ss. 55-72.
- MAI Ngoc Khuong, An Khoa Truong NGUYEN, Thanh Thuy NGUYEN, "Implementation of Corporate Social Responsibility Strategy to Enhance Firm Reputation and Competitive Advantage", *Journal of Competitiveness*, 13.4, 2021, ss. 96-114.
- MAJEED Sadia, "The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance", *European Journal of Business and Management*, 3.4, 2011, ss. 191-196.
- MAJOCCHI Antonio, Antonella ZUCHELLA, "Internationalization and Performance: Findings from a Set of Italian SMEs", *International Small Business Journal*, 21.3, 2003, ss. 249-268.
- MALHOTRA Naresh. K., Satyabhushan DASH, *Marketing Research an Applied Orientation*, London: Pearson Publishing, 2011.
- MALIK Muhammad Shaukat, Huma ALI, Anwar ISHFAQ, "Corporate Social Responsibility and Organizational Performance: Empirical Evidence from Banking Sector", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9.1, 2015, ss. 241-247.
- MAN Thomas W., Theresa LAU, K. F. CHAN, "The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies", *Journal of Business Venturing*, 17.2, 2002, ss. 123-142.
- MAQBOOL Shafat, M. Nasir ZAMEER, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: An Empirical Analysis of Indian Banks", *Future Business Journal*, 4.1, 2018, ss. 84-93.
- MARAKOVA Vanda, Anna WOLAK-TUZIMEK, Zuzana TUČKOVÁ, "Corporate Social Responsibility as a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises", *Journal of Competitiveness*, 13.1, 2021, ss. 113-128.
- MARGOLIS Joshua D., James P. WALSH, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, 48.2, 2003, ss. 268-305.

- MARIN Longinos, Alicia RUBIO, Salvador Ruiz de MAYA, "Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19.6, 2012, ss. 364-376.
- MASON Edward S., "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", *The American Economic Review*, 29.1, 1939, ss. 61-74.
- MCGUIRE Joseph William, *Business and Society*, New York: McGraw-Hill, 1963.
- MCWILLIAMS Abigail, Donald SIEGEL, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21.5, 2000, ss. 603-609.
- MCWILLIAMS Abigail, Donald SIEGEL, "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26.1, 2001, ss. 117-127.
- MEYDAN Cem Harun, Mustafa POLAT, "Stratejik Yol Haritası Oluşturulmasında Dengeli Sonuç Kartı: Savunma Planlaması İçin Bir Model Önerisi", *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 6.1, 2017, ss. 57-78.
- MEYER Marshall W., Vipin GUPTA, "The Performance Paradox", *Research in Organizational Behavior*, 16, 1994, ss. 309-309.
- MILES Raymond E., Charles C. SNOW, *Organization Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER Alex, Gregory G. DESS, "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, 30.4, 1993, ss. 553-585.
- MILLER Danny, Peter H. FRIESEN, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data: Part I: Testing Porter", *Organization studies* 7.1, 1986, ss. 37-55.
- MISHRA Supriti, "Evolution of Corporate Social Responsibility: Two Sets of Explanation", *Social Responsibility Journal*, 16.8, 2019, ss. 1341-1356.
- MOORE Geoff, "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the UK Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, 34.3, 2001, ss. 299-315.
- MORAVCIKOVA Katarina, Ľubica STEFANIKOVA, Martina RYPAKOVA, "CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication", *Procedia Economics and Finance*, 26, 2015, ss. 332-338.
- MORSING Mette, Majken SCHULTZ, "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies", *Business Ethics: A European Review*, 15.4, 2006, ss. 323-338.
- MORSING Mette, Laura J. SPENCE, "Corporate Social Responsibility (CSR) Communication and Small and Medium Sized Enterprises: The Governmentality Dilemma of Explicit and Implicit CSR Communication", *Human Relations*, 72.12, 2019, ss. 1920-1947.

- MOURA-LEITE Rosamaria C., Robert C. PADGETT, "Historical Background of Corporate Social Responsibility", *Social Responsibility Journal*, 7.4, 2011, ss. 528-539.
- MUAFI, Ratna ROOSTIKA, "Organizational Performance and Competitive Advantage Determinants of Creative SMEs", *European Journal of Economics and Management*, 1.2, 2014, ss. 7-25.
- MURILLO David, Josep M. LOZANO, "SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words", *Journal of Business Ethics*, 67.3, 2006, ss. 227-240.
- MURRAY Alan I., "A Contingency View of Porter's "Generic Strategies", *Academy of Management Review*, 13.3, 1988, ss. 390-400.
- MUTUKU Morrisson Kaunda, Stephen MUATHE, Rosemary JAMES, "Mediating Effect of Competitive Advantage on the Relationship between E-Commerce Capability and Performance: Empirical Evidence from Commercial Banks in Kenya", *European Journal of Business and Management*, 11.17, 2019, ss. 48-57.
- NAPSHIN Stuart A., Gaia MARCHISIO, "The Challenges of teaching Strategic Management: Including the Institution Based View", *The International Journal of Management Education*, 15.3, 2017, ss. 470-480.
- NEELY Andy, Mike GREGORY, Ken PLATTS, "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, 25.12, 1995, ss. 1228-1263.
- NEHME Marina, Claudia Koon Ghee WEE, "Tracing The Historical Development of Corporate Social Responsibility and Corporate Social Reporting", *James Cook University Law Review*, 15, 2008, ss. 129-168.
- NEWBERT Scott L., "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 29.7, 2008, ss. 745-768.
- NGWAKWE Collins C., "Environmental Responsibility and Firm Performance: Evidence from Nigeria", *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 3.2, 2009, ss. 97-103.
- NIELSEN Anne Ellerup, Christa THOMSEN, "Investigating CSR Communication in SMEs: A Case Study among Danish Middle Managers", *Business Ethics: A European Review*, 18.1, 2009, ss. 83-93.
- O'DONNELL Francis J., A.H.B. DUFFY, "Modelling Design Development Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 22.11, 2002, ss. 1198-1221.
- OHEYONO Juanita, Martin SAMY, Roberta BAMPTON, "An Examination of Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Study of the Top 50 Indonesian Listed Corporations", *Journal of Global Responsibility*, 2.1, 2011, ss. 100-112.
- OLIVER Christine, "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18.9, 1997, ss. 697-713.

- ONG Jeen Wei, Hishamuddin ISMAIL, Peik Foong YEAP, “Competitive Advantage and Firm Performance: the Moderating Effect of Industry Forces”, *International Journal of Business Performance Management*, 19.4, 2018, ss. 385-407.
- OPPER Sonja, “Social Network and Institution-Based Strategy Research”, *Asia Pacific Journal of Management*, 40.1, 2023, ss. 329-351.
- ORLITZKY Marc, Frank L. SCHMIDT, Sara L. RYNES, “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”, *Organization Studies*, 24.3, 2003, ss. 403-441.
- ÖZDEMİR Süleyman, Halis ERSÖZ, Halil SARIOĞLU, “Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 2007, ss. 173-230.
- PAVA Moses L., Joshua KRAUSZ, “The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost”, *Journal of Business Ethics*, 15.3, 1996, ss. 321-357.
- PENG Mike W., “Towards an Institution-Based View of Business Strategy”, *Asia Pacific Journal of Management*, 19.2, 2002, ss. 251-267.
- PENG Mike W., Denis YL WANG, and Yi JIANG, “An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies”, *Journal of International Business Studies*, 39.5, 2008, ss. 920-936.
- PENG Mike W., Sunny LI SUN, Brian PINKHAM, Hao CHEN, “The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod”, *Academy of Management Perspectives*, 23.3, 2009, ss. 63-81.
- PENG Mike W., Wei SUN , Cristina VLAS, Alessandro MINICHILLI , Guido CORBETTA, “An Institution-Based View of Large Family Firms: A Recap and Overview”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42.2, 2018, ss. 187-205.
- PENROSE Edith Tilton, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley, 1959.
- PÉREZ Andrea, María DEL MAR GARCIA DE LOS SALMONES, Matthew Tingchi LIU, “Maximising Business Returns to Corporate Social Responsibility Communication: An Empirical Test”, *Business Ethics: A European Review*, 28.3, 2019, ss. 275-289.
- PERRINI Francesco, Angeloantonio RUSSO, Antonio TENCATI, “CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy”, *Journal of Business Ethics*, 74.3, 2007, ss. 285-300.
- PETERAF Margaret A., “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 14.3, 1993, ss. 179-191.
- PETERSON Warren, Govert GIJSBERS, Michèle WILKS, *An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures*, ISNAR Research Management Guidelines, 7, 2003.

- PHONGPETRA Vichak, Lalit M. JOHRI, "Impact of Business Strategies of Automobile Manufacturers in Thailand", *International Journal of Emerging Markets*, 6.1, 2011, ss. 17-37.
- PODNAR Klement, "Communicating Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Communications*, 14.2, 2008, ss. 75-81.
- POLAT Mustafa, Karahan KARA, Avni Zafer ACAR, "Competitiveness Based Logistics Performance Index: An Epirical Analysis in Organisation for Economic Co-operation and Development Countries", *Competition and Regulation in Netwrok Industries*, 24.2-3, 2023, ss. 97-119.
- PORTER Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- PORTER Michael E., "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, 6.4, 1981, ss. 609-620.
- PORTER Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.
- PORTER Michael E., Mark R. KRAMER, "The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84.12, 2006, ss. 78-92.
- PORTER Michael E., "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 86.1, 2008, ss. 25-40.
- POTJANAJARUWIT Pisit, "Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in Thailand", *Journal of International Studies*, 11.3, 2018, ss. 104-111.
- PRAHALAD Coimbatore K., Gary HAMEL, "The Core Competence of Corporations", *Harvard Business Review*, 68.3, 1990, ss. 79-91.
- PREACHER Kristopher J., Andrew F. HAYES, "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", *Behavior Research Methods*, 40.3, 2008, ss. 879-891.
- RAOSOFT (t.b.). <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, Erişim tarihi: 18.07.2021.
- RATNAWATI, Budi Eko SOETJIPTO, F. Danardana MURWANI, Hari WAHYONO, "The Role of SMEs' Innovation and Learning Orientation in Mediating the Effect of CSR Programme on SMEs' Performance and Competitive Advantage", *Global Business Review*, 19.3, 2018, ss. 21-38.
- RETTAB Belaid, Anis Ben BRIK, Kamel MELLAHI, "A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organisational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai", *Journal of Business Ethics*, 89.3, 2009, ss. 371-390.
- RIZOS Vasileios, Arno BEHRENS, Wytze van der GAAST, Erwin HOFMAN, Anastasia IOANNOU, Terri KAFYEKE, Alexandros FLAMOS, Roberto RINALDI, Sotiris PAPADELIS, Martin HIRSCHNITZ-GARBERS, Corrado

- TOPI, "Implementation of Circular Economy Business Models by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Barriers and Enablers", *Sustainability*, 8.11, 2016, ss. 1212, 1-18.
- ROBU Maximilian, "The Dynamic and Importance of SMEs in Economy", *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13.1 (17), 2013, ss. 84-89.
- ROSENBUSCH Nina, Jan BRINCKMANN, Andreas BAUSCH, "Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, 26.4, 2011, ss. 441-457.
- RUMELT Richard P., "Towards a Strategic Theory of the Firm", *Competitive Strategic Management*, 26.3, 1984, ss. 556-570.
- RUSSO Michael V., Paul A. FOUTS, "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 40.3, 1997, ss. 534-559.
- SAEIDI Sayedeh Parastoo, Saudah SOFIAN, Parvaneh SAEIDI, Sayyede Parisa SAEIDI, Seyyed Alireza SAAEIDI, "How does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction", *Journal of Business Research*, 68.2, 2015, ss. 341-350.
- SARAÇ Mehlika, Yasemin ERTAN, Elif YÜCEL "How do Business Strategies Predict Firm Performance?:An Investigation on Borsa Istanbul 100 Index", *Muhasebe ve Finans Dergisi*, Ocak, 2014, ss. 121-135.
- SARDANA Deepak, Narain GUPTA, Vikas KUMAR, Mile TERZIOVSKI, "CSR 'Sustainability' Practices and Firm Performance in an Emerging Economy", *Journal of Cleaner Production*, 258, 2020, ss. 1-10.
- SCHERMELLEH-ENGEL Karin, Helfried MOOSBRUGGER, Hans MULLER, "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8.2, 2003, ss. 23-74.
- SEASHORE Stanley E., Ephraim YUCHTMAN, "Factorial Analysis of Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 12.3, 1967, ss. 377-395.
- SEIFERT Bruce, Sara A. MORRIS, Barbara R. BARTKUS, "Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance", *Business & Society*, 43.2, 2004, ss. 135-161.
- SETHI S. Prakash, "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, 17.3, 1975, ss. 58-64.
- SHEKAR M. Chandra, R. KUMARAN, "Impact of CSR on Firms' Financial Performance-A Study of Select Indian IT Companies", *IPE Journal of Management*, 9.1, 2019, ss. 85-94.
- SINGH Kuldeep, Madhvendra MISRA, "Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: The Moderating Effect of Corporate

- Reputation”, *European Research on Management and Business Economics*, 27.1, 2021, ss. 1-10.
- SNOW Charles C., Lawrence G. HREBINIAK, “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 25.2, 1980, ss. 317-336.
- STEINER George Albert, *Business and Society*, New York: Random House, 1971.
- STRITESKÁ, Michaela, Kateřina KUBIZŇÁKOVÁ, “The Impact of Corporate Social Responsibility on Business Competitiveness”, *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration*, 17.2, 2010, ss. 278-284.
- SU Zhongfeng, Mike W. PENG, En XIE, “A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability”, *British Journal of Management*, 27.1, 2016, ss. 58-76.
- SURROCA Jordi, Josep A. TRIBÓ, Sandra WADDOCK, (2010). “Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, 31.5, 2010, ss. 463-490.
- SÜSLÜ Murat, *Çevreye Duyarlı Stratejilerin İşletmelerin Rekabet Avantajına ve Finansal Performansına Etkisi: Türk Konaklama Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- TABACHNICK Barbara G., Linda S. FIDELL, *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education, 2007.
- TAKANO Kaori, “CSR Communication in Japan: the Case of Kikkoman”, *Corporate Communications: An International Journal*, 22.1, 2017, ss. 60-79.
- TANGEN Stefan, “Performance Measurement: From Philosophy to Practice”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53.8, ss. 726-737.
- TANTALO Caterina, Matteo G. CAROLI, Jeff VANEVENHOVEN, “Corporate Social Responsibility and SME’s Competitiveness”, *International Journal of Technology Management*, 58.1/2, 2012, ss. 129-151.
- TAŞ Ali, Esin CEVRİOĞLU, “Stratejik Yönetimin Temel Sorularına Kurumsalçı Perspektiften Bakış: Kurumsal Temelli Görüşün Argümanları Stratejik Yönetim Disiplini İçin Ne Anlam İfade Ediyor?”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13.3, 2015, ss. 397-415.
- TATA Jasmine, Sameer PRASAD, “CSR Communication: An Impression Management Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 132.4, ss. 765-778.
- TERZIOVSKI Milé, “Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 31.8, 2010, ss. 892-902.
- TIEP LE Thanh, Huan Quang NGO, Leonardo AURELIANO-SILVA, "Contribution of Corporate Social Responsibility on SMEs' Performance in an Emerging Market-

- the Mediating Roles of Brand Trust and Brand Loyalty", *International Journal of Emerging Markets*, 18.8, 2021, ss. 1868-1891.
- TORUGSA Nuttaneeya Ann, Wayne O'DONOHUE, Rob HECKER, "Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector", *Journal of Business Ethics*, 109.4, 2012, ss. 483-500.
- TSENG Ya-Fen, Tzai-Zang LEE, "Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP Model", *Expert Systems with Applications*, 36.3, 2009, ss. 6548-6558.
- TURYAKIRA Peter, Elmarie VENTER, Elroy SMITH, "The Impact of Corporate Social Responsibility Factors on the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17.2, 2014, ss. 157-172.
- TÜİK, *KOBİ İstatistikleri Raporu*, 2019, <https://www.tuik.gov.tr>, Erişim tarihi: 18.07.2021.
- TÜİK, *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri*, 2023, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2022-49438>, Erişim Tarihi: 23.02.2024.
- UZHEGOVA Maria, Lasse TORKKELI, Sami SAARENKETO, "Corporate Social Responsibility in SMEs: Implications on Competitive Performance", *Management Revue*, 30.2/3, 2019, ss. 232-267.
- ÜLGEN Hayri, Süleyman Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4.b., İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007.
- VAN BEURDEN Pieter, Tobias GOSSLING, "The Worth of Values-a Literature Review on the Relation between Corporate Social and Financial Performance", *Journal of Business Ethics*, 82.2, 2008, ss. 407-424.
- VENKATRAMAN Natarjan, Vasudevan RAMANUJAM, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11.4, 1986, ss. 801-814.
- VENTER E., Peter TURYAKIRA, E. E. SMITH, "The Influence of Potential Outcomes of Corporate Social Responsibility Engagement Factors on SME Competitiveness", *South African Journal of Business Management*, 45.4, 2014, ss. 33-43.
- VO Linh Chi, "Corporate Social Responsibility and SMEs: A Literature Review and Agenda for Future Research", *Problems and Perspectives in Management*, 9.4, 2011, ss. 89-97.
- WADDOCK Sandra A., Samuel B. GRAVES, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18.4, 1997, ss. 303-319.

- WAHEEDUZZAMAN A.N.M., John K. RYANS JR., "Definition, Perspectives, and Understanding of International Competitiveness: A Quest for a Common Ground", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 6.2, 1996, ss. 7-26.
- WARTICK Steven L., Philip L. COCHRAN, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, 10.4, 1985, ss. 758-769.
- WERNERFELT Birger, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5.2, 1984, ss. 171-180.
- WHITE Roderick E., "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, 7.3, 1986, ss. 217-231.
- WIJETUNGE W.A.D. Sajeewaa, "Service Quality, Competitive Advantage and Business Performance in Service Providing SMEs in Sri Lanka", *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6.7, 2016, ss. 720-728.
- WINDSOR Duane, "Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches", *Journal of Management Studies*, 43.1, 2006, ss. 93-114.
- WOOD Donna J., "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16.4, 1991, ss. 691-718.
- WRIGHT Peter, "A Refinement of Porter's Strategies", *Strategic Management Journal*, 8.1, 1987, ss. 93-101.
- WRIGHT Peter, Stephen P. FERRIS, "Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value", *Strategic Management Journal*, 18.1, 1997, ss. 77-83.
- YADAV Miklesh Prasad, Neena SINHA, "Investigating the Impact of corporate Social Responsibility on Competitive Performance: An Empirical Study Based on Panel Data Analysis", *FIIB Business Review*, 11.2, 2021, ss. 165-173.
- YAMIN Shahid, Angappa GUNASEKARAN, Felix T. MAVONDO, "Relationship between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Technovation*, 19.8, 1999, ss. 507-518.
- YÁÑEZ-ARAQUE Benito, Juan Pablo Sánchez-Infante HERNÁNDEZ, Santiago GUTIÉRREZ-BRONCANO, Pedro JIMÉNEZ-ESTÉVEZ, "Corporate Social Responsibility in Micro-, Small-and Medium-Sized Enterprises: Multigroup Analysis of Family vs. Nonfamily Firms", *Journal of Business Research*, 124, 2021, ss. 581-592.
- ZAHID Mahnoor, Hina NAEEM, Iqra AFTAB, Sajawal Ali MUGHAL, "From Corporate Social Responsibility Activities to Financial Performance: Role of Innovation and Competitive Advantage", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 15.1, 2021, ss. 2-13.
- ZHAO Xinshu, John G. Lynch Jr., Qimei Chen, "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis", *Journal of Consumer Research*, 37.2, 2010, ss. 197-206.

ZENISEK Thomas J., "Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature", *Academy of Management Review*, 4.3, 1979, ss. 359-368.

ZHU Wenzhong, Yucheng YAO, "On the Value of Traditional Confucian Culture and the Value of Modern Corporate Social Responsibility", *International Journal of Business and Management*, 3.2, 2008, ss. 58-62.



EKLER

EK 1: Etik Kurul İzni



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı: E-92662996-044-72330

06.09.2022

Konu: Ayhan ÖZTÜRK'in Etik Kurul Onayı

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 20.07.2022 tarihli ve E-86162157-302.99-13034 sayılı yazınız.

Enstitünüz, Yönetim ve Organizasyon doktora programı öğrencisi 711820007 numaralı Ayhan ÖZTÜRK'ün "Rekabet Avantajının Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Aracılık Etkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması BUÜ Araştırma ve Yayın Etiği Kurulları Başkanlığı (Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)'nın 26 Ağustos 2022 tarih ve 2022-07 sayılı oturumunda görüşülmüş olup, alınan karar ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ferudun YILMAZ

Rektör a.

Rektör Yardımcısı

Ek:

Karar Örneği (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: FFqWKLMB4UCZL842KjqjQ

Belge Doğrulama Adresi: <https://udos.uludag.edu.tr/Teyit/>

BUÜ Rektörlüğü Görükle Kampusu 16059 Nilüfer/BURSA

Bilgi için: Fatma Özkan KORU

Telefon No: 0224 2755150

Faks No: 0224 294 05 91

e-Posta: etik@uludag.edu.tr

İnternet Adresi: <https://uludag.edu.tr/etikkur>

Kep Adresi: uludag.rektorluk.hs03.kep

Telefon No: 0224 2755150

Bu belge UDOS ile hazırlanmıştır.





BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)
TOPLANTISI

OTURUM TARİHİ
26 AĞUSTOS 2022

OTURUM SAYISI
2022-07

KARAR NO 9: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ'ın danışmanlığında Yönetim ve Organizasyon doktora programı öğrencisi 711820007 numaralı Ayhan ÖZTÜRK'ün "Rekabet Avantajının Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Aracılık Etkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak anket ve ölçek sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ'ın danışmanlığında Yönetim ve Organizasyon doktora programı öğrencisi 711820007 numaralı Ayhan ÖZTÜRK'ün "Rekabet Avantajının Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Aracılık Etkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak anket ve ölçek sorularının fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

EK 2: Anket Formu



Rekabet Avantajının Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Aracılık Etkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma

Kıymetli Katılımcı,

Katılacağınız anket bir Doktora Tezi çalışmasının araştırma kısmı ile ilgili olup, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz danışmanlığında, Yönetim ve Organizasyon bilim dalı doktora öğrencisi Ayhan Öztürk tarafından yürütülmektedir. Bu çalışma ile KOBİ yöneticisi olan sizlerin katkısı ile KSS ve rekabet avantajı ile örgütsel performans arasındaki ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Anket sorularının **3 hafta içerisinde** doldurulması sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi açısından önemlidir. Araştırma kapsamındaki anket formu **ortalama 5 dakika** içerisinde doldurulabilmektedir. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlarla değerlendirilip, kullanılacaktır. Kurumunuza ve sizlere dair vereceğiniz tüm bilgiler ve cevaplar **kesinlikle gizli** tutulacaktır. İstenildiği takdirde araştırmanın sonuçları katılımcılar ile paylaşılacaktır.

Katılımınızla çalışmamıza **kattığınız değer** için çok teşekkür ederiz.

İletişim

Ayhan Öztürk

Gsm:

E-Posta 1:

E-posta 2:

BÖLÜM- 1 DEMOGRAFİK VERİLER

1) Cinsiyetiniz

- a) Kadın b) Erkek

2) Yaşınız

- a) 25 ve aşağısı b) 26 ve 35 arası c) 36 ve 45 arası d) 46 ve 55 arası
e) 56 ve yukarısı

3) Medeni Durumunuz

- a) Evli b) Bekâr

4) Eğitim Durumunuz

- a) Doktora b) Yüksek Lisans c) Lisans d) Ön lisans e) Lise f) Diğer

5) Meslekteki Kıdem Yılınız

(.....)

6) Göreviniz

- a) İşletme Sahibi b) Genel Müdür c) Genel Müdür Yardımcısı
d) Finans Müdürü e) İnsan Kaynakları Müdürü f) Muhasebe Müdürü
g) Üretim Müdürü h) Pazarlama Müdürü ı) Diğer (Belirtiniz).....

7) İşletmenin Çalışan sayısı

- a) 1-9 b) 10-49 c) 50-249

8) İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör

- A) Otomotiv b) Tekstil c) İnşaat d) Gıda e) Tarım f) Hayvancılık
g) Mobilya h) Kimya ı) Diğer (Belirtiniz).....

BÖLÜM 2- KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖLÇEĞİ (Türker, 2006)

1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum

5) Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
1	Şirketimiz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.					
2	Şirketimiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.					
3	Şirketimiz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.					
4	Şirketimiz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.					
5	Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.					
6	Şirketimiz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.					
7	Şirketimiz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.					
8	Şirketimiz müşteri memnuniyetine büyük önem verir.					
9	Şirketimiz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.					
10	Şirketimiz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.					

11	Şirketimiz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.					
12	Şirketimiz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.					
13	Şirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.					
14	Şirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.					
15	Şirketimiz, gelecek nesilleri de gözetken bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.					
16	Şirketimiz gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapmaya çalışır.					
17	Şirketimizde tüm çalışanların gönüllü çalışmalara ve hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.					
18	Şirketimiz değişik alanlarda çalışan dernek ve vakıfları, çeşitli yollarla teşvik eder.					

BÖLÜM 3- REKABET AVANTAJI ÖLÇEĞİ (Damar ve İraz, 2020)

1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum

5) Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
1	Ana rakipleri ile karşılaştırıldığında firmamızın düşük maliyet rekabet avantajı vardır.					
2	Ürünlerimiz, rakiplerinkinden daha üstün kaliteye sahiptir.					
3	Firmamız, ana rakiplerinden daha fazla Ar-Ge ve yenilik yeteneğine sahiptir.					
4	Firmamız, ana rakiplerinden daha iyi yönetim becerisine sahiptir.					
5	Firmamızın kâr oranı, ana rakiplerinden daha yüksektir.					
6	Firmamızın büyüme oranı, ana rakiplerinden daha fazladır.					
7	Firmamız, önemli görevler üstlenerek çeşitli alanlarda rakiplerine öncülük eder.					
8	Firmamızın kurumsal imajı, ana rakiplerinden daha iyidir.					
9	Ana rakipler, firmamızın ürünlerini veya hizmetlerini kolayca taklit edemez.					
10	Ana rakipler, firmamızın fikirlerini kolayca taklit edemez.					
11	Ana rakipler, firmamızın sahip olduğu konuma kolaylıkla gelemeyiz.					

BÖLÜM 4- ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ (Çalışkan vd. 2011)

1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum

5) Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
1	İşletmemizin cirosu yüksektir.					
2	İşletmemizin verimliliği yüksektir.					
3	İşletmemizin finansal performansı yüksektir.					
4	İşletmemizin kârı ve pazar payı yüksektir.					
5	İşletmemiz çalışanları başarılıdır.					
6	İşletmemiz çalışanları yenilikçidir.					
7	İşletmemizde yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkileri vardır.					

EK:3 KSS İletişimi Değişkenine Yönelik Dirmalara İlişkin Kodlama

1- Firmanın sosyal medya hesaplarında (Instagram, Facebook, Twitter) KSS faaliyetlerinden bahsedilmektedir.

2- Firmanın sosyal medya hesaplarında (Instagram, Facebook, Twitter) KSS faaliyetlerinden bahsedilmektedir.

1	Hayır
2	Hayır
3	Hayır
4	Evet
5	Evet
6	Hayır
7	Evet
8	Evet
9	Evet
10	Evet
11	Evet
12	Hayır
13	Hayır
14	Evet
15	Hayır
16	Hayır
17	Hayır
18	Hayır
19	Evet
20	Evet
21	Evet
22	Evet
23	Hayır

24	Evet
25	Evet
26	Evet
27	Hayır
28	Hayır
29	Evet
30	Hayır
31	Hayır
32	Hayır
33	Evet
34	Evet
35	Hayır
36	Hayır
37	Hayır
38	Hayır
39	Evet
40	Evet
41	Evet
42	Evet
43	Hayır
44	Evet
45	Evet
46	Hayır

47	Hayır
48	Evet
49	Evet
50	Evet
51	Hayır
52	Hayır
53	Evet
54	Hayır
55	Hayır
56	Hayır
57	Evet
58	Hayır
59	Hayır
60	Hayır
61	Hayır
62	Hayır
63	Hayır
64	Hayır
65	Hayır
66	Evet
67	Hayır
68	Evet
69	Evet

70	Hayır
71	Hayır
72	Hayır
73	Hayır
74	Evet
75	Hayır
76	Hayır
77	Evet
78	Evet
79	Evet
80	Evet
81	Evet
82	Evet
83	Evet
84	Evet
85	Evet
86	Evet
87	Hayır
88	Hayır
89	Hayır
90	Evet
91	Hayır
92	Hayır

93	Evet
94	Evet
95	Evet
96	Hayır
97	Evet
98	Evet
99	Evet
100	Hayır
101	Evet
102	Hayır
103	Hayır
104	Evet
105	Hayır
106	Hayır
107	Evet
108	Hayır
109	Evet
110	Hayır
111	Evet
112	Hayır
113	Hayır
114	Evet
115	Evet
116	Evet
117	Evet
118	Evet
119	Evet
120	Evet

121	Hayır
122	Hayır
123	Hayır
124	Hayır
125	Hayır
126	Hayır
127	Hayır
128	Evet
129	Hayır
130	Evet
131	Hayır
132	Hayır
133	Hayır
134	Evet
135	Hayır
136	Hayır
137	Hayır
138	Evet
139	Evet
140	Hayır
141	Hayır
142	Hayır
143	Hayır
144	Evet
145	Hayır
146	Hayır
147	Hayır
148	Hayır

149	Hayır
150	Hayır
151	Hayır
152	Hayır
153	Hayır
154	Hayır
155	Evet
156	Hayır
157	Hayır
158	Evet
159	Hayır
160	Hayır
161	Hayır
162	Hayır
163	Hayır
164	Hayır
165	Hayır
166	Hayır
167	Hayır
168	Hayır
169	Hayır
170	Hayır
171	Hayır
172	Evet
173	Hayır
174	Hayır
175	Hayır
176	Hayır

177	Hayır
178	Hayır
179	Hayır
180	Evet
181	Hayır
182	Hayır
183	Hayır
184	Hayır
185	Hayır
186	Hayır
187	Hayır
188	Hayır
189	Hayır
190	Evet
191	Hayır
192	Hayır
193	Hayır
194	Hayır
195	Hayır
196	Hayır
197	Hayır
198	Hayır
199	Evet
200	Hayır
201	Evet
202	Hayır
203	Evet
204	Hayır

205	Hayır
206	Hayır
207	Hayır
208	Hayır
209	Hayır
210	Hayır
211	Hayır
212	Hayır
213	Evet
214	Hayır
215	Hayır
216	Hayır
217	Evet
218	Evet
219	Hayır
220	Hayır
221	Evet
222	Hayır
223	Hayır
224	Hayır
225	Hayır
226	Evet
227	Evet
228	Hayır
229	Hayır
230	Hayır
231	Hayır
232	Hayır

233	Hayır
234	Hayır
235	Evet
236	Hayır
237	Hayır
238	Hayır
239	Hayır
240	Hayır
241	Hayır
242	Hayır
243	Hayır
244	Hayır
245	Evet
246	Evet
247	Evet
248	Evet
249	Hayır
250	Hayır
251	Evet
252	Evet
253	Evet
254	Evet
255	Hayır
256	Evet
257	Hayır
258	Hayır
259	Hayır
260	Evet

261	Hayır
262	Evet
263	Hayır
264	Evet
265	Evet
266	Hayır
267	Evet
268	Evet
269	Hayır
270	Evet
271	Evet
272	Hayır
273	Hayır
274	Hayır
275	Hayır
276	Evet
277	Hayır
278	Hayır
279	Hayır
280	Hayır
281	Evet
282	Hayır
283	Evet
284	Hayır
285	Hayır
286	Hayır
287	Evet
288	Hayır

289	Hayır
290	Hayır
291	Hayır
292	Hayır
293	Hayır
294	Hayır
295	Hayır
296	Hayır
297	Evet
298	Hayır
299	Hayır
300	Hayır
301	Hayır
302	Hayır
303	Hayır
304	Hayır
305	Hayır
306	Hayır
307	Hayır
308	Hayır
309	Hayır
310	Hayır
311	Hayır
312	Hayır
313	Hayır
314	Hayır
315	Hayır
316	Hayır

317	Hayır
318	Hayır
319	Hayır
320	Hayır
321	Evet
322	Hayır
323	Hayır
324	Hayır
325	Hayır
326	Hayır
327	Hayır
328	Hayır
329	Hayır
330	Hayır
331	Hayır
332	Hayır
333	Hayır
334	Hayır
335	Evet
336	Hayır
337	Hayır
338	Hayır
339	Hayır
340	Hayır
341	Hayır
342	Hayır
343	Hayır
344	Hayır

345	Hayır
346	Hayır
347	Hayır
348	Hayır
349	Hayır
350	Hayır
351	Evet
352	Hayır
353	Hayır
354	Hayır
355	Hayır
356	Hayır
357	Hayır
358	Hayır
359	Hayır
360	Hayır
361	Hayır
362	Hayır
363	Hayır
364	Hayır
365	Hayır
366	Evet
367	Hayır
368	Hayır
369	Hayır
370	Hayır
371	Hayır
372	Hayır

373	Hayır
374	Hayır
375	Hayır
376	Hayır
377	Hayır
378	Hayır
379	Evet
380	Hayır
381	Hayır
382	Hayır
383	Hayır
384	Evet
385	Hayır
386	Evet
387	Hayır
388	Evet
389	Evet
390	Hayır
391	Hayır
392	Evet
393	Evet
394	Evet
395	Hayır
396	Hayır
397	Evet
398	Hayır
399	Hayır
400	Hayır

401	Evet
402	Evet
403	Hayır
404	Hayır
405	Hayır
406	Hayır
407	Hayır
408	Hayır
409	Evet
410	Hayır
411	Hayır
412	Evet
413	Hayır
414	Evet
415	Hayır
416	Hayır
417	Hayır
418	Hayır
419	Hayır
420	Evet
421	Hayır
422	Hayır
423	Evet
424	Evet
425	Hayır
426	Hayır
427	Evet
428	Hayır

429	Hayır
430	Hayır
431	Hayır
432	Hayır
433	Hayır
434	Hayır
435	Hayır
436	Evet
437	Hayır
438	Hayır
439	Hayır
440	Hayır
441	Hayır

442	Evet
443	Evet
444	Hayır
445	Hayır
446	Hayır
447	Hayır
448	Hayır
449	Hayır
450	Hayır
451	Hayır
452	Evet
453	Hayır
454	Hayır

455	Hayır
456	Evet
457	Hayır
458	Evet
459	Hayır
460	Evet
461	Evet
462	Evet
463	Evet
464	Evet
465	Evet
466	Evet
467	Hayır

468	Hayır
469	Hayır
470	Evet
471	Hayır
472	Hayır
473	Hayır
474	Hayır
475	Hayır
476	Hayır
477	Hayır
478	Hayır

ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ		
Adı-Soyadı	Ayhan	Öztürk
Doğum Yeri ve Yılı		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce	
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	2003-2007	Bursa Emirsultan Lisesi
Ön Lisans	2008-2010	Dumlupınar Üniversitesi / İşletme
Lisans	2008-2012	Anadolu Üniversitesi / İktisat
Lisans	2012-2016	Bursa Uludağ Üniversitesi / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Yüksek Lisans	2016-2018	Bursa Teknik Üniversitesi / Uluslararası Ekonomi Politikası
Doktora	2018-2024	Bursa Uludağ Üniversitesi / Yönetim ve Organizasyon
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı
1.		
2.		
3.		
Üye Olduğu Bilimsel ve Meslekî Kuruluşlar		
Katıldığı Proje ve Toplantılar		
Yayınlar:	ÖZTÜRK Ayhan, KALAYCIOĞLU Esat, “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etik İklim ve Etik Liderlik Algılarının Etkisi”, <i>Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi</i>, 2022, 57.4, ss. 2022. KORKMAZ Nuri, ÖZTÜRK Ayhan, “Bulgaristan Türklerinin Göç Süreci ve Göçmenlerin Türkiye’deki İskân ve İş Gücüne Dayalı Entegrasyonu”, <i>Bölgesel Araştırmalar Dergisi</i>, 2017, 1.3, ss. 268-289. ÖZTÜRK Ayhan, Salih KALAYCI, Nuri KORKMAZ, “Türkiye’de Eğitim Harcamalarının İktisadi Büyümeye Etkisi: Ekonometrik Bir Analiz”, <i>Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi</i>, 2017, 5.7, ss. 17-29. KALAYCI Salih, ÖZTÜRK Ayhan, “Türkiye’de Eğitim, İşsizlik ve Enflasyona Dayalı Gelir Dağılımı Adaletsizliği”, <i>Turkish Studies</i>, 2017, 12.31, ss. 152-168.	

	KORKMAZ Nuri, KALAYCI Salih, ÖZTÜRK Ayhan, “OPEC Ülkelerindeki Enerji Tüketimi, CO2 Salınımı ve İktisadi Büyüme Arasındaki İlişki”, <i>Route Educational and Social Science Journal</i>, 2017, 48.7, ss. 449-455. KALAYCI Salih, ÖZTÜRK Ayhan, “Küreselleşen Dünyada Kadın Eğitiminin GSMH’ya Etkisi”, <i>Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi</i>, 2017, 5.7, ss. 76-87. KALAYCI Salih, ÖZTÜRK Ayhan, GÜNDÜZ Mehmet Akif, “Kuzey Avrupa ve Latin Amerika Ülkeleri Arasında Gelir Dağılımı Adaletsizliği Açısından Ekonometrik Bir Analiz”, <i>Turkish Studies</i>, 2017, 12.29, ss. 335-347.
Diğer:	
İletişim (e-posta):	_____
	Tarih İmza Adı-Soyadı