

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE’DEKİ YAPIM FİRMALARINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
STRATEJİLERİ**

MELTEM DUVA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
MİMARLIK ANABİLİM DALI
KONUT ÜRETİMİ VE YAPIM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALMULA KÖKSAL IŞIKKAYA**

İSTANBUL, 2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE’DEKİ YAPIM FİRMALARINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
STRATEJİLERİ**

Meltem DUVA tarafından hazırlanan tez çalışması 03.05.2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Almula KÖKSAL IŞIKKAYA
Yıldız Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Almula KÖKSAL IŞIKKAYA
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Alaattin KANOĞLU
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Candan ÇINAR
Yıldız Teknik Üniversitesi

ÖNSÖZ

Öncelikle tez konusunun seçim sürecinden tezin teslim aşamasına kadar verdiği değerli tavsiyeler ve rehberliğiyle destek olan, öğrencisi olmaktan gurur ve mutluluk duyduğum danışman hocam Doç. Dr. Almula Köksal Işıkkaya'ya sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca destekleri olmadan bu tezin hayata geçmesi mümkün olmayan ankete katılan tüm firmalar ve firma yöneticilerine; anlayışları için Kırıkkale Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü yöneticileri ve çalışanlarına, tezimin tamamlanması sırasında her bakımdan bana destek olan ailem ve çok değerli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak en önemli teşekkürü çalışmam boyunca tüm sevgisi ve özverisiyle destek olan eşim Berk Can Duva'ya borçluyum.

Mayıs, 2017

Meltem DUVA

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT.....	xi
BÖLÜM 1	
GİRİŞ.....	1
1.1 Literatür Özeti	1
1.1.1 Problem Tanımı	2
1.2 Tezin Amacı	3
1.3 Hipotez	4
BÖLÜM 2	
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	6
2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Bağlamsal Altyapısı	6
2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri ve Tarihsel Gelişimi	10
2.3 Stratejik Yönetim ve Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri	18
2.3.1 Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri	23
BÖLÜM 3	
İNŞAAT SEKTÖRÜ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	32
3.1 İnşaat Sektörü Genel Özellikleri.....	32
3.2 İnşaat Sektöründe Stratejik Yönetim	33
3.3 İnşaat Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk	34

BÖLÜM 4

METODOLOJİ.....	42
4.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	42
4.2 Örneklemin Belirlenmesi	44
4.2.1 Anket Tekniği	45
4.2.2 Analiz	47
4.3 Bulgular	50
4.3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bütünleşmesi.....	50
4.3.2 Etik Sorumluluklar	55
4.3.3 Hayırsever Sorumluluklar	56
4.3.4 Stratejik Sorumluluklar	59
4.3.4.1 KSS Faaliyeti Seçim Kriterleri.....	59
4.3.4.2 KSS Faaliyetleri - Firma Stratejisi İlişkisi	63
4.3.4.3 Stratejik KSS Faaliyetleri.....	65
4.3.4.4 Stratejik KSS Kazanımları.....	67
4.3.4.5 Rakipler ve Beklentiler Bağlamında KSS.....	72
BÖLÜM 5	76
SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKLAR.....	82
EK-A	
ANKET SORULARI	88
A-1 Genel Bilgiler	89
A-2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bütünleşmesi ve Faaliyetleri	90
A-3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri	92
ÖZGEÇMİŞ	94

KISALTMA LİSTESİ

BITC	Business in the Community
BITC CR	Business in the Community Corporate Responsibility
BOT	Build Operate Transfer
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operating Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
EBR	European Business Register
ENR	Engineering News Record
FÜTZ	Fırsatlar Üstünlükler Tehditler Zayıflıklar
GRI	Global Report Initiative
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
HES	Hidroelektrik Santral
IFC	International Finance Corporation
ISG	İş Sağlığı ve Güvenliği
ISO	International Organization for Standardization
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2. 1 BITC Kurumsal Sorumluluk Endeksi Çerçevesi (Kaynak: BITC, 2016)	9
Şekil 2. 2 CED Kurumsal Sosyal sorumluluk Modeli (Kaynak: CED, 1971)	11
Şekil 2. 3 Carroll'un Sosyal Performans Modeli (Kaynak: Carroll, 1979)	12
Şekil 2. 4 Dört Parçalı Diyagram (Kaynak: Carroll, 1979)	13
Şekil 2. 5 Paydaş Teorisine Göre Firmanın Paydaşları (Kaynak: Freeman, 1984)	14
Şekil 2. 6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Kaynak: Carroll, 1991)	15
Şekil 2. 7 Üç Etki Alanı Modeli (Kaynak: Schwartz ve Carroll, 2003)	16
Şekil 2. 8 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönelimleri (Kaynak: Schwartz ve Carroll, 2003)	17
Şekil 2. 9 Stratejik Yönetim Basamakları (Kaynak: Hunger ve Wheelen, 2003)	18
Şekil 2. 10 Çevresel Analiz Sürecinin Basamakları (Mirze ve Ülgen, 2014)	19
Şekil 2. 12 Uygulama Düzeylerine Göre Stratejilerin Hiyerarşisi	21
Şekil 2. 13 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dört Düzeyi (Kaynak: Dalton ve Cosier, 1982)	23
Şekil 2. 14 Lantos'un KSS Modeli (Kaynak: Lantos, 2001).....	25
Şekil 2. 15 Converge of Interest-Menfaatlerin Kesişimi (Kaynak: Porter ve Kramer, 2002)	26
Şekil 2. 16 Hayırseverliğin Değerinin Maksimizasyonu (Kaynak: Porter ve Kramer, 2002)	27
Şekil 3. 1 Bir İnşaat Firmasının Paydaşları (Kaynak: Zhao ve diğerleri, 2012).....	37
Şekil 3. 2 Yapım Şirketleri ile İlgili KSS Faktörleri (Kaynak: Zhao ve diğerleri, 2012)	39
Şekil 3. 3 Firmaların Stratejik KSS Beyanları (Duva ve Köksal, 2016).....	40
Şekil 4. 1 Cinsiyet ve Sektör Deneyimlerine Göre Katılımcılar.....	46
Şekil 4. 2 Katılımcıların Firma İçindeki Pozisyonu	46
Şekil 4. 3 Çalışan Sayılarına Göre Şirket Dağılımı	47
Şekil 4. 4 KSS Faaliyetlerine Başlamasındaki Etkenler	54
Şekil 4. 5 Firmaların KSS Faaliyeti Seçim Kriterleri.....	60
Şekil 4. 6 KSS Faaliyetlerinin Şirket Stratejisine Katkıları	67

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 2. 1 Temel Stratejiler (Kaynak: Mirze ve Ülgen, 2014)	20
Çizelge 2. 2 Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Seçenekleri (Kaynak: Galbreath, 2006)	28
Çizelge 2. 3 Strateji ve Toplum (Kaynak: Porter ve Kramer, 2006)	29
Çizelge 2. 4 Stratejik KSS (Porter ve Kramer, 2006)	30
Çizelge 2. 5 KSS ve “Ortak Değer” (Kaynak: Porter ve Kramer, 2011)	31
Çizelge 4. 1 İçerik Analizi Temaları	49

TÜRKİYE’DEKİ YAPIM FİRMALARINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ

Meltem DUVA

Mimarlık Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Almula KÖKSAL IŞIKKAYA

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun(KSS) oldukça eskiye dayanan bir tarihi olmasına rağmen konu, özellikle son yıllarda şirket yönetiminin önemli bileşenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağlamsal altyapısı Antik döneme kadar uzanan ve temelde işletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken topluma karşı sorumlu olması olarak tanımlanabilecek kavramın kapsamı günümüzde topluma karşı ekonomik ve yasal olarak sorumlu davranmasının da ötesine geçmiştir.

Günümüzde KSS’nin kapsamı, şirketlerin finansal sürdürülebilirlik sağlaması ve kanunlara uymanın ötesinde; hissedar olmayan tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu geniş kapsam, şirketler için kârlı olmak ve sosyal sorumlu olmak arasında bir ikilem yaratmaktadır. Çünkü KSS faaliyetlerinin şirkete maliyeti, yararları, ne kadar verim alındığı konuları henüz belirsizdir ve şirketler stratejik KSS faaliyetleri ile karşılıklı fayda sağlamaya çalışmaktadır.

İnşaat sektörü, ekonomi için kritik öneme sahip olan, lokomotif sektörlerden biridir. Fakat kendine has karakteristik özellikleri nedeniyle KSS uygulamaları diğer sektörlerde göre daha geç başlamıştır KSS faaliyetlerinin daha erken başladığı sektörlerde bile stratejik KSS uygulama süreçleri, yararları ve sonuçları henüz belirsizken inşaat sektörü için bu boşluk özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde daha fazladır. KSS faaliyetlerinin inşaat sektöründe stratejik boyutta uygulanmasıyla ilgili bu boşluktan yola çıkılarak çalışmada, Türk inşaat sektörü bağlamında Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk araştırılmıştır. Tezde Türk inşaat firmalarının stratejik anlamda KSS’yi nasıl

ele aldıkları, stratejik anlamda KSS varsa nasıl uyguladıkları, firma stratejisiyle KSS uygulamalarını ne ölçüde birbiriyle uyumlu hale getirdikleri ve tüm bunların sonuçlarının şirkete etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Tez çalışmasının ilk basamağında konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. KSS kavramı incelendikten sonra, Stratejik Yönetim ve İnşaat Sektörü bağlamında KSS ile ilgili çalışmalar taranmıştır. KSS'nin stratejik olarak ele alınması konusu çok yeni bir konu olmakla birlikte, inşaat sektöründe KSS faaliyetleri diğer sektörlerle göre daha geç başladığı için ülkemizde stratejik KSS faaliyetleriyle ilgili sınırlı sayıda çalışma olduğu gözlenmiştir. Araştırma konusunun örneklemini olarak ENR 2015 En İyi 250 Uluslararası Yüklenici listesindeki 43 Türk firma seçilmiştir. Örneklemin uluslararası boyutta faaliyet gösteren firmalar olmasının sebebi KSS bilincinin daha yüksek olacağının beklenmesidir. Çünkü bu firmalar; farklı coğrafyalarda, farklı sektörlerden büyük şirketlerle ve farklı paydaşların olduğu projeler üretmekte, uluslararası boyutta faaliyet gösterebilmek için uluslararası normları yerine getirmektedir. Veriler, çalışmaya katılan on firmadan üst düzey yöneticilerle ayrı ayrı yapılan görüşmeler aracılığıyla toplanmış ve içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

Tez çalışmasının giriş bölümünde Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramıyla ilgili genel bir literatür özeti paylaşılmış; problemin tanımı, çalışmanın amacı ve tezin hipotezi ortaya konulmuştur. Tez çalışmasının ikinci bölümünde, KSS kavramının bağlamsal alt yapısı, konunun ortaya çıkış süreci, literatürdeki KSS modelleri, stratejik yönetim teması ve KSS ilişkisi ile Stratejik KSS modelleri incelenmiştir. Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, inşaat sektörünün özellikleri ve bu özelliklerin KSS faaliyetlerine olan etkisi, inşaat sektöründe stratejik yönetim ile inşaat sektöründe KSS bağlamında literatürdeki çalışmalar ele alınmıştır. Tez çalışmasının dördüncü bölümünde, çalışmanın metodolojisi, araştırma ve verilerin analiz yöntemleri açıklanarak katılımcıların araştırma modeli çerçevesinde verdiği cevaplar ortaya konulmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise, çalışma sonuçları değerlendirilerek gelecek çalışmalar için öneriler paylaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, stratejik sosyal sorumluluk, stratejik yönetim, ortak değer

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES IN CONSTRUCTION
FIRMS IN TURKEY**

Meltem DUVA

Department of Architecture

MSc. Thesis

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Almula KÖKSAL IŞIKKAYA

Despite the fact that Corporate Social Responsibility (CSR) has a long history, the subject has been particularly emerged in recent years as one of the vital components of corporate management. The context of the CSR concept extends up to ancient era and the scope of the concept moved beyond economic and legal responsibilities of corporations towards society.

Today, the scope of CSR is to meet the needs of all stakeholders -who are not shareholders- beyond the financial sustainability of companies and compliance with laws. This broad scope creates a contradiction between being profitable and being socially responsible for companies since the cost, benefits and efficiency of the CSR activities to the company are still unclear and companies try to gain mutual benefit by strategic Corporate Social Responsibility activities.

The construction sector is one of the leading sectors, which has a critical importance for the economy. However, due to its unique characteristics, CSR implementations have started later than other sectors. Even in sectors that CSR activities have begun earlier Strategic CSR implementation processes, benefits and outcomes are still unclear, for construction sector, this gap is much bigger. In order to fill this gap, in this study, Strategic Corporate Social Responsibility has been researched in the context of Turkish construction sector. This study aims to reveal how Turkish construction firms

handle and apply Strategic CSR, how much they accord CSR practices with the company strategy and the effects of all these on the company.

In the first step of the thesis, literature review was conducted. After the concept of CSR has been examined in general, it has been examined in the context of strategic management and construction sector. As well as strategic consideration of CSR is a very new topic, it is observed that there is a limited number of studies on strategic CSR activities in Turkey since CSR activities in the construction sector started later than other sectors. 43 Turkish firms on the list of ENR 2015 Top 250 International Contractors were selected as sample of the research. Since the firms in sample are internationally active, it is expected that these firms have to provide international norms in order to be able to operate on an international scale, producing projects in different geographies with large companies and different stakeholders from different sectors, and therefore the CSR consciousness will be higher. The data collected through interviews conducted with top managers of ten companies participating in the study and evaluated by content analysis.

In the introduction chapter of the thesis, a general literature summary about the concept of Corporate Social Responsibility was shared, the definition of the problem, the aim of the study and the hypothesis of the thesis were put forward. In the second chapter of the thesis, context and emergence process of CSR, CSR models in the literature, strategic management and CSR relation, Strategic CSR models are examined. In the third chapter of the thesis, the characteristics of the construction industry and its impact on CSR activities, strategic management in the construction sector and studies in the context of CSR in the construction sector are discussed. In the fourth chapter of the thesis, methodology of thesis, research and data analysis methods are explained and the answers given by the interviewers are presented. In the last part of the study, the results of the study are evaluated and suggestions for future studies are shared.

Keywords: Corporate Social Responsibility, strategic social responsibility, strategic management, shared value

1.1 Literatür Özeti

Sosyal yardımlaşma, para ve güç açısından avantajlı olanın sosyal sorumlu olması fikri antik döneme kadar uzanmaktadır. Günümüzdeki anlamda Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) düşüncesinin ortaya çıkışı ise; Sanayi Devrimi sonrasındaki artan ticari faaliyetlerin 1929 yılında New York Borsası'nın çökmesiyle son bulması ve I. Dünya Savaşı sonrası yaşanan panik, işsizlik ve toplumun refah seviyesindeki düşüşe dayanmaktadır [1]. Bu gelişmelerle birlikte toplumun işletmelerden beklentileri ve sosyokültürel yapısı değişmeye başlamıştır.

Kavramsal olarak KSS, 1950'lerde sıklıkla gündeme gelmeye başlamış, 1960 ve 1970'lerde Amerika ve Avrupa'da üst düzey bir yönetim sorunu olarak ortaya çıkmış ve geçmişten günümüze artan bir öneme sahip olmuştur. Günümüzde, şirketlerden toplumsal sorunların çözümüne katılmaları beklenmektedir. Bugün KSS'nin kapsamı, şirketlerin finansal sürdürülebilirlik sağlaması ve kanunlara uymanın ötesinde; hissedar olmayan tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır [2]. Bu, şirketlerin meşgul olması gereken sorunların kapsamının oldukça geniş olması demektir. Bu kapsam ve maliyetler göz önüne alındığında şirketler, maksimum kâr sağlamaya çalışırken sosyal sorumlu davranmak konusunda zorlanmaktadır [3]. Konuyla ilgili yapılan çalışmaların bazıları, KSS'nin satış gelirlerini artırdığını [4], kurumsal itibarı geliştirdiğini [5], ticari riskleri azalttığını [6] ortaya koymuştur. Bazı çalışmalar ise KSS politikalarının, sadece toplum baskılarını önlemek için bir yol olduğunu; çünkü kumar, tütün, savunma gibi sektörlerin "Kurumsal Sosyal Sorumlu" davranmadığı halde finansal olarak

performanslarının saygın olduğunu savunmaktadır [7]. Dolayısıyla literatürde, KSS ve şirket sürdürülebilirliği arasında negatif veya pozitif ilişki kuran çalışmalar mevcuttur.

Porter ve Kramer'e göre; iş dünyası ile toplumun karşı karşıya konumlandırılması ve KSS stratejilerinin iş stratejileriyle bağlantısız olması nedeniyle; şirketler KSS faaliyetlerinden yeteri kadar verim alamamaktadır. Genel geçer KSS faaliyetleri yerine, şirket stratejilerine uygun faaliyetler uygulanması hem toplum hem de şirket açısından ortak bir fayda sağlayacaktır [8].

1.1.1 Problem Tanımı

Birçok firma; medya, toplum ve yönetimlerin baskısı sonucu ticari faaliyetlerinin sonuçlarıyla yüzleşmiş ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini iş süreçlerine dâhil etmiştir. Fakat KSS faaliyetlerinin şirkete maliyeti, yararları, ne kadar verim alındığı konuları henüz belirsizdir. Ayrıca toplumsal baskılar sonucu yapılan faaliyetler firma stratejisi ile örtüşmediği zaman KSS yalnızca hayırseverlik boyutunda kalmaktadır. Bu yüzden şirketler, artan iç ve dış beklentilere genel şirket stratejisine uygun olarak, şirkete pozitif etki yapacak şekilde karşılık verme baskısı yaşamaktadır [9].

Tüm diğer sektörlerde olduğu gibi, inşaat sektörü de son zamanlarda çevrenin daha etkili kullanılması, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması gibi Kurumsal Sosyal Sorumluluk bağlamında değerlendirilebilecek konularla ilgili çevreciler, yönetimler ve toplumun hedefi haline gelmiştir [10]. Bu durum, inşaat firmalarını KSS faaliyetlerine yöneltmiştir. Bu kapsamda, 2006 yılında ENR(Engineering News Record) 250 listesine giren yüklenicilerin %64'ü kirliliğin azaltılması, atık yönetimi, karbon salınımları, enerji kullanımı gibi konuları içeren raporlar yayımlamıştır [8].

İnşaat sektörü, yarattığı katma değer, GSYH (Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla) içerisindeki payı, yüksek istihdam potansiyeli, ulusal sermaye ağırlığı, etkileşim içerisinde bulunduğu sektörlerin sayısı ve çeşitliliği açısından ekonomi için kritik bir öneme sahiptir [11]. Fakat her projenin tek olma özelliği taşıması, farklı coğrafyalarda farklı yasal süreçlere tabi olunması, üretimin emek yoğun olması, işgücü ücretlerinin düşük olduğu ülkelerin pazarda oluşturduğu fiyat rekabeti, projelerin farklı paydaşlar içermesi, uzun ömürlü ürünler üretilmesi gibi karakteristik özellikleri nedeniyle KSS uygulamaları diğer

sektörlere göre daha geç başlamıştır [12]. KSS faaliyetlerinin daha erken başladığı sektörlerde bile KSS uygulama süreçleri, yararları ve sonuçları henüz belirsizken inşaat sektörü için bu boşluk daha fazladır.

Türk inşaat firmaları uluslararası pazarda önemli başarılarla sahiptir. ENR 2015 listesinde 43 adet Türk yüklenici firma vardır ve bu firmalar çeşitli KSS faaliyetlerinde bulunmaktadır. Türk İnşaat firmalarında KSS'nin stratejik boyutta ele alınmasıyla ilgili literatürde yeterli çalışma bulunmamaktadır.

1.2 Tezin Amacı

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kökeni oldukça eskiye dayanan, geniş kapsamlı bir kavramdır ve literatürde kavramı farklı boyutlardan ele alan pek çok çalışma mevcuttur. Kavramın içeriğinin oldukça geniş olması ve işletmelerden beklentilerin zaman içinde değişebilir olması nedeniyle kavramın net bir tanımı yoktur. Toplumun işletmelerden beklentilerinin oldukça geniş kapsamlı olması, işletmelerin kârlı olmak ve sosyal sorumlu olmak arasında kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, topluma fayda sağlarken ekonomik sürdürülebilirliklerini de pozitif anlamda etkileyecek stratejik KSS faaliyetlerine yönelmeye başlamıştır. Topluma fayda sağlarken işletmenin de karşı fayda sağlaması konusu oldukça yenidir ve henüz bir ölçümleme sistemi söz konusu değildir.

Stratejik KSS konusu, diğer sektörlerle göre KSS konusuyla geç tanışan inşaat sektörü için oldukça yenidir ve ülkemizde KSS'nin stratejik olarak ele alınmasıyla ilgili yeteri kadar çalışma yoktur. Çalışmada bu boşluğun doldurulması amacıyla Türk inşaat sektörü bağlamında Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk araştırılmıştır. Çalışmada firmaların KSS ile nasıl tanıştıklarına, farklı düzeylerdeki KSS faaliyetlerine de yer verilmektedir. Ancak çalışma, daha çok stratejik KSS uygulamaları üzerinde durmaktadır. Bu çalışmanın amaçları, aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Türk inşaat firmalarının KSS bütünleşmesinin nasıl başladığı, hangi nedenlerle KSS faaliyetleri yaptığı ve stratejik nedenlerinin olup olmadığının saptanması,
- Firmaların KSS'yi düzeylerinin hangi boyutta olduğunun ve ne tür faaliyetler yapıldığının tespit edilmesi,

- Firmaların stratejik boyutta KSS faaliyetleri varsa hangi kıstasları gözeterek bu faaliyetleri seçtiğinin ve ne tür faaliyetler yapıldığının tespit edilmesi,
- Firma stratejisiyle KSS uygulamalarının ne ölçüde birbiriyle uyumlu ve ilişkili hale getirildiğinin tespit edilmesi,
- Yapılan faaliyetlerin şirkete olumlu olumsuz etkilerinin ortaya konmasıdır.

Yukarıda ifade edilen amaçlar büyük ölçekli firmalar bağlamında ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırma örneklemini olarak ENR 250 listesindeki uluslararası projeler gerçekleştiren 43 Türk firma seçilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, Türk inşaat firmalarına KSS faaliyetlerinde rehberlik edebilecektir.

1.3 Hipotez

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının önemi gün geçtikçe artmakta ve firmalar KSS faaliyetlerine daha fazla önem vermektedir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk literatürü ve uygulamalarının gelişmesiyle birlikte firmalar, sadece toplum yararına olan faaliyetler yapmaktansa karşılıklı fayda sağlayacak stratejik KSS faaliyetleri yapmaya başlamıştır. Literatürdeki örnekler incelendiğinde, firma stratejisine uygun seçilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şirketin ekonomik sürdürülebilirliğine olumlu etki ettiği görülmüştür. Örneğin, yeni bir pazara açılan bir şirket, KSS faaliyetleri yaparak iyi bilinirlik sağlayabilir ve KSS faaliyetleri yeni ürün ya da hizmet için iyi bir pazarlama aracı olabilir. Bu çalışmanın hipotezi, KSS uygulamalarını stratejik düzeyde ele alan firmaların ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirirken rakiplerine göre daha avantajlı olduğu ve rekabet edebilirliğinin artacağıdır.

Çalışma için örneklem, ENR 250 listesindeki 43 Türk yüklenici firmadır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren bu firmaların KSS bilinci ve kapsamının, ulusal firmalara göre daha yüksek olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada nitel bir yöntem benimsenmiştir. Yukarıda ifade edilen örneklem içinden on firma ile açık uçlu ve yarı yapılandırılmış soru formatında görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Türk yüklenicilerin KSS düzeylerinin daha önceki çalışmalarda ortaya konulduğu gibi büyük oranda hayırseverlik boyutunda olduğu söylenebilir; fakat dünyada gelişen eğilimlerle birlikte firmaların stratejik boyutta KSS faaliyetlerini yapmaya başladığı görülmüştür. Bazı pazarlarda iş yapabilmek ve finansör bulabilmek için KSS'nin gerekli bir faaliyet olması firmaları KSS'yi stratejik olarak ele almaya itmektedir. Türk yüklenici firmalar yaptıkları bu faaliyetleri henüz Stratejik KSS ya da “Ortak Değer” yaratılması gibi çerçevelere koymamaktadır. Buna rağmen, firmalardan beşinin Stratejik KSS faaliyetleriyle şirket stratejilerini desteklediği saptanmıştır. Gelişen eğilimler, artan raporlama sistemleri, gönüllülük sözleşmeleri ya da yasal zorunlulukların artmasıyla bu durumun yakın gelecekte daha çok gelişeceği, stratejik KSS faaliyetlerinde bulunan firma sayısının daha çok artacağı öngörülmektedir.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Bağlamsal Altyapısı

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramına dair tanımlar 1950'lerden sonra artmaya başlamış olmasına rağmen, bu tarihten önceki bazı gelişmeler konunun bağlamsal altyapısını oluşturur [13]. Sanayi Devrimi, I. Dünya Savaşı, 1929 Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı KSS düşüncesinin oluşumuna en çok etki eden olaylar olarak sıralanabilir. Bunun nedeni olarak; toplumların, çalışan ve tüketicilerin doğal afetler, finansal krizler, savaşlar ve güvenlik kaygıları arttığı dönemlerde KSS'ye olan ilgilerinin artması gösterilebilir [14]. Bu dönemlerde iyimserlik azalmış, sosyoekonomik problemler artmış, toplumsal eşitsizlik söz konusu olmuş ve toplum, işletmelerden beklentilerinin artmasıyla birlikte tepkiler vermeye başlamıştır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının tarihçesi de dünyayı etkileyen bu tür gelişmelerle şekillenmiş dört temel dönemde incelenebilir. Birinci Dönem, KSS'nin medeniyet ve dinler ile başladığı dönemdir [15]. KSS, kavramsal olarak bugünkü şekliyle kullanılsa da, para ve güç açısından avantajlı konumda olanların sosyal sorumlu olması fikri Mezopotamya, Çin, Eski Yunan ve Roma'da gözlemlenmeye başlamıştır. İslam ve Musevilik gibi dinlerde sosyal sorumlu davranma, zekât verme ve yardımlaşma bilinci KSS bağlamında değerlendirilebilir. 1500-1800 arasını kapsayan Merkantilist Dönem'de ise, kilisenin etkisini yitirip, yerini otoriter devlet yönetimine bırakmasıyla birlikte fakirlere yardım etmek, işsizlere iş bulmak devletin görevi ve sorumluluğu olarak tanımlanmıştır [16].

KSS'nin İkinci Dönemi ise Sanayi Devrimi ile başlayan süreci kapsar. James Watt tarafından buhar makinesinin icat edilmesi ve sonrasındaki teknolojik gelişmelerle sanayileşme başlamış, makineleşmenin artmasıyla üretim miktarı ve metotları değişmiş, üretim mekânı (fabrikalar) büyümüş buna bağlı olarak üretim ve tüketimin ölçeği de farklılaşmıştır. Emek-yoğun üretim biçiminden sermaye-yoğun üretim biçimine geçişle birlikte “işçi” ve “patron” sınıfı oluşmuştur. 1800'lerin başında işletmeler işçi veriminin nasıl artırılacağı üzerine yoğunlaşmıştır. İlerleyen zamanlarda, daha ucuza çalıştıkları için özellikle kadın ve çocuk çalışan istihdamının artmasıyla İngiltere ve Amerika'daki aktivistler; sosyal problemler, yoksulluk, kadın ve çocuk işgücü sömürsü gibi konulara dikkat çekmeye başlamıştır [17]. Bunun üzerine 1800'lerin sonuna doğru şirketlerin hayırseverlik faaliyetleri oluşmaya başlamıştır fakat bunun iş için mi toplum için mi olduğunu saptamak zordur [13].

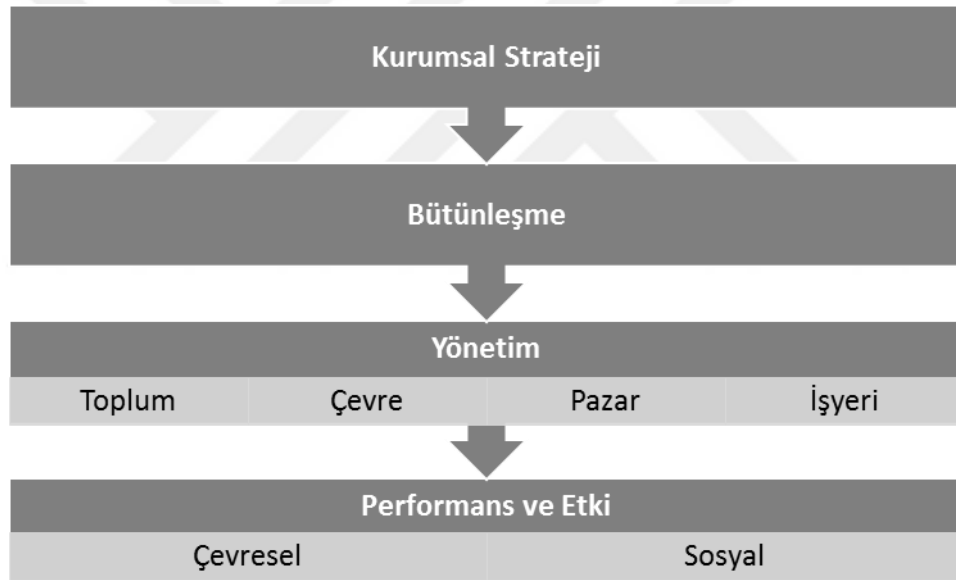
Üçüncü Dönem, 1900'lerin başında tüm sanayileşmiş toplumlarda bir takım sosyokültürel değişimlerin meydana gelmeye başladığı dönemdir. I. Dünya Savaşı nedeniyle işsiz kalan kişiler birleşerek sendikalar oluşturmuş; daha iyi ücret, çalışma şartları ve diğer sosyal hakları için pazarlık gücü elde etmiştir. 1919 yılında Milletler Cemiyeti'nin bir parçası olarak Uluslararası Çalışma Örgütü kurulmuştur. Bu “Toplumsal Direniş Hareketi” hayırseverlik faaliyetlerinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Öte yandan, New York borsasının 1929 yılında çökmesi ve “Büyük Buhran'ın” yıkıcı etkileriyle yaşanan panik ve işsizliğin yanı sıra, toplumun refah seviyesindeki düşüşle birlikte, özellikle Amerika'da, toplumun işletmelerden beklentileri de farklılaşmıştır. II. Dünya Savaşı ve sonrasında ise tüm dünyada demokratikleşme eğilimi görülmeye başlanmıştır [15]. Eğitime verilen önem artmış, çalışanların sosyal haklarını örgütlenerek elde edebilmelerinin zemini hazırlanmıştır [18]. 1948'de Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi yayımlanmış, bireylere tanınan hak ve özgürlüklerin güvence altına alınmasıyla, işletmelerin de çalışan hakları ve sosyal sorumluluklarıyla ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Böylece Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramına dair tanımlamalar artmıştır. Savaş sonrasındaki iyimserliğin azalmasıyla, 1960'larda toplumsal beklentiler artmıştır. Sivil toplum 1970'lerden itibaren güçlenmeye başlamış; Greenpeace, BITC (Business in the Community- Toplumda İş) gibi oluşumlar ortaya çıkmaya başlanmıştır. Bilişim teknolojisinin 1990'lardan itibaren artan gelişimi ile

bilgiye ulaşmak görece kolaylaşmış ve toplumlar işletmelerin birer paydaşı durumuna gelmeye başlamıştır. Böylece işletmelerin sadece kâr ederek ayakta kalamayacağı, toplumsal değerlere uygun sürdürülebilirlik planları olması gerektiği ortaya çıkmıştır [15].

KSS'nin 4.Dönemi ise şirketlerin kurumsal vatandaşlar olarak görülmeye başladığı dönemdir. Bu dönem, ekonomik faaliyetlerin sosyal sorumluluk bağlamında yapıldığı hatta sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şirket stratejisi ile bütünleştirilmeye çalışıldığı günümüzdeki süreci kapsar. Hatta KSS, şirketlerin kaotik, rekabetçi ve sürekli değişen bir ortamda hayatta kalmasını sağlamak için etkili ve gerekli bir strateji olarak düşünölmeye başlanmıştır [19]. Globalleşme ile birlikte, çeşitli pazarlarda yer alan işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışının artması, işletme için KSS'yi rekabet avantajı sağlamanın bir koşulu olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. KSS'ye verilen önem arttıkça işletmelerin KSS raporlama standartları gelişmiştir. Yöneticiler, faaliyetleri belirli ölçütler içinde yapmaya, KSS politikaları yayımlamaya, konuyu stratejik bir boyutta ele almaya başlamıştır.

KSS raporlaması, organizasyonların ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim performanslarını paydaşlarına aktardığı beyanlarıdır. Bunun ardında yatan başlıca sebepler; marka imajı, etik sorumluluklar, çalışan motivasyonu, yenilenme, risk yönetimi, ekonomik sorumluluklar, paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi, maliyetlerin azaltılması olarak sıralanabilir [20]. KSS raporlamasıyla ilgili geliştirilmiş standartlardan biri olan United Nations Global Compact (Birleşmiş Milletler-Küresel İlkeler Sözleşmesi) Birleşmiş Milletler tarafından 1999'da yayımlanmıştır. Sürekli rekabet içinde olan iş dünyasına ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak için evrensel ilkeler öneren ve yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımı olan sözleşmede; insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele hakkında on madde bulunmaktadır [21]. Sözleşmeyi imzalayan şirketler, on ilkenin uygulanması konusundaki faaliyetlerini yıllık olarak yayımlayacağını taahhüt ederler. Bir diğer gelişme ise GRI'nin (Global Report Initiative-Küresel Raporlama İnisiyatifi) kurulması olmuştur. Küresel olarak uygulanabilir bir sürdürülebilirlik raporlaması için çerçeve geliştirme amacı güden GRI'nin 2000 yılında bu kapsamda ilk sürümünü yayımlanmıştır [22]. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan ve 1982 yılında 30 üye ile kurulan BITC(Business in the

Community-Toplumda İş), üyelerinin KSS ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini iş stratejilerine dâhil etmesi için çalışmaktadır. Bunun için 2002 yılında ilk BITC CR(Corporate Responsibility-Kurumsal Sorumluluk) Endeksi yayımlanmıştır. Endeks, şirketlerin sorumlu iş uygulamaları ile bütünleşmelerini yönetmeleri ve ölçmeleri için güçlü bir araçtır [23]. Endeksin çerçevesi Şekil 2. 1'deki gibidir. Buna göre kurumsal strateji basamağı, kurumsal sorumluluğun işletmeye getireceği risklerin ve fırsatların üzerinde durur. Bütünleşme basamağı, kurumsal sorumluluğu; performans yönetimi, etkin paydaş katılımı ve raporlama gibi faaliyetler için nasıl kullandığı, yönettiği ve operasyonlarına dâhil ettiği konusyla ilgilenir. Yönetim basamağı şirketlerin toplum, çevre, pazar ve işyeri alanlarındaki riskleri ve fırsatları nasıl yönettiği konusuna odaklanır. Performans ve etki basamağı ise, şirketlerin sosyal ve çevresel etkilerinin olduğu alanlarda performanslarını raporlamasıyla ilgilenir.



Şekil 2. 1 BITC Kurumsal Sorumluluk Endeksi Çerçevesi (Kaynak: BITC, 2016)

Kasım 2010'da yayımlanan ISO 26000, Uluslararası Standartlar Kuruluşunun (ISO) kurumların sosyal sorumluluklarına ilişkin hazırladığı rehberlik standardıdır ve sosyal sorumluluğun bir organizasyonda benimsenmesi için kılavuzluk etmeyi amaçlamaktadır [24].

Özetleyecek olursak, KSS kavramı günümüz tanımına II. Dünya Savaşı sonrası kavuşmuştur. Ancak kavramın kökeni antik dönemlere dayanmaktadır. Günümüzde ise,

KSS bilinci ve faaliyetleri için yöntemlerin, beklentilerin ve stratejilerin farklılaştığı söylenebilir.

2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri ve Tarihsel Gelişimi

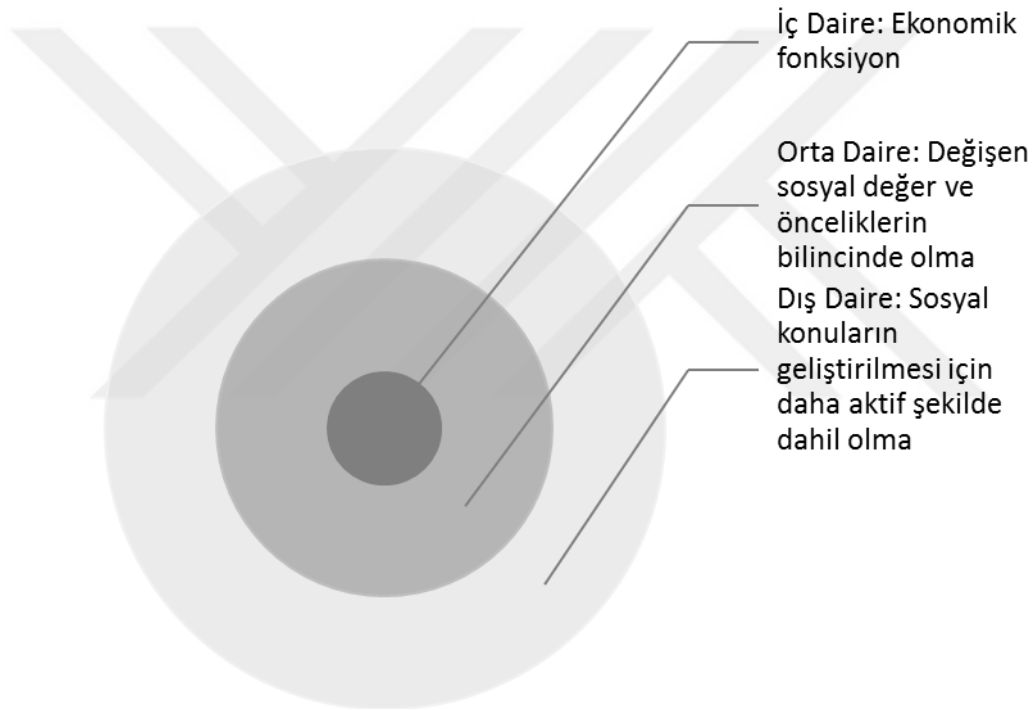
Kurumsal Sosyal Sorumluluk, uzun ve kapsamlı bir tarihe sahip olmasına karşın, hem akademik hem de profesyonel dünyada tanımıyla ilgili belirsizlik söz konusudur [25]. Fortune 500 şirketleri için yapılan bir web taramasında şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramına; kurumsal hayırseverlik, iş etiği, kurumsal vatandaşlık, kurumun toplumsal katılımcılığı, kurumsal toplumsal pazarlama gibi birçok farklı tanımlama yapıldığı görülmektedir [9]. Carroll çalışmasında, Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının gelişimini literatür bağlamında onluk yıllar şeklinde incelemiştir. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa ilişkin tanımlar ise 1950'lerden sonra artış göstermiştir [26].

Sosyal Sorumluluk kavramı; ilk kez Bowen tarafından 1953 yılında, toplumun değerleri ve hedefleri açısından iş adamlarının izlemesi gereken politikalar, alması gereken kararlar, takip etmesi gereken sınırlar açısından yükümlülükleri olarak tanımlanmıştır.[27]. Bowen'in çalışması 1950'lerde ortaya konulmuş en önemli kaynaktır.

1960'larda KSS tanımlarında önemli ölçüde artış söz konusu olmuştur [27]. Davis bu konuya öncü olarak ele alınabilecek tanımında KSS'yi iş adamlarının karar ve eylemlerinin kısmen de olsa firmanın ekonomik ve teknik çıkarlarının ötesinde faaliyetler olarak tanımlamıştır [28]. Frederick tarafından geliştirilen diğer bir tanıma göre KSS, ekonomik sistemlerin operasyonlarının toplumun beklentilerini karşılaması ve iş adamları tarafından denetlenmesi ve böylece ekonominin üretim araçlarını sosyo-ekonomik refahın geliştirilmesi için kullanılmasıdır [29]. Joseph W. McGuire için KSS, şirketlerin sadece ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin olmaması, bunların ötesinde topluma karşı da sorumluluklarının olmasıdır [30].

Davis 1970'lerde kavrama dönüm noktası olabilecek yeni bir tanımlama getirmiştir. Bu yeni tanıma göre KSS firmanın ekonomik, teknik ve yasal gereksinimlerinin ötesinde tepkiler vermesidir [31]. Çünkü yasalara uymak herhangi bir iyi vatandaşın yapması gereken şeydir ve sosyal sorumlu olmak için yeterli değildir. KSS kavramının dönüm

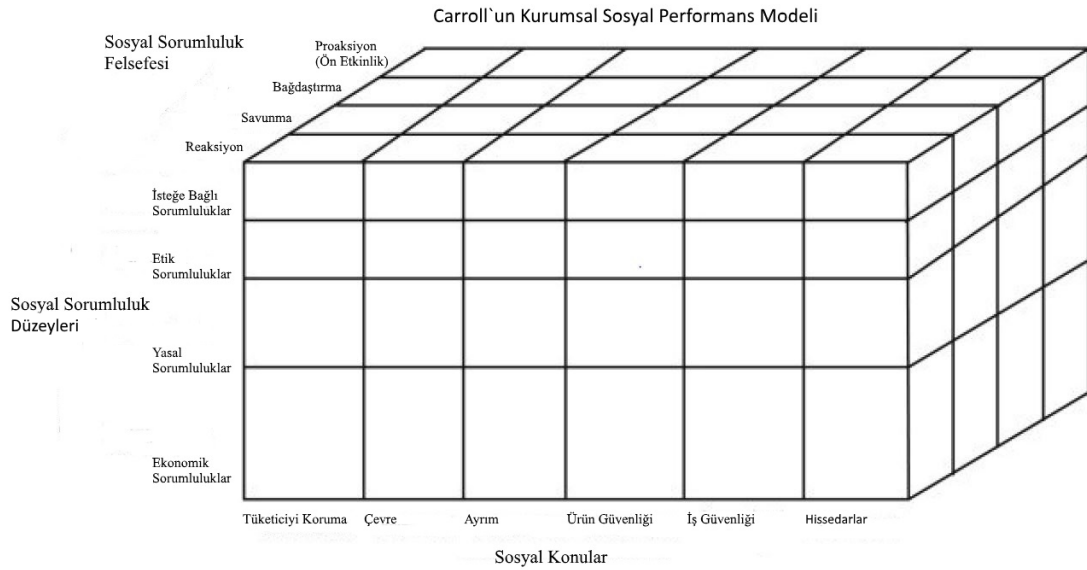
noktası niteliğindeki bir diğer tanımı da 1971 yılında Ekonomik Kalkınma Komitesi (CED) tarafından yapılmıştır. CED bu tanımda, işletmenin temel fonksiyonunu toplumun memnuniyeti ve temel ihtiyaçlarını sağlamak olarak belirtmiştir [31]. Şekil 2. 2’de CED’in üç eş merkezli daire ile sembolize ettiği KSS modeli bulunmaktadır. Buna göre; en içteki çember üretim, istihdam ve büyüme gibi işletmenin temel görevi olan ekonomik sorumluluklarını; ortadaki çember çalışanlarla ilişkiler, adil muamele, çevre koruması gibi değişiklik gösterebilen sosyal değerler ve öncelikleri; en dıştaki çember ise, henüz sınırları ve tanımı tam olarak belli olmayan fakat işletmenin sosyal ortamın iyileştirilmesi için daha aktif rol alması gerektiğini temsil eder.



Şekil 2. 2 CED Kurumsal Sosyal sorumluluk Modeli (Kaynak: CED, 1971)

Sosyal sorumlulukla ilgili tanımların bazılarının sadece sosyal sorumluluğun düzeylerini, bazılarının sadece sosyal konuları, bazılarının ise sadece sosyal sorumluluk felsefesini ele alması üzerine Carroll 1979’da, bu üç bileşeni içeren Sosyal Performans Model’ini ortaya koymuştur (Şekil 2. 3). Modelin birinci boyutunda, KSS'nin dört farklı düzeyi (Ekonomik, Yasal, Etik ve İsteğe Bağlı), ikinci boyutunda bir örgütün hangi sosyal konuları ele alması gerektiği (Tüketiciyi Koruma, Çevre, Ayrımcılık, Ürün Güvenliği, İş

Güvenliği ve Hissedarlar) ve üçüncü boyutunda örgütün KSS felsefesinin neler olabileceği incelenmiştir (Reaksiyon, Savunma, Bağdaştırma ve Proaksiyon).

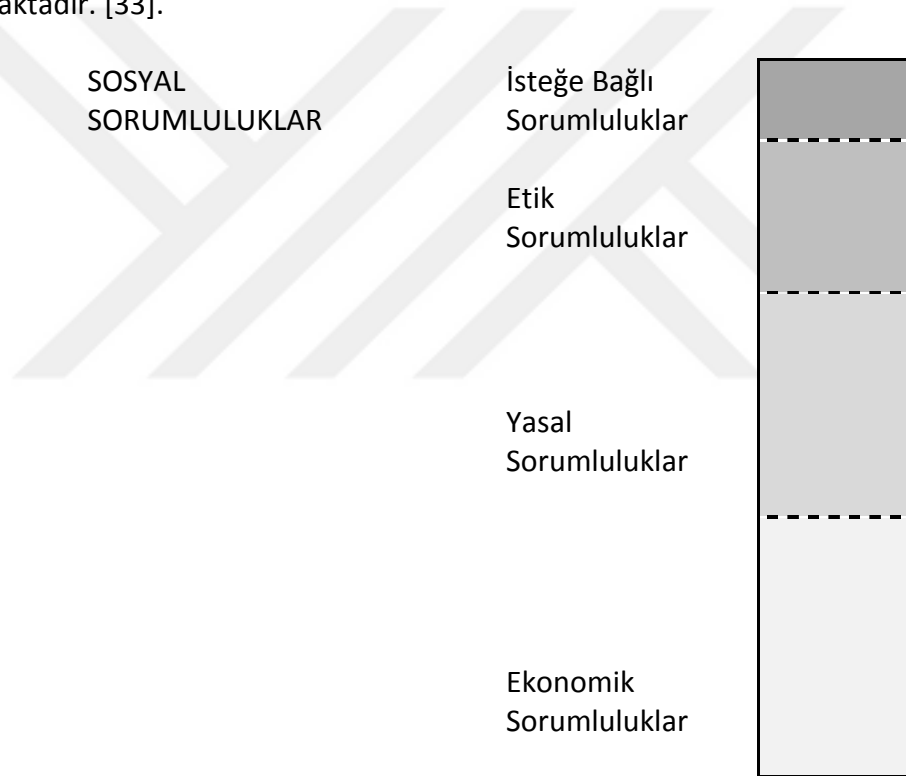


Şekil 2. 3 Carroll'un Sosyal Performans Modeli (Kaynak: Carroll, 1979)

Modele göre *Sosyal Konular*, farklı işletmeler için değişkenlik gösterebilir ve konuların zaman içinde önemi artıp azalabilir. Modelde belirtilen altı sosyal konu ile değinilmek istenen nokta, sosyal konuların kurumsal sosyal performans için önemli bir boyut olduğudur. Sosyal Konular dışında bir işletmenin *Sosyal Sorumluluk Felsefesi* de sosyal performans modelinin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. İşletmenin sosyal sorumluluk felsefesi hiçbir şey yapmamakla proaktif olmak arasında değişebilir. *Reaksiyon* basamağı, firmanın sadece ekonomik çıkarları için savaşma; *Savunma* basamağı, sadece gerekli olan şeyleri yapma; *Bağdaştırma* basamağı, gerekli olan şeylerin ötesinde faaliyetlerde bulunma; *Proaksiyon* basamağı ise toplum için beklenenin de ötesinde şeyler yapma felsefesi olarak tanımlanabilir.

Modele göre firmaların *Sosyal Sorumluluk Düzeyleri* ise Ekonomik, Yasal, Etik ve İsteğe bağlı düzeyde olabilmektedir. Diyagram, Şekil 2. 4'teki gibidir ve bileşenlerin sıralanması önem derecesine göredir. Diyagrama göre işletmenin ilk ve en önemli sosyal sorumluluğu *Ekonomik Sorumluluklar*'dır. Ekonomik Sorumluluklar, kurumların toplum için ürün ve servisler üreterek kâr elde etmesi kapsamaktadır [33]. İkinci basamakta yer alan *Yasal Sorumluluklar*, kurumların ticari faaliyetlerini

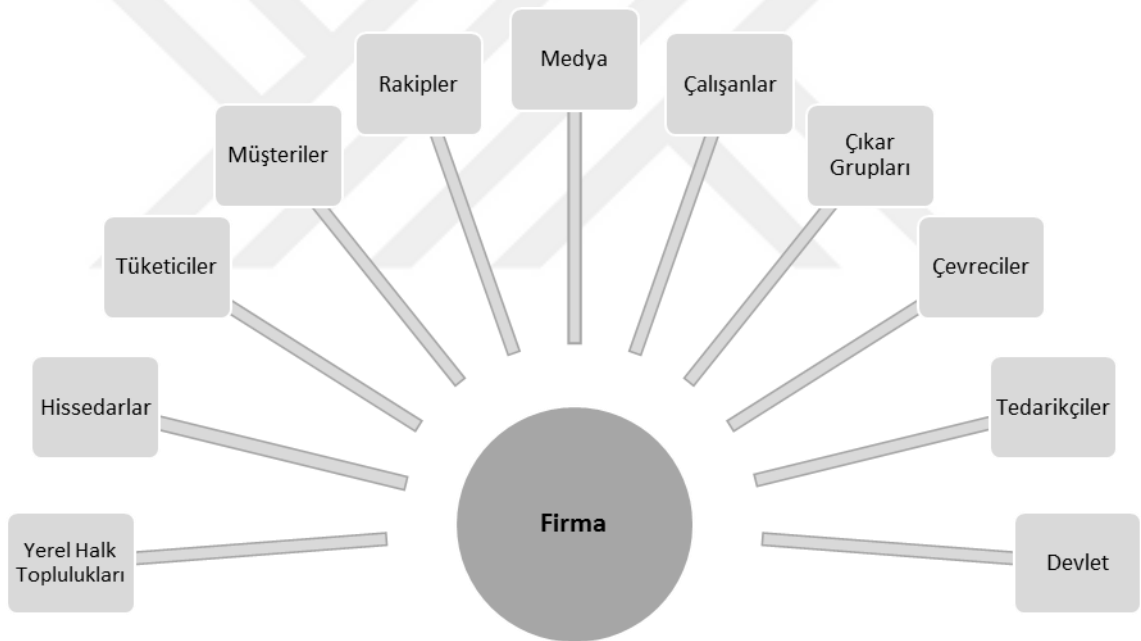
gerçekleştirirken yasalara uygun hareket etmekle sorumlu olmasıdır. Yasaların toplumu koruyucu olması sebebiyle, kurumların yasal sorumluluklarını yerine getirmesi toplum refahına katkı olarak değerlendirilmiştir. Üçüncü basamakta yer alan *Etik Sorumluluklar*; toplumun işletmenin takip etmesini beklediği, davranışlar ve etik normları ifade eder. Bu aşama ayrıca yasalara uymanın ötesinde, kurumun topluma karşı dürüst davranması, çalışanlara gösterilen saygı gibi etik davranışları içermektedir. Dördüncü basamakta yer alan *İsteğe Bağlı Sorumluluklar*; toplumun işletmeden etik sorumluluklarda olduğu gibi beklenti içinde olmadığı sorumluluklardır. Toplumun sosyal normlarına göre, yöneticilerin seçim yapması gerekir. Bu gruptaki sorumluluklar, yasal ve ya etik olarak zorunlu olmamasına rağmen işletmeler için stratejik anlam taşımaktadır. [33].



Şekil 2. 4 Dört Parçalı Diyagram (Kaynak: Carroll, 1979)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı 1980’lerde kurumsal sosyal duyarlılık, kurumsal sosyal performans, kamu düzeni, iş etiği, paydaş teorisi gibi alternatif kavramlara dönüşmüştür [26]. Freeman 1984’te Paydaş Teorisinde paydaş kavramını bir kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde etkilenen ya da kurumu etkileyen herhangi bir grup veya birey olarak tanımlamıştır [34]. Şekil 2. 5’de Paydaş Teorisi’ne göre firmanın paydaşları görülmektedir. Paydaş Teorisi; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay

sahiplerinin her birini önemseyen ve işletmenin onların beklentilerine, zamanla değişen ihtiyaçlarına karşılık vermesi, işletmenin faaliyet çevresindeki değişiklikleri izlemesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurulması gerektiğini savunan modeldir. Kurumların varlığını sürdürebilmesi için paydaşların kurum faaliyetlerini desteklemesi ve onaylaması gerekir [35]. Bu bağlamda Paydaş Teorisi stratejik anlamda Kurumsal Sosyal Sorumluluk kapsamında da değerlendirilebilir. 1980’de Jones konuya farklı bir bakış açısı getirmiştir. Buna göre şirketlerin, yasa ve toplu sözleşmelerin ötesinde ve hissedarlar dışında toplumu oluşturan gruplara karşı yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülükler gönüllü olmalıdır. Yasa ve sendikal gereksinimlerden ötürü olan davranışlar gönüllü değildir. Ayrıca paydaşlara karşı görevlerin ötesinde müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve komşu toplulukları da kapsar [36].



Şekil 2. 5 Paydaş Teorisine Göre Firmanın Paydaşları (Kaynak: Freeman, 1984)

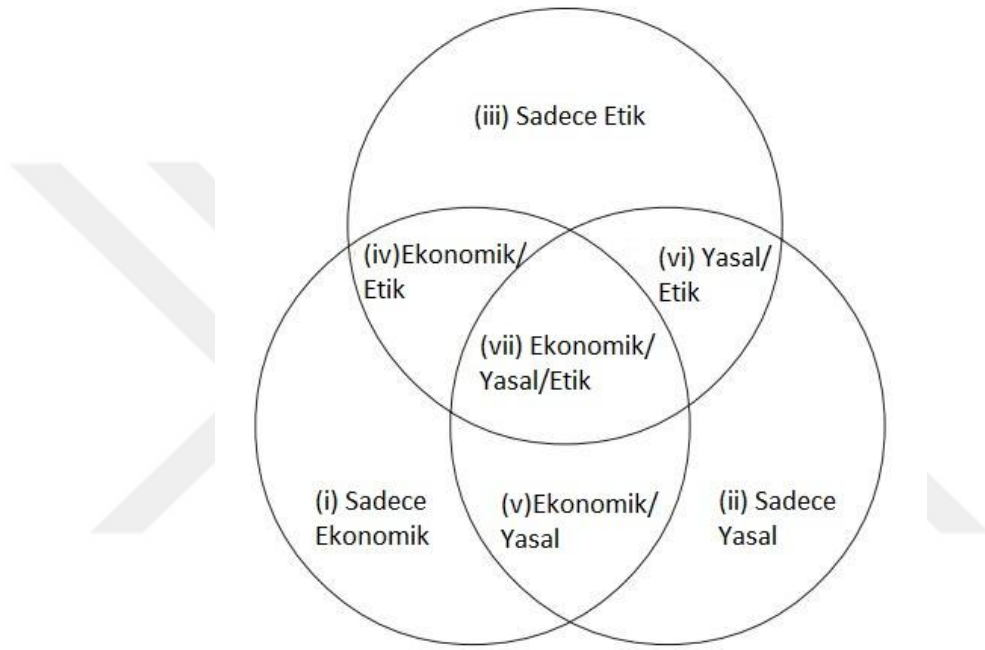
KSS’nin tanımına 1990’larda çok az sayıda özgün yaklaşım getirilmiştir. Carroll dört parçadan oluşan tanımına yeniden değinmiş ve KSS’yi Şekil 2. 6’teki gibi piramidal bir yapıda ele almıştır. Bu piramit yukarıdan aşağı doğru; hayırseverlik, etik, yasal ve ekonomik sorumlulukları kapsamaktadır ve Dört Aşamalı Diyagramdaki isteğe bağlı KSS basamağı, piramidin en üst basamağında *hayırseverlik* olarak tanımlanmıştır. [37].



Şekil 2. 6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Kaynak: Carroll, 1991)

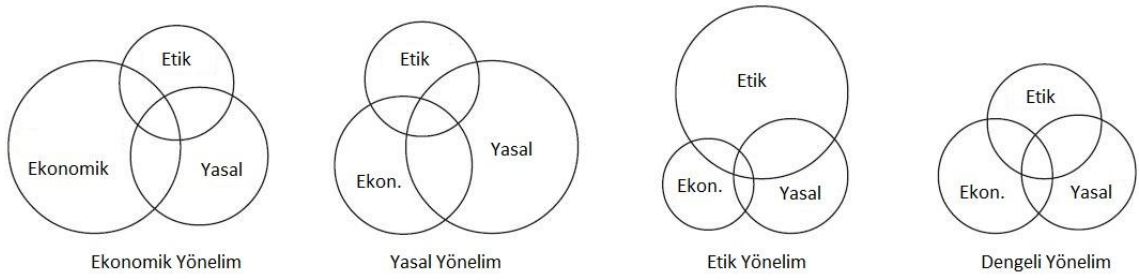
Schwartz ve Carroll'un geliştirdikleri "The Three-domain Model- Üç Etki Alanı Modeli" KSS'yi hiyerarşik bir temel yerine, her bileşenin birbiri ile etkileşim içinde olduğu, bir Venn Şeması ile ifade etmiştir (Şekil 2. 7). Carroll'ın Dört Parçalı Model'indeki bileşenler "Hayırseverlik" bileşeni hariç bu modelde de vardır. Hayırseverlik bileşeni Etik ve/veya Ekonomik bileşenlerin içinde düşünülmüştür [38]. Ekonomik Etki Alanı, şirkete doğrudan ya da dolaylı yoldan ekonomik katkı yapan faaliyetleri kapsar. Çalışmada şirkete doğrudan olumlu etki yapan faaliyetlere satışların artırılması örnek verilirken, dolaylı etki yapan faaliyetler çalışan motivasyonunun ve kurum imajının güçlenmesidir. Yasal Etki Alanı, toplumun firmadan beklediği ve yasalarla tanımlı olan sorumlulukları kapsar. Bu bağlamda yasallık; "yasalara uymayı, davalardan kaçınmayı ve yasal öngörüyü" (Compliance, Avoidance, Anticipation) gerektirir. Burada yasalara uyum, yasaların gerektirdiği davranışları sergilemeyi; davalardan kaçınma, bir firmanın yasalara uygun hareket etse bile herhangi bir davranışından ötürü dava edilmekten ve yasal ihtilaflardan kaçınmasını kapsar. Örneğin, bir inşaat şirketinin nükleer enerji santrali yapması yasalara uygun olsa bile, şirketin toplum ve çevreci gruplar tarafından dava edilmekten kaçınmak için bu tür işler yapmaması davalardan kaçınma(Avoidance)

olarak tanımlanabilir. Şirketler, faaliyetlerini yaparken mevcut yasalara uygun olarak hareket etmek zorundadır. Yasa değişiklikleri ve yeni yasaların yürürlüğe konulması ile şirketler faaliyetlerini yeni yasalara göre revize ederler. Bu tür değişikliklere kolay uyum sağlanamaması nedeniyle; şirketler potansiyel yasa değişikliklerini önlemek, değiştirmek ya da hızını yavaşlatmak için hamleler yapar. Bu hamleler, yasal öngörü (Anticipation) olarak tanımlanabilir.



Şekil 2. 7 Üç Etki Alanı Modeli (Kaynak: Schwartz ve Carroll, 2003)

Üç Etki Alanı Modeli, KSS'yi yedi boyutta ele alır ve kavramsallaştırır. Şirket sadece "Ekonomik", "Yasal" ya da "Etik" gerekçelerle hareket edebilir ya da bunların bileşkelerini kullanabilir. Şekil 2. 8'de gösterilen yönelimler; pazar paylarına, ekonomik göstergelerine göre şirketten şirkete farklılık gösterebilir. Örneğin bir oyuncak firması ile bir sigara üreticisinin KSS portresi tamamen farklı olabilir.



Şekil 2. 8 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönelimleri (Kaynak: Schwartz ve Carroll, 2003)

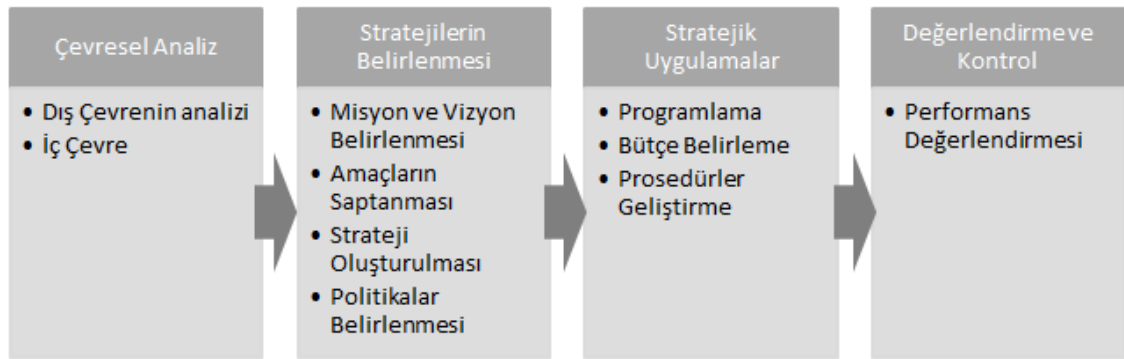
Akademisyenler dışında, profesyonel kurum ve kuruluşlar da KSS için tanımlar önermişlerdir. KSS kavramı 2001 yılında, Avrupa Komisyonu tarafından “Şirketlerin gönüllü olarak sosyal ve çevresel kaygıları, iş süreçlerine ve paydaşlarıyla olan etkileşimle bütünleştirmeleri” olarak tanımlanmıştır [39]. Aynı şekilde Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi KSS kavramını; “çalışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkı sağlamak amacıyla işletmelere düşen yükümlülükler” olarak tanımlamıştır [40]. Business for Social Responsibility ise KSS’yi “Toplumun işletmeden beklediği etik, yasal, ekonomik ve toplumsal beklentileri karşılayan veya aşan ticari faaliyetler” olarak tanımlamaktadır [41].

Kurumsal Sosyal Sorumluluk modelleri, konuya bakış açılarına göre Klasik Yaklaşım ve Modern Yaklaşım içinde değerlendirilebilir. Klasik yaklaşım, kurumların amacının kâr etmek olduğunu ve işletmelerin kâr ederek sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş olacağını savunmaktadır. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı işletmeyi esas alır ve bu görüşe göre, en iyi sosyal fayda bir işletmenin kendi ekonomik amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmesidir. Kurum yöneticisi, ortakların menfaatlerini ön planda tutmalıdır.

Modern Yaklaşım göre, işletmeler kâr elde ederken, parçası olduğu topluma katkıda bulunup toplumun refahını yükseltmelidir. Bu yaklaşıma göre şirketler, tüm paydaşlara karşı sorumludur. Şirketler doğayı korumalı, çalışan haklarına saygı göstermeli, eğitim faaliyetlerini desteklemeli, kısacası iyi bir kurumsal vatandaş olmalıdır.

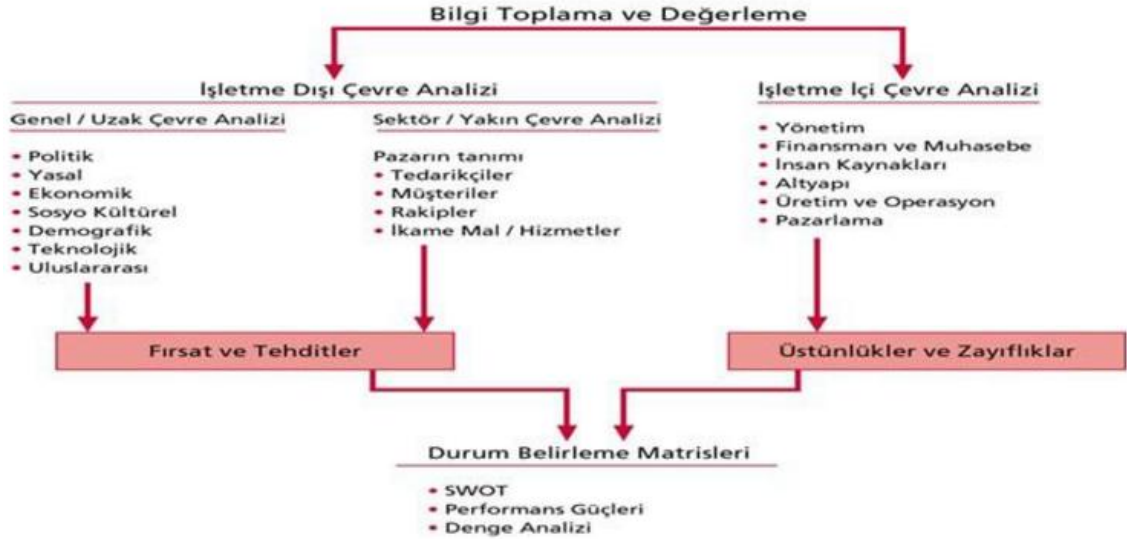
2.3 Stratejik Yönetim ve Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

Strateji ve stratejik yönetimin tarihçesi, Antik Yunan'dan günümüze kadar uzanır [42]. Strateji, işletmenin uzun vadeli hedeflerinin tespiti, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için verilen kararlar, faaliyet ve eylemlerin planlanması, rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için iç kaynaklarla dış çevredeki fırsatlar ve tehditlerin arasında uyum sağlanmasıdır [43]. Stratejik yönetim ise; çevresel etkenlerin değerlendirilmesi, bunlara uygun strateji geliştirme, stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecidir. Şekil 2. 9'te stratejik yönetim sürecinin basamakları görülmektedir.



Şekil 2. 9 Stratejik Yönetim Basamakları (Kaynak: Hunger ve Wheelen, 2003)

Stratejik yönetim, çevresel analiz ile başlar. *Çevresel analiz*, işletme dışı uzak çevre ve sektör ile iç çevrenin analiz edilmesini kapsar. İşletme dışı çevre analizi, işletmenin tekil olarak var olması mümkün olmayacağından dolayı, varlığını sürdürdüğü çevreyle uyumlu şekilde faaliyet göstererek başarılı olabileceği görüşünden hareketle ortaya çıkmıştır. İşletme dışı çevre analizi, Şekil 2. 10'da görülebileceği üzere genel çevre analizi ve sektör analizinden oluşur. Genel çevre analizinde politik, yasal, sosyokültürel, demografik, uluslararası faktörler gibi işletmeye dolaylı olarak etki eden faktörler; sektör analizinde tedarikçiler, müşteriler, rakipler, mal ve hizmetler gibi işletme faaliyetlerine doğrudan etki eden faktörler incelenir. İşletme içi çevre analizi; yönetim, finansman ve muhasebe, insan kaynakları, altyapı, üretim ve operasyon, pazarlama bağlamlarında yapılır. Bu faktörlerin her biri işletmenin rakiplerine karşı üstünlük elde etmesi ya da zayıf konumda kalmasına doğrudan etki eder [44].



Şekil 2. 10 Çevresel Analiz Sürecinin Basamakları (Mirze ve Ülgen, 2014)

İşletme içi ve işletme dışı analiz süreçlerinin tamamlanmasının ardından durum belirleme matrisleri oluşturularak stratejik planlama süreci devam eder. SWOT analizi İngilizcedeki “Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats” sözcüklerinin ilk harflerinden oluşur. Türkçesi ile FÜTZ yani “Fırsatlar, Üstünlükler, Tehlikeler, Zayıflıklar” olan SWOT analizi ile işletmenin bulunduğu çevreden işletmeyi etkileyebilecek fırsatlar ve tehlikeler, işletmenin sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklar değerlendirilir.

Stratejik Yönetim sürecinde çevresel analizden sonra, *stratejilerin belirlenmesi* gerekir. Strateji oluşturulması, kurumsal üstünlükler ve zayıflıkların ışığında, çevresel fırsatlar ve tehlikelerin etkili biçimde yönetilebilmesi için uzun dönemli planlar geliştirilmesidir. İşletmenin faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin sonuçlarından beklentilerin ne olduğu tanımlanır. Stratejilerin belirlenmesi süreci, kurumsal misyon ve vizyonun belirlenmesi, strateji geliştirilmesi ve politikalar oluşturulması basamaklarını kapsar. Misyon, bir organizasyonunun varoluş sebebi ya da amacıdır. İşletmenin topluma ne sağladığı, diğer işletmelerden ayrılmasını sağlayan amacı, ürettiği ürünler ve hizmetler misyon kapsamında değerlendirilir [45]. Vizyon, işletmenin amaçlarını gerçekleştirerek, gelecekte ulaşmak istediği nokta olarak tanımlanabilir. Misyon ve vizyonun tanımlanmasından sonra, işletmeler için stratejiler belirlenir.

Temel stratejilerin özelliği; işletmelerde çevresel fırsat ve tehditlere karşı işletmenin kendi varlık ve yeteneklerine uygun olarak gerçekleştirilen ve uygulanan stratejiler olmasıdır. Çizelge 2. 1’de görülebileceği üzere temel stratejiler dörde ayrılır.

Çizelge 2. 1 Temel Stratejiler (Kaynak: Mirze ve Ülgen, 2014)

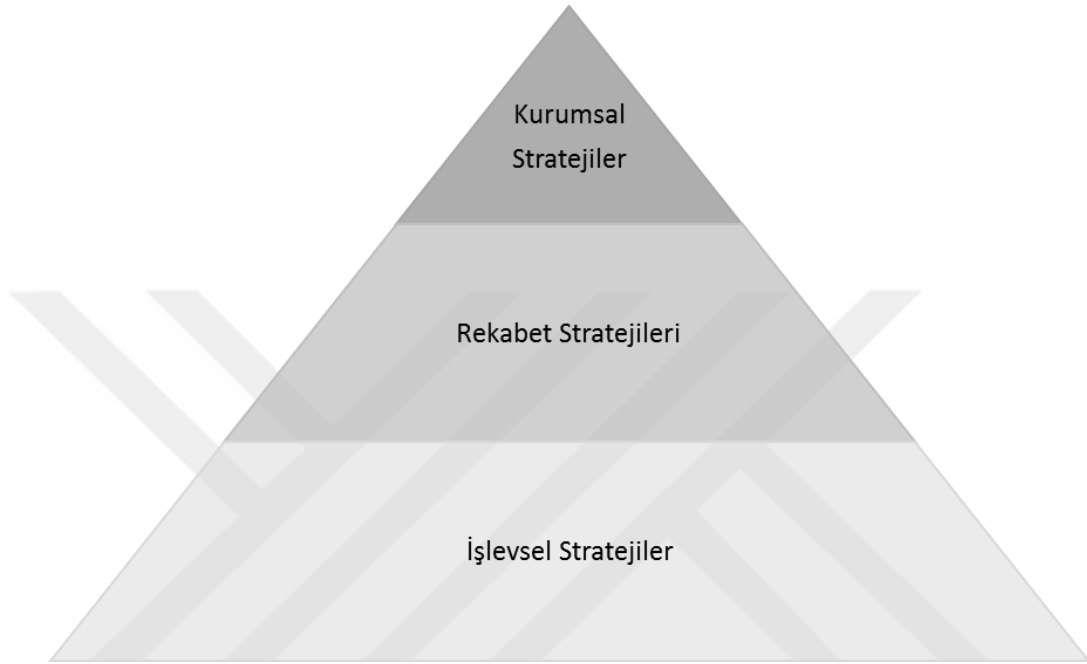
İşletme veya İş Birimlerinde Her Yönetim Kademesinde Uygulanan "Jenerik" Stratejiler	
Büyüme	
Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek büyüme
•Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi •Yeni pazarların ilavesi •Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi	•Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları •Etkin pazarlama girişimleri •Üretim kapasitesi artırımları
Küçülme	
Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme
•Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi •Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi •Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terkedilmesi	•Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler yapılmaz ve zaman içinde küçülür •Pazarlama çabaları azaltılırsa Pazar payı daralır •Üretim kapasitesi düşürülür
Durağan	
•Mevcut iş tanımı değiştirilmez •Faaliyet hız ve etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılır	
Karma	
Farklı temel stratejiler •Aynı anda •Ard arda uygulanır	

Büyüme stratejileri, mevcut işin tanımını veya işletmenin faaliyetlerinin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme olarak tanımlanabilir. Küçülme stratejileri ise, mevcut işin tanımını veya faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek küçülme şeklindedir. Durağan stratejilerde mevcut durum korunmaya çalışılır ve iş tanımıyla ilgili bir

değişiklik yapılmaz. Karma stratejiler ise, farklı temel stratejilerin aynı anda veya ardışık olarak uygulanmasıyla oluşur.

İşletmelerde yönetim düzeyleri açısından incelendiğinde stratejiler üç düzeyde ele alınmalıdır. Bunlar, Kurumsal Stratejiler, Rekabet Stratejileri ve İşlevsel Stratejilerdir.

Şekil 2. 11’de bu stratejilerin hiyerarşi piramidi görülebilir.



Şekil 2. 11 Uygulama Düzeylerine Göre Stratejilerin Hiyerarşisi

Kurumsal Stratejiler, işletmenin faaliyet alan(lar)ını göz önünde bulundurarak gelecekte bu faaliyet kollarında veya başka alanlarda nasıl varlığını sürdüreceğini belirlediği aşamadır. Kurumsal Stratejiler, çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olarak ikiye ayrılır. Çeşitlendirme stratejisi, yeni iş alanlarına girmek ve yeni fırsatlar yaratmak için kullanılır. Çekilme stratejisi, firmanın sürdürülebilirliğini korumak için, mevcut işlerden bir kısmını, bir süre için ya da süresiz olarak terk etmektir. Rekabet Stratejileri, işletmenin ürün ve hizmetlerinin sektörde ya da pazardaki rekabetçi konumunun güçlendirilmesi için geliştirilen stratejilerdir. Rekabet Stratejileri maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri olarak ikiye ayrılır. Maliyet liderliği stratejisi, iç verimliliği esas alarak rakiplere kıyasla düşük fiyatlı ürünler sunulması; farklılaştırma stratejisi ise ürünlerin ve servislerin rakiplerden farklılaştırılarak katma değer yaratılması suretiyle rekabet avantajı sağlayan stratejilerdir [46]. İşlevsel Stratejiler, kurumsal ve rekabetçi

düzeydeki amaçların ve stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan, operasyonel düzeydeki stratejilerdir.

Stratejilerin belirlenmesi aşamasını uygulama aşaması takip eder. *Uygulama* aşaması belirlenmiş stratejilerin programlama, bütçe ve yönetim süreçlerini kapsar. Bu bağlamda programlar, stratejik planın gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetleri; bütçe, her programla ilgili maliyetleri; yönetim ise, bir işin yapılması için gerekli olan basamakların sırasını tanımlar [45].

Stratejik yönetim sürecinin son basamağı *değerlendirme ve kontroldür*. Stratejik yönetim, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmak için benimsedikleri yöntemler olduğu için, stratejik yönetimin değerlendirme aşamasında, bu nihai amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilir. Kontrol ve değerlendirme sürecinin evreleri ise, değerlendirme yapılacak konunun seçilmesi, standartların oluşturulması, performansın ölçülmesi ve standartlara uygunluğunun saptanması, performans standartlarına uymuyorsa, düzenleyici faaliyetlerin yapılmasıdır.

Bir şirketin stratejik kararları hem ekonomik hem de sosyal sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden KSS, son yıllarda şirketlerin strateji geliştirme sürecinin ana unsurlarından biri olmaya ve kurumsal amaçlarla ilgili süreçlere dâhil edilmeye başlamıştır [47]. Sosyal yatırımlar, toplum refahına katkı sağlarken; şirkete de gelişmiş itibar, daha nitelikli işgücü, ürün farklılaşması gibi faydalar sağlamaktadır. Böylece Kurumsal Stratejileri ile KSS stratejileri örtüşen ve bu doğrultuda stratejik olarak hareket eden bir firma, değerlendirir ve rekabet avantajı elde edebilir [48]. Buna paralel şekilde, son 15 yılda kurumsal bağışların ve KSS faaliyetleri üzerine yapılan kurumsal raporlamaların arttığı, hayır işlerinde kurumsal politikaların ve etik raporlarının oluşturulduğu ve bir zorunluluk olarak yapılan bağış anlayışından bir strateji olarak yapılan bağış anlayışına geçişin olduğu görülmektedir [9]. Örneğin, Global Fortune Top 250'nin 1999 yılındaki anketine göre KSS raporu yayımlayan şirketlerin oranı %35 iken, 2002 yılında KSS raporu yayımlayan şirketlerin oranı %45'e çıkmıştır [49].

2.3.1 Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

Literatürde KSS'yi stratejik boyutta ele alan ilk çalışmalardan biri 1971'de Harold Johnson tarafından ortaya konmuştur. Harold Johnson yaklaşımında işletmenin asıl amacının fayda maksimizasyonu olduğunu, sadece maksimum kâr elde etmek yerine, birçok kurumsal hedefi yakalamak olduğunu var sayar [50]. Ayrıca aynı çalışmasında sosyal sorumluluğu işletmelerin kendilerine kar elde etmek için sosyal programlar yürütmesi olarak tanımlamıştır.

Dalton ve Cosier 1982'de Şekil 2. 12'de görülen 2x2 matrisini geliştirmişlerdir. Dört parçaya bölünen matriste, firmalar “yasalara uygun davranış sergileyen- sergilemeyen ve sosyal sorumlu olan-olmayan” şeklinde kategorize edilerek KSS stratejileri için çeşitli bileşeler önermişlerdir.

	Yasal Olmayan	Yasal Olan
Sorumlu Olmayan	A	B
Sorumlu Olan	C	D

Şekil 2. 12 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dört Düzeyi (Kaynak: Dalton ve Cosier, 1982)

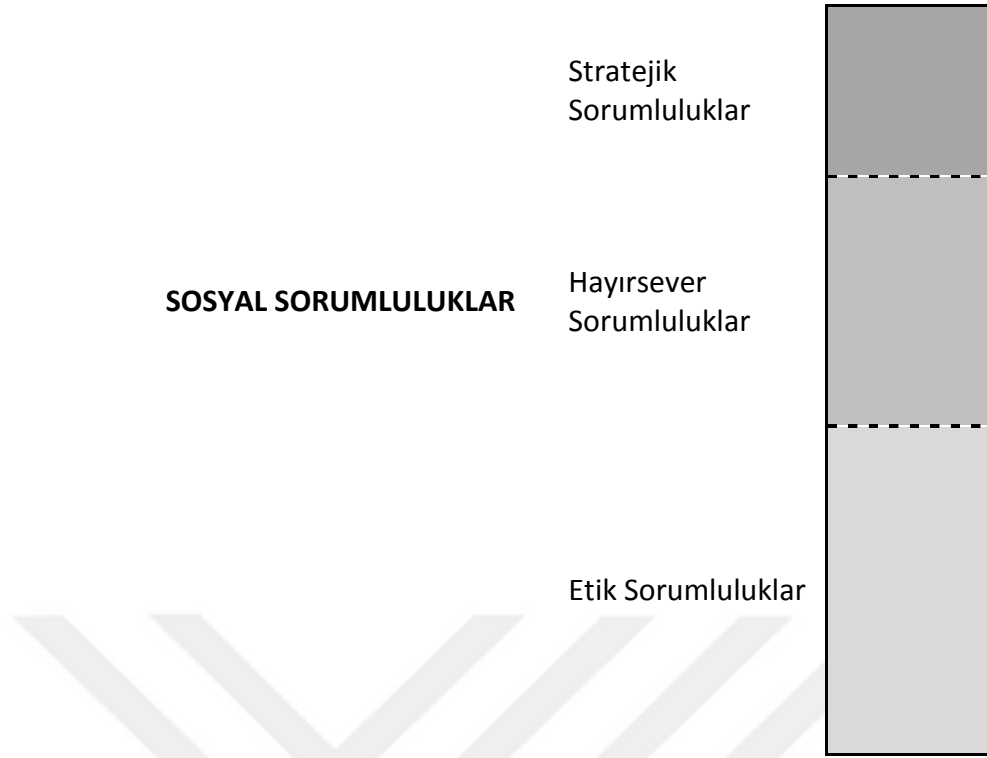
A hücresi, yasalara aykırı davranış sergileyen ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmayan organizasyonları; B hücresi, yasalara aykırı davranışta bulunmayan fakat sosyal sorumlu davranmayan organizasyonları simgelemektedir. Bu hücre için, yasalara uygun olarak kurulan ve hareket eden bir sigara fabrikasının sosyal sorumlu bir faaliyet içinde olmadığı örnek verilebilir. Çünkü sigara üretmek yasadışı değildir fakat sigara sağlığa zarar verir. C hücresi yasalara aykırı fakat sosyal sorumlu davranan bir firmayı simgelemektedir ve durum içinde çelişki barındırır. Çünkü Carroll'un KSS piramidinde yasal sorumluluklar, etik ve hayırsever davranışlardan önce gelir. Yazarlar bu çelişkinin çoğu kez yargı uyumsuzlıklarından kaynaklandığını vurgulamışlardır. Örneğin; ABD'de 1964 Sivil Haklar Hareketi sırasında kadın erkek eşitliğini sağlamak üzere erkeklerle aynı olanaklarla kadın işçi çalıştırarak sosyal sorumlu davranmaya çalışan bir firmanın, aynı dönemdeki kadınların uzun saatler boyunca ve fiziksel olarak ağır şartlarda çalışmasını

yasaklayan “Koruyucu Yasa” kapsamında yasalara aykırı davranabileceğini belirtmişlerdir. D hücre, yasalara uygun ve gönüllü olarak sosyal sorumlu davranan organizasyonları simgelemektedir. Yazarlara göre, D hücre firmaların izlemesi gereken KSS stratejisini simgeler [51].

Freeman’ın 1984’te ortaya koyduğu Paydaş Teorisi stratejik KSS bağlamında da önem taşır. Freeman’a göre paydaş kavramı bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasında etkili olan ya da bu hedeflerden etkilenen bir grup ya da kişilerdir [34]. Kurumların varlığını sürdürebilmesi, stratejik hedeflerine ulaşmaları için paydaşların kurum faaliyetlerini desteklemesi ve onaylaması gerekir [35]. Freeman 2004’te “paydaş” kavramıyla ilgili yaptığı tanımı geliştirmiş ve paydaşları şirketin devamlılığı için gerekli olan çok önemli gruplar olarak nitelemiştir [52]. Dolayısıyla kurumların stratejik hedeflerini gerçekleştirirken tüm paydaşların ihtiyaçlarının gözetilmesi şirkete olumlu etki yapacaktır.

Smith 1994’te, şirketlerin sosyal sorumlulukla ilgilenen birimlerinin, ticari birimlerinin kaygılarını da göz önüne alarak hayırseverlik stratejisi oluşturmasıyla; şirketin marka bilinirliğini ve çalışan verimliliğinin artırabileceğini, AR-GE maliyetlerinin azaltılabileceğini, yasal engellerin daha kolay aşabileceğini ve organizasyonun birimleri arasındaki sinerjinin geliştirilebileceğini; dolayısıyla hayırseverliğin stratejik olarak kullanımının şirketlere güçlü bir rekabet avantajı sağlayabileceğini belirtmiştir [52].

Lantos 2001 yılında, Carroll’un dört aşamalı KSS modelinden yola çıkarak Şekil 2. 13’teki gibi yeni bir model geliştirmiştir. Bu modelde, Carroll tarafından ekonomik, yasal ve ahlaki basamakta bahsedilen sorumluluklar, Lantos tarafından “Etik KSS” şeklinde tek bir başlıkta toplamıştır.

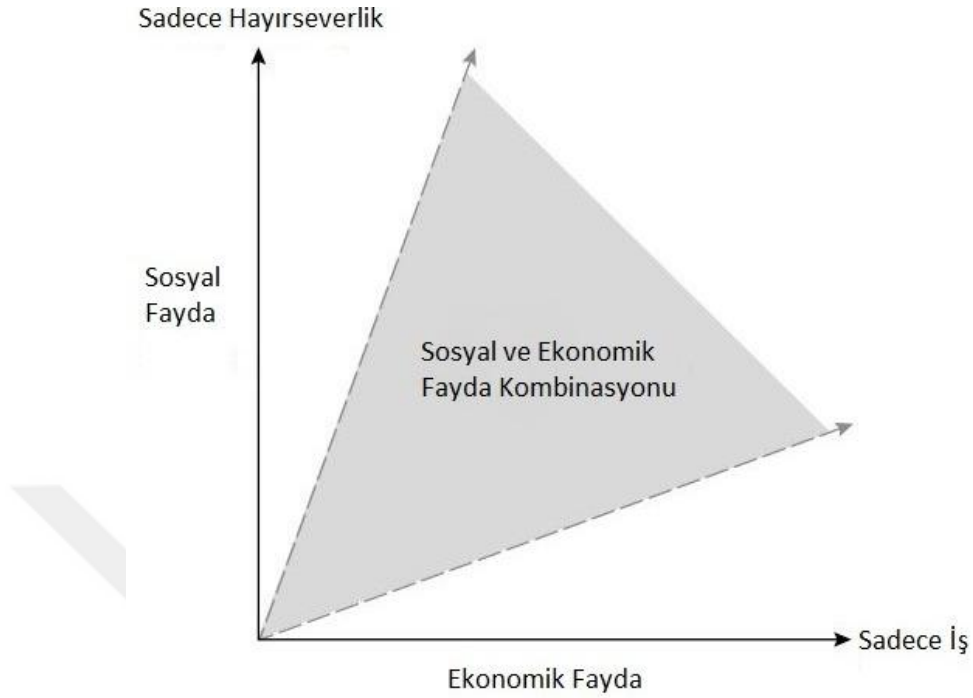


Şekil 2. 13 Lantos'un KSS Modeli (Kaynak: Lantos, 2001)

“Etik KSS” ekonomik, yasal sorumluluklarının da ötesinde olup, firmanın doğrudan toplumun faydasına faaliyette bulunmasa da topluma zarar vermekten kaçınmasıdır. Modelin ikinci basamağında yer alan “Hayırsever KSS”, firmanın finansal fayda sağlaması ya da sağlamamasına bakmaksızın, gönüllü olarak yapılan ve topluma fayda sağlayacak faaliyetleri kapsar. Modelin son basamağında yer alan “Stratejik KSS” de kazan kazan ilkesine göre toplumun yararına yapılan işleri teşvik ederken, işletmenin de stratejik iş hedeflerine ulaşmasını ifade etmektedir. “Stratejik KSS” için zorluk, birden çok paydaşın ve şirketin çıkarlarını uzlaştırabilmektir [54].

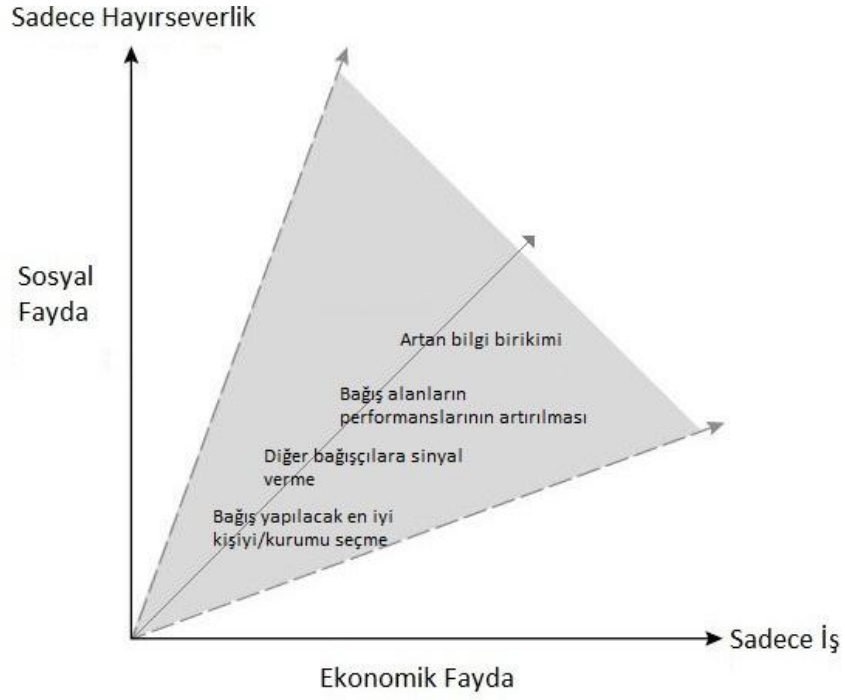
Toplumun yüksek KSS beklentileri ile işletmenin kısa vade kârını artırmak arasında ikilemde kalan yöneticilerin hayırseverlik faaliyetlerinden bir kazanç elde edilemediğini düşünmesi ve ABD’de şirketler tarafından yapılan hayırsever bağışların düşmesi üzerine şirketlerin stratejik hayırseverlik faaliyetlerine yönelmesi söz konusudur [55]. Uzun vadede ekonomik ve sosyal amaçlar birbiriyle çelişiyor gibi gözükse de birbirine bağlıdır. Örneğin doğayı korumak, sadece topluma katkı yapmaz. Çevre kirliliğinin azaltılması kaynakların daha etkin kullanılmasına ve üretilen ürünlerin tüketiciler gözündeki değerini de yükseltir. Bununla birlikte her sosyal yatırım da, rekabet gücünü artırmaz. Bu yüzden Porter ve Kramer önerdikleri Şekil 2. 14’teki “Converge of Interest-

Menfaatlerin Kesişimi” modelinde şirketin rekabetçiliğine etki eden hayırseverliğin tanımını yapmış ve bu hayırseverliğin stratejik olduğunu göstermiştir.



Şekil 2. 14 Converge of Interest-Menfaatlerin Kesişimi (Kaynak: Porter ve Kramer, 2002)

Bu modelde, iş dünyası ve toplum arasındaki sosyal ve ekonomik hedeflerin uzlaştığı bir alan tanımlanmaktadır. Buna göre stratejik KSS, sosyal ve ekonomik faydanın sağlandığı faaliyetleri kapsar. Stratejik KSS ile uzun dönemde yeni iş fırsatları kazanılması gibi doğrudan ya da müşteri sadakatinin elde edilmesi gibi dolaylı fayda elde edilebilir. Aynı çalışmada yazarlar, kurumsal hayırseverliğin rekabetçiliği artırmada nasıl etkili olunacağıyla ilgili de ilkeleri sıralayarak yol göstermişlerdir. Bu ilkeler Şekil 2. 15’de görüldüğü gibi; bağış yapılacak en uygun kişi ya da kurumun seçilmesi, diğer bağışçılara sinyal verme, bağış alanların performanslarının artırılması ve bilgi birikimin artırılmasıdır.



Şekil 2. 15 Hayırseverliğin Değerinin Maksimizasyonu (Kaynak: Porter ve Kramer, 2002)

Bir bağışın etkisi büyük ölçüde bağışı alan alıcının etkinliği ile belirlenir. Yani daha etkili bir kurum ya da kişinin seçilmesi, daha fazla sosyal etki yapacaktır. Yapılan yardımların büyük sosyal etki yapması için, yardım yapılacak kişi ya da kurumların kapsamlı şekilde incelenmesi gerekir. Bir bağışçı, en etkili sivil toplum kuruluşlarını tanıtarak diğer bağışçıları teşvik edebilir ve sivil toplum kuruluşları için daha fazla fon sağlayabilir. Bu, firmaya diğer firmaların itibarından yararlanmayı; diğer firmaların paydaşlarının, müşterilerinin, tedarikçilerin de içinde olduğu geniş bir ağı etkileyebilmeyi; diğer bağışçılarla daha hızlı ve etkili şekilde iletişim kurmayı sağlar. Kurumsal hayırseverliği şirket stratejisi ve iş ile birleştirerek ve bağış alanların performansları artırılarak, şirketler toplum için yaratılan sosyal değeri daha fazla artırabilir. Son olarak, toplumsal değer yaratmanın en güçlü yolu, sosyal sorunları çözmek için yeni araçlar geliştirilmesi ve bunları uygulamaya koymaktır [55].

Galbreath ise 2006'da, kurumsal strateji ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk ilişkisi için dört farklı alternatif ortaya koymuştur. Bunlar; Paydaş Stratejisi, Altruistik (Hayırsever-Fedakâr) Strateji, Karşılıklılık Stratejisi ve Vatandaşlık Stratejisidir [56]. Çizelge 2. 2'de bu stratejiler ve özellikleri görülmektedir.

Çizelge 2. 2 Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Seçenekleri (Kaynak: Galbreath, 2006)

Strateji Türü	Hedef	Araçlar	Ölçüm Yöntemi	Hayirseverler	Yararlar	Zaman Ölçeği
Paydaş Stratejisi	Rant	Rasyonelleştirme; Bireysel Çıkar	Finansal Göstergeler	Hissedarlar; Diğerleri;	Finansal	Kısa Vadeli Vizyon
Altruistik Strateji	Geri Vermek	Çek defteri Hayirseverliği	Bağışlar	Topluluk Grupları	Yarar ölçülemeyebilir	Sürekli Olmayan (Örneğin, yıllık)
Karşılıklılık Stratejisi	Karşılıklı Yarar	Halkla İlişkiler; Sponsorluk; Ortaklık; Topluluk Etkinliği; Gönüllülük; Amaca Yönelik Pazarlama	Faaliyet Esaslı Raporlama	Firma ve Topluluk	Performans; Pazar Hedefleri; İnsan Kaynakları;	Orta-uzun Dönem Planlama
Vatandaşlık Stratejisi	Sorumluluk; Şeffaflık; Sürdürülebilirlik; Hesap Verebilirlik;	Yönetişim; Uygulamalı Etik; Paydaş Diyalogu; Kurumsal Strateji Girdi ve Çıktı Akışı	Üçlü Sorumluluk Yaklaşımı; Bütünsel Bakış;	Firmaya: Varlığını sürdürme, konum ve rol; Tüm sektörlerin ortaklarına; Daha geniş olarak topluma	Somut + Potansiyel Olarak Somut Olmayan	Uzun Dönem

Paydaş Stratejisi Friedman'ın görüşleriyle örtüşür ve bu stratejiye göre işletmelerin hedefi; iş olanakları sağlamak, tüketicilerin talep ettikleri ürün ve hizmetleri üretmek, vergileri ödemek ve yasalara gereken minimum düzeyde uyarak, kâr sağlamaktır [56]. Altruistik (Fedakâr) Strateji ise, toplumun bir parçası olan firmanın, içinde bulunduğu topluma katkıda bulunması gerektiğini savunmaktadır. Buna göre firma, kazandığının bir kısmını topluma bağışlamalıdır [56]. Stratejinin ölçüm yöntemi, bağışların miktarıdır. Karşılıklılık Stratejisine göre, firmalar daha proaktif davranır. Yasaların da ötesinde etik davranan bir firma, yasal müdahalelere uğramaz. Bu stratejiye uygun davranan bir firma, sadece topluma değer katmaz aynı zamanda kendi kurum imajını da güçlendirebilir ya da satış gelirlerini artırabilir [56]. Vatandaşlık Stratejisine göre işletme, Paydaş Teorisindeki tüm paydaşlara karşı sorumlu olan bir kurumsal vatandaş olarak değerlendirilmektedir ve paydaşların ihtiyaçları stratejiyi şekillendirir. Paydaşların ihtiyaçlarının yönetilmesinin karmaşık olmasından dolayı, faydaları kısa dönemde ölçülememektedir [56].

Porter ve Kramer 2006'da toplumun ve organizasyonların karşıt konumlanmasına rağmen birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu, dolayısıyla her firmanın genel uygulamalar yerine iş stratejisine ve toplum beklentilerine uygun KSS stratejisi seçerek hem topluma hem de organizasyona katkı sağlayıp rekabet avantajı elde edebileceğini belirtmişlerdir. Çizelge 2. 3'de Porter ve Kramer bir şirketi etkileyen sosyal konuları üçe ayırarak, şirketler için stratejik ve önemli olan sosyal konuları tanımlamışlardır [8]. Bu sınıflandırmaya göre Genel Sosyal Konular, firmanın faaliyetlerinden doğrudan ve önemli ölçüde etkilenmeyen, uzun vadede firmanın rekabet edebilirliğini etkilemeyecek konulardır. Değer Zinciri Etkisi, işlerin normal seyri sırasında firmanın faaliyetlerinden önemli ölçüde etkilenen konulardır. Rekabetçi Bağlamın Sosyal Boyutları ise, firmaların rekabetçiliğini önemli ölçüde etkileyen ve iş yaptığı alanlarda dış çevredeki sosyal konulardır.

Çizelge 2. 3 Strateji ve Toplum (Kaynak: Porter ve Kramer, 2006)

SOSYAL KONULARIN SINIFLANDIRILMASI	Genel Sosyal Konular	Firmanın operasyonlarından önemli ölçüde etkilenmeyen ya da uzun vadede rekabet edebilirliğini etkilemeyen konular
	Değer Zinciri Sosyal Etkisi	İşlerin normal seyri sırasında firmanın faaliyetlerinden önemli ölçüde etkilenen konular
	Rekabetçi Bağlamın Sosyal Boyutları	Firmaların rekabet edebilirliğini önemli ölçüde etkileyen iş yaptığı alanlarda dış çevredeki sosyal konular

Stratejik KSS'nin iyi bir kurumsal vatandaş olmanın ve zararlı değer zinciri etkilerini hafifletmenin de ötesinde, sosyal ve iş açısından faydaları geniş ve belirgindir. Sosyal konuları üçe ayıran Porter ve Kramer daha sonra sınıflandırılan sosyal konuların hangi tür KSS olduğunu saptamıştır. (Çizelge 2. 4)

Çizelge 2. 4 Stratejik KSS (Porter ve Kramer, 2006)

SOSYAL KONULARIN SINIFLANDIRILMASI	Genel Sosyal Konular	İyi vatandaş olma	SORUMLU KSS
	Değer Zinciri Sosyal Etkisi	Değer zinciri faaliyetlerinin zararlarının azaltılması	Stratejiyi sağlamlaştırırken değer zinciri faaliyetlerinin topluma fayda sağlaması
	Rekabetçi Bağlamın Sosyal Boyutları	Rekabetçi bağlamdaki yetkinliği güçlendirecek stratejik hayırseverlik	STRATEJİK KSS

“Genel Sosyal Konular” kategorisindeki iyi bir kurumsal vatandaş olmak ve paydaşların değişen ihtiyaçlarını karşılamak ile “Değer Zinciri Sosyal Etkileri” kategorisindeki iş faaliyetlerinin zararlı etkilerinin azaltılması Sorumlu KSS bağlamında değerlendirilir. Örneğin, mali hizmet veren bir bankanın karbon salınımını azaltması Genel Sosyal Konular bağlamında “İyi Vatandaş Olmak” ve bir ulaştırma firmasının, operasyonlarını yürütürken karbon salınımını azaltması “Değer Zinciri Faaliyetlerinin Zararlarının Azaltılması” amacıyla olduğundan bunlar “Sorumlu KSS” faaliyetleridir. “Değer Zinciri Sosyal Etkileri” kategorisindeki şirket stratejisini sağlamlaştırırken topluma fayda sağlanması ve Rekabetçi Bağlamın Sosyal Boyutları kategorisindeki şirketin rekabetçiliğini güçlendirecek stratejik hayırseverlikler Stratejik KSS olarak değerlendirilebilir. Örneğin, bir araba üreticisinin çevrenin korunması amacıyla geliştirdiği teknolojisi rekabetçi pozisyon kazandırabileceği için bu “Rekabetçi Bağlamdaki Yetkinliği Güçlendirecek Stratejik Hayırseverlik” olarak “Stratejik KSS” grubuna girer [8]. Stratejik KSS’de toplum ve şirket birbirinden güç alarak aralarında simbiyotik bir ilişki oluşur [8].

Porter ve Kramer 2011 yılındaki çalışmalarında ise “Shared Value” - Ortak Değer kavramını geliştirmiştir. Buna göre “Ortak Değer” sosyal sorumluluk, hayırseverlik ya da sürdürülebilirlik değil; ekonomik başarıya ulaşmak için hepsini kapsayan yeni bir yöntemdir. Ortak Değer yaratarak toplum ve işletmelerin beklentilerinin karşılıklı olarak nasıl sağlandığını örnekleriyle ifade etmişlerdir [57]. Örneğin, bir firma sağlıklı

yaşam programı yatırımı yaparsa; çalışanlar ve onların aileleri daha sağlıklı hale gelir, böylece çalışanların devamsızlığı ve verim kaybı en aza iner.

Porter ve Kramer aynı çalışmada KSS ve “Ortak Değer” kavramlarının farklarını da Çizelge 2. 5’teki gibi ortaya koymuştur.

Çizelge 2. 5 KSS ve “Ortak Değer” (Kaynak: Porter ve Kramer, 2011)

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	ORTAK DEĞER
Değer: Fayda sağlamak	Değer: Ekonomik ve sosyal fayda sağlamak
Vatandaşlık, hayırseverlik, sürdürülebilirlik	Toplum ve firmanın değer yaratmak için bütünleştirilmesi
Kârın maksimize edilmesinden farklıdır	Kârın maksimize edilmesi ile ilişkilidir
Gündem, dış etkenler ve kişilerden alınan kaynaklar tarafından belirlenir	Gündem, firmanın kendisine özgüdür ve buna uygun şekilde belirlenir
Etki kurumsal KSS bütçesi ve firma boyutuyla sınırlıdır.	Firmanın tüm bütçesiyle ilişkilidir

Çalışmaya göre; KSS faaliyetleri büyük ölçüde şirket saygınlığına odaklanırken, Ortak Değer yaratılması, şirketin kârlılık ve rekabetçi pozisyonuyla birebir ilişkilidir. KSS faaliyetleri iyi bir kurumsal vatandaşlık, hayırseverlik ve sürdürülebilirlik üzerine yoğunlaşırken, Ortak Değer yaratılması toplumun ve firmanın bütünleştirilmesi ile söz konusu olabilir. Dolayısıyla KSS, kârın maksimize edilmesi ile paralel değil, hayırseverlik boyutundadır. Ortak değer ise, hem toplumun hem de organizasyonun karşılıklı faydası esasına dayandığı için kârın maksimize edilmesi ile ilintilidir. KSS faaliyetleri, şirketin gündemi dışındaki etkenlerce şekillendirilmesine rağmen, Ortak Değer yaratılması faaliyetleri her firmanın kendine özgüdür. Çünkü her firma, stratejik anlamda güçlü ve zayıf yanlara sahiptir ve bu yönler doğrultusunda kendisine Ortak Değer çalışmalarıyla rekabet avantajı sağlamayı hedefler.

İNŞAAT SEKTÖRÜ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1 İnşaat Sektörü Genel Özellikleri

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramına ilgi giderek artmaktadır ve bu artışın tamamen gönüllü olduğu söylenemez. Birçok şirket toplumun ticari faaliyetlerine beklenmedik tepkiler vermesi üzerine, KSS'yi işletmelerine dâhil etmiştir.

İnşaat sektörü, yarattığı katma değer, GSYH içerisindeki payı, yüksek istihdam potansiyeli, ulusal sermaye ağırlığı, etkileşim içerisinde bulunduğu sektörlerin sayısı ve çeşitliliği açısından ekonomi için kritik bir öneme sahiptir ve diğer sektörlerle altyapı sağlar [11]. Sektör, geniş istihdam yaratması ve ülke ekonomisine katkılarıyla kapsam ve ölçek olarak oldukça önemlidir [58]. Fakat inşa faaliyetlerinde kullanılan malzemelerin doğadan elde edilmesi, arazi kullanımı sırasında ortaya çıkan çevre tahribatı; atık üretimi, enerji ve kaynakların tüketilmesi gibi sebeple sektörün doğal ve yapısal çevre üzerinde büyük etkisi vardır [59]. Bu sebeplerden ötürü inşaat sektörü de çevrenin daha etkin değerlendirilmesi konusunda yönetimler ve çevrecilerin hedefi haline gelmiştir [10]. Ayrıca iş gücüne dayalı olması; sendikalar ve toplumun inşaat sektöründen beklentilerini artırmaktadır.

İnşaat sektörü, kendine has bazı özellikleri nedeniyle KSS anlamında hiçbir sektörde olmadığı kadar çelişkiye sahiptir. Bu özellikler:

- Her projenin benzersiz ve tek olması, her defasında yeni problemlerle karşılaşılması,
- Her proje için geçici organizasyonlar kurulması: Farklı paydaşlarla (müşteriler, tasarımcılar, yükleniciler gibi) ile çalışılması,

- Şantiye temelli olması: Teknik ve organizasyonel sorunlar yaşanması, yerel tedarikçilere ihtiyaç duyulması, altyüklenici ve işçi koordinasyonunun sağlanmasının zor olması,
- Uluslararası firmalar için yeni pazarlar bulmaktaki zorluklar, her farklı pazarda ulusal kurallar ve yasal düzenlemelerin farklı olması,
- İklim ve dış koşullardan etkilenme,
- Hassaslık: Çevresel ve sosyal etkilere açık olma, estetik kaygılar,
- Uzun ömürlü ürünler üretilmesi ve belirsiz süreçler.

Tüm bu özellikler; yönetsel zorluklar ve gecikmelerin yaşanması, bütçenin aşılması, diğer sektörlerle kıyasla tamamen farklı olan finansal ve ekonomik yapılanmalara ihtiyaç duyulması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlardan dolayı, KSS inşaat sektöründe geç tanınmış ve uygulanmaya başlanmış, yapılan çalışmalara rağmen inşaat sektörüne has efektif çözümler henüz geliştirilememiştir [25].

3.2 İnşaat Sektöründe Stratejik Yönetim

İnşaat sektörü, diğer sektörlerin aksine, sonuç ürünü tek ve eşsiz bir sektördür. Bu nedenle yapım firmalarında stratejik yönetim anlayışı, tüm parametrelerin daha detaylı ele alınmasıyla oluştuğu için uygulanması daha zordur ve daha az ilgi görmektedir [60]. Fakat hızla değişen sosyal ve teknolojik konular, küreselleşme profesyonel hayatı günden güne değiştirmektedir. Yapım şirketleri son derece çalkantılı ve rekabetçi iş ortamında giderek daha karmaşık projeler sunmak zorundadır [61]. Bu yüzden stratejik yönetim yapım şirketleri için önemli bir konu olmaya başlamıştır. Özellikle Türkiye gibi piyasa koşullarının sürekli değiştiği, rekabetin arttığı ve iş ortamının belirsiz olduğu gelişmekte olan ülkelerde, stratejik yönetim ihtiyacı daha fazladır [62].

Warszawski'ye göre inşaat sektöründe stratejik yönetim diğer sektörlerde de olduğu gibi; şirketlerin misyonlarının ve faaliyet kapsamlarının incelenmesiyle başlar, dış çevre analizi, şirketin kaynaklarının belirlenmesiyle devam eder, stratejinin geliştirilmesi ile son bulur. Aynı çalışmaya göre şirketin kaynaklarını; yapım kapasitesi (yani inşaatın hayata geçirilmesi sırasındaki şirketin gerçekleştirdiği planlama, koordinasyon, izleme,

yönlendirme ve kontrol gibi faaliyetler); kaliteli, güvenilir ve en ucuz ürünü alabilmek için oluşturdukları tedarik sistemleri; pazarlama sistemleri; organizasyonel altyapısı; mühendislik ve işletme kökenli personeli; finansmanı; teknik bilgileri oluşturur [63].

Chinowsky'e göre inşaat firmalarının stratejik yönetime olan ihtiyacını ortaya çıkaran üç konu vardır. Bunlar; bilgi işçileri, yeni pazarlar ve bilgi teknolojisidir [60]. Bilgi işçiliği, teknolojik gelişmelerle birlikte bilgiye kolayca ulaşmanın sağlanması sonucu şirketler için çok önemli bir bileşen olmuştur ve kişilerin bilgi birikimleri ile ilgili konular üzerine yoğunlaşarak işlevsel etkinlik sağlamasıdır. Yeni pazarlar ve artan rekabetle birlikte, inşaat şirketleri geleneksel pazarlara alternatif pazar stratejileri oluşturmaya çalışmaktadır. Güncel bilgi teknolojileri; iletişim, organizasyon, insan kaynakları ve operasyonla ilgili süreçleri temelden değiştirdiği için şirketler uzun vadeli planlarının bir bileşeni olarak bunları stratejik olarak incelemeli ve değerlendirmelidir.

Price'ye göre ise inşaat firmaları; gelecek hedeflerini destekleyen stratejileri tanımalı, yeni fırsatlar yaratmak için çevik olmalı ve beklenmeyen durumları tolere edebilmek mevcut durumlara uygun stratejiler geliştirmek konusunda esnek olabilmelidir [61].

Bir şirketin stratejik kararları hem ekonomik hem de sosyal sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden inşaat şirketleri de KSS'yi stratejik bağlamda değerlendirmelidir. Sosyal yatırımlar, toplum refahına katkı sağlarken; şirkete de gelişmiş itibar, daha nitelikli işgücü, ürün farklılaşması gibi faydalar sağlamaktadır.

3.3 İnşaat Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İnşaat sektörünün kendine has özellikleri nedeniyle KSS'nin inşaat firmalarında uygulanmasına dair sorunlar vardır ve diğer sektörlerle kıyasla sektör KSS kavramı ile geç tanışmıştır. Bununla birlikte, KSS kavramı inşaat sektörü bağlamında ele alındığında literatürde eksiklikler vardır.

İnşaat sektörü, ölçek ve kapsam olarak oldukça geniş etkileri olan sektörlerden biridir. İnşa faaliyetleri devam ederken, çok büyük oranlarda enerji ve doğal kaynakların kullanılmasının yanı sıra emek yoğun bir sektör olduğu için sosyal etkilerinin bulunması sektöre karşı eleştirel bakış açısının oluşmasına neden olmuştur. Bir örnek ile açıklayacak olursak, doğadan elde edilen hammaddelerin yarıdan fazlası bina

yapımında kullanılmaktadır. Bununla birlikte binalar küresel enerjinin yüzde kırkıdan fazlasını tüketmektedir [40]. Ayrıca, sosyal açıdan da sektör, hem emek yoğun hem de yüksek riskli iş grubunda yer almaktadır. Dolayısıyla inşaat şirketlerinden; iş kazalarının ve atık üretiminin azaltılması, çevreye daha az zarar verilmesi, tüm paydaşlarla bütünleşerek etik ve sürdürülebilir kurum profili yaratılması beklenmektedir. Bu bağlamda bazı şirketler çevresel ve sosyal fayda sağlarken aynı zamanda maliyetlerin azaltılması ve kârın artırılmasına yönelik stratejiler geliştirmeye başlamıştır. [64]. Öte yandan çok uluslu inşaat şirketleri, farklı sektörlerden büyük şirketler ile çalıştığı ve katılımcıların çok çeşitli olduğu büyük ölçekli projelere dâhil oldukları için küçük ölçekteki diğer şirketlere göre KSS bilincini oluşturmada öndedirler [25].

İnşaat sektörü özelinde literatür incelendiğinde; Jones ve diğerleri (2006), çalışmalarında İngiltere'nin önde gelen inşaat şirketlerinden bazılarının ele aldığı ve raporladığı KSS konuları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Çalışma için veriyi firmaların web sitelerinde yayımladıkları KSS raporları üzerinden elde etmişlerdir. Raporların değerlendirilmesi sonucunda, KSS faaliyetlerinin çevre, sağlık ve güvenlik, insan kaynakları, tedarik zinciri yönetimi, müşteriler ve toplum, yönetim ve etik şeklinde yaygın olan altı ana başlık altında toplandığı tespit edilmiştir [58].

Petrovic-Lazarevic (2008) ise çalışmasında büyük ve küresel ölçekli Avustralyalı inşaat şirketlerinin “iyi vatandaş” olarak görülebilmesi için KSS faaliyetlerini nasıl geliştirdikleri sorusuna cevap aramıştır. Buna göre, 17 adet büyük ölçekli firma web siteleri ve yıllık raporları kullanılarak “örnek olay” yöntemiyle analiz edilmiş, ardından 17 firmadan 85 kişiyle görüşme yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre “iyi vatandaş” olmak için ölçütler; sürdürülebilirlik, ün, çalışanlar ve sendikalarla ilişkiler, tedarikçiler ve toplum temsilcileriyle ilişkiler ve KSS raporlamasına bağlılık olarak belirtilmiştir [65].

Ulutaş ve diğerleri (2012) çalışmalarında Türkiye ve İngiltere'den büyük ve orta ölçekli olmak üzere toplam 4 firmayı KSS farkındalığı, bütünleşmesi ve kurumsal rekabete katkıları açısından incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, şirketler KSS faaliyetlerinin şirket başarısına pozitif etki ettiğine inanmasına rağmen, KSS faaliyetlerini iş süreçlerine dâhil etmemektedir [66].

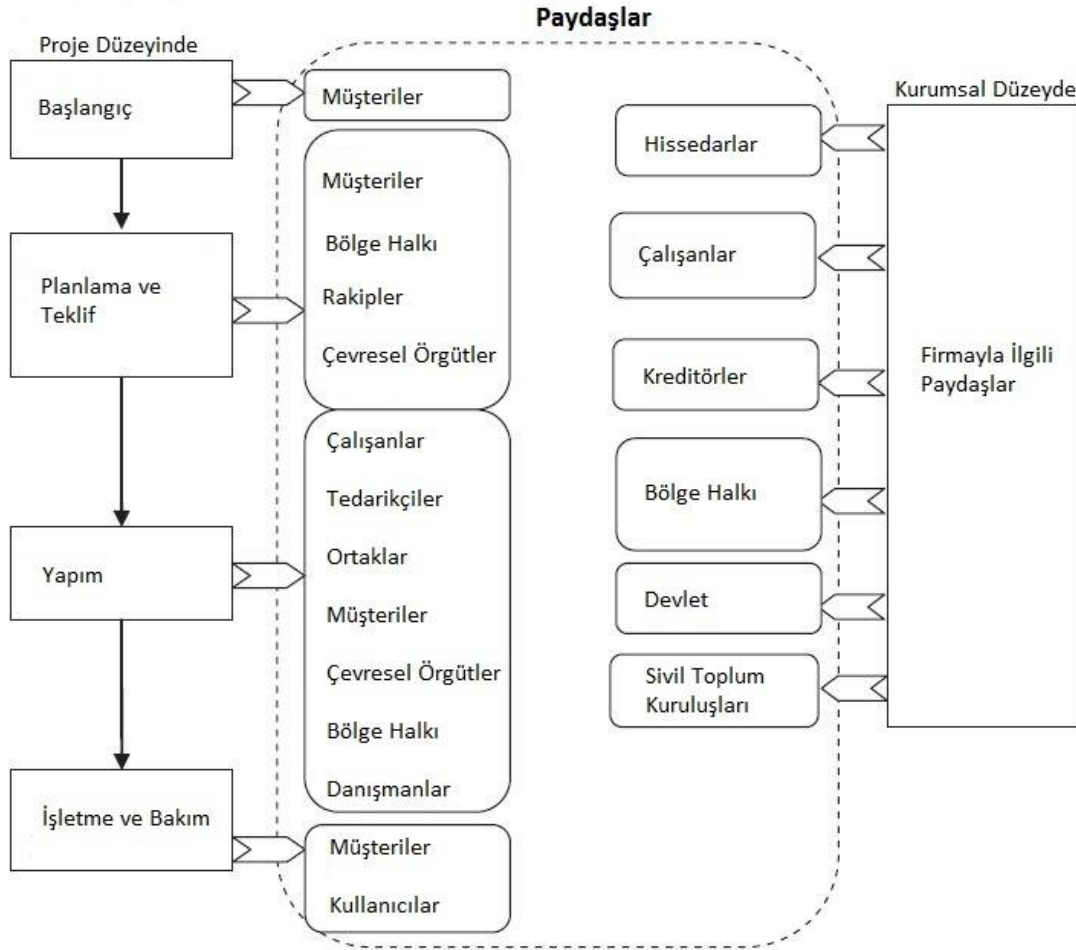
Phua ve Loosemore (2012) çalışmalarında; firmaların genel stratejisi bağlamında KSS için neler yaptığını, KSS'yi neden kullandığını, KSS faaliyetlerini firmaya nasıl dâhil ettiğini keşfetmeyi amaçlamıştır. Yapım ve mühendislik alanlarında hizmet veren 8 firmanın yöneticilerine, Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Firma stratejisi ilişkisini araştıran 12 adet soru sorulmuştur. Anlatılanların doğruluğu yıllık raporlar ile karşılaştırma yapılarak kontrol edilmiştir. Görüşülen firmaların çoğunun "doğru şeyi" yapıyor olmak ya da öyle gözükmek adına Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile ilgilendiği saptanmıştır. Her firmanın farklı KSS girişimleri olduğu, böylece firmaların farklılaşmaya ve rekabet avantajı elde etmeye çalıştığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca KSS'nin firmalar için kısa vadede ekonomik fayda getirmediği fakat kurumsal kazanımların uzun vadede daha iyi gelir elde etmek için anahtar unsur olabileceği ortaya konulmuştur [67].

Lu ve diğerleri (2015) çalışmalarında, uluslararası inşaat firmalarının KSS'yi nasıl yorumladığı ve uyguladığını bulmak, böylece KSS raporlamasını standardize etmek ve KSS'nin inşaat ve diğer sektörlerdeki özelliklerini tanımlamayı amaçlamıştır. 2013 ENR listesindeki ilk 50 firmanın son 5 yıllık KSS raporları web sitelerinden elde edilmiştir. Toplam 155 KSS/Sürdürülebilirlik raporu üzerinden içerik analizi yapılarak 6 ana 23 alt başlıkta KSS temaları incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, şirketlerin negatif etkilerinin çok olduğu konulara KSS raporunda daha çok yer verdiği ve gelişmiş ülkelerin KSS farkındalığının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Emisyon ve atıklar, toplum, iş sağlığı ve güvenliği raporlarda en sık bildirilen KSS temalarıdır [59].

Tekçe (2014) çalışmasında, Türk inşaat yüklenicilerinin KSS uygulamaları ve iletişimini paydaşlarıyla nasıl kurduğunu açıklamayı amaçlamış ve 2013 yılı ENR top 250 listesine girmiş 33 firma örneklem olarak seçilerek ve içerik analizi yapılmıştır. Seçilen firmaların web sitelerindeki KSS temalarına odaklanılarak KSS'nin içerdiği temalara göre sıklık analizi yapılmıştır. Kullanılan temalar incelendiğinde Türk firmaların genel yönelimlerinin KSS'yi hayırseverlik ve etik olarak görüyor olmasıdır [20].

Literatürde inşaat sektöründe KSS'nin uygulanması ve inşaat şirketlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşabilmeleri yolunda KSS performanslarını değerlendirebilmeleri için şemalar geliştiren çalışmalar da mevcuttur [68]. Zhao ve diğerleri (2012) çalışmalarında yapım sürecinin farklı aşamalarındaki paydaşları

tanımlamış, her paydaşı ilgilendiren performans konularını geliştirilmiş ve performans konularının göstergeleri ve uygulanma şekilleri tanımlanmıştır. Çalışmanın ilk basamağında bir yapım işindeki paydaşlar ve yapım sürecinin hangi aşamasına dâhil oldukları anlatılmıştır. Buna göre firmanın paydaşları Şekil 3. 1’de görülebilir.



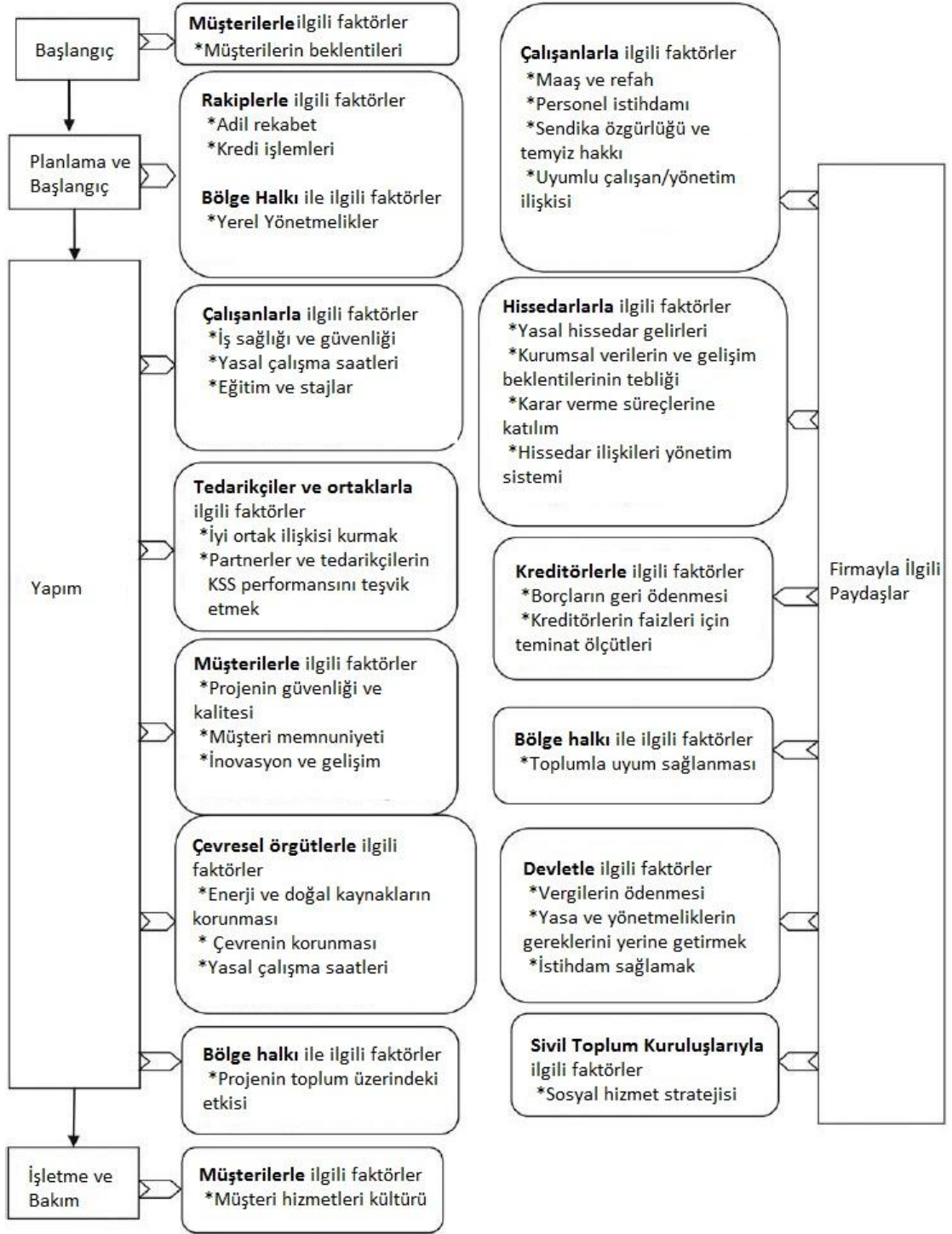
Şekil 3. 1 Bir İnşaat Firmasının Paydaşları (Kaynak: Zhao ve diğerleri, 2012)

Projenin paydaşları, proje düzeyinde ve kurumsal düzeydeki paydaşlar olarak ikiye ayrılır. Proje düzeyindeki paydaşlar başlangıç aşamasında; yatırım çalışmaları ve proje onayı yapıldığı için müşterilerdir. Bu aşamada müşterilerle projenin gerekliliği, kâr olasılığı, fizibilite, projenin çevreye etkileri konularında iletişim kurulur. Planlama ve teklif aşamasında; tasarım müşterilerin istekleri, enerji tasarrufu, çevresel standartlar ile şekillenir. Ayrıca, ihale sürecinde adil rekabet ve inşaat hazırlık sürecinde bölge halkının etkilenmesi yüzünden planlama ve teklif aşamasının paydaşları müşteriler, bölge halkı, rakipler ve çevresel örgütlerdir. Yapım aşamasında, inşaat şirketi kaliteyi,

maliyet ve zaman hesaplarını, güvenliği ve çevre koruma hedeflerini gerçekleştirmek zorundadır. Bu yüzden bu sürece dâhil olan paydaşlar; çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar, müşteriler, çevresel örgütler, bölge halkı, danışmanlardır. Son olarak işletme ve bakım işleri en çok müşterilerle iletişim kurulan basamaktır. Proje dışında, kurumsal düzeyde paydaşlar da söz konusudur. Bunlar; hissedarlar, çalışanlar, finansörler, bölge halkı, devlet ve sivil toplum kuruluşlarıdır.

Yukarıda sözü edilen paydaşlarla ilgili KSS performans konuları ise Şekil 3. 2’de özetlenmektedir. KSS performans konuları küresel KSS ilkeleri ve girişimlerinden derlenmiştir. KSS performans konuları proje ve kurumsal aşamalarda ele alınmıştır. Proje düzeyindeki konular, inşaat sektörü özelinde ve ortak konulardaki endişelerini kapsar. Proje aşamasındaki KSS performans konuları farklı paydaşlar için değişmekle birlikte; proje kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin sağlanması, proje için çalışanların çalışma sürelerinin yasal olması ve iş güvenliği ve sağlığının sağlanması, yasa ve yönetmeliklere uyulması gibi sıralanabilir. Kurumsal düzeydeki KSS performans konuları ise; şirket çalışanlarının refahının sağlanması, şirket verilerinin şeffaflığı, devlete vergilerin düzgün ödenmesi gibi sıralanabilir. Zhao ve diğerleri, çalışmalarının son basamağında her bir paydaş için tanımlanan KSS konularının, göstergelerini ve uygulanma şekillerini tanımlamıştır.

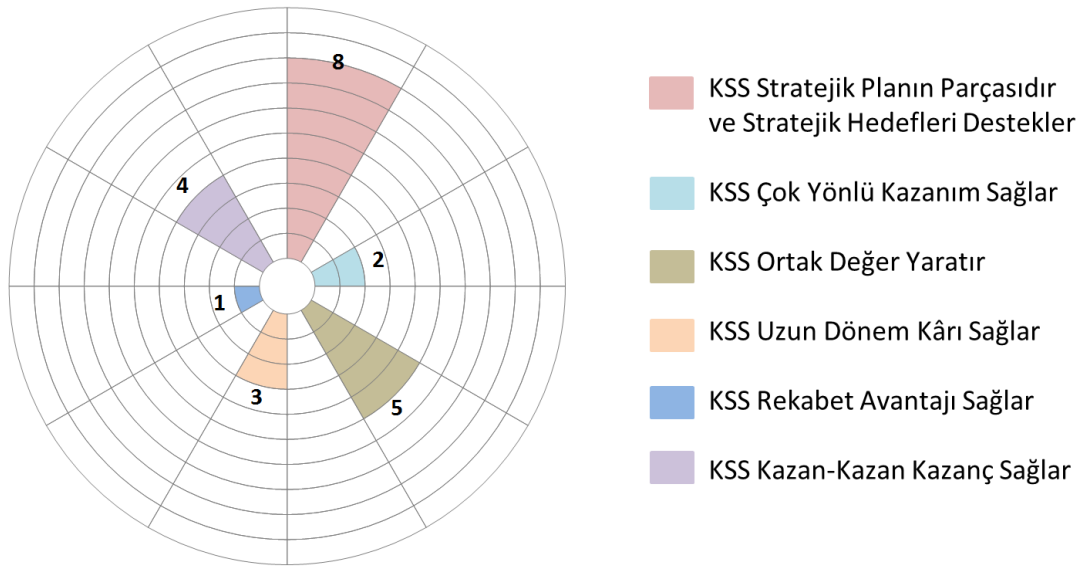
Tayvan inşaat sektöründe yapılan başka bir çalışmaya göre, KSS’nin yarattığı kurumsal imajın organizasyonel performansı artırdığı saptanmıştır. Eğer şirketler, KSS’yi içselleştirmeyi sağlarsa iyi kurumsal kimlik oluşturabilir, kurumsal imajlarını ve rekabetçiliklerini güçlendirebilir [69].



Şekil 3. 2 Yapım Şirketleri ile İlgili KSS Faktörleri (Kaynak: Zhao ve diğerleri, 2012)

Tez kapsamında ortaya konulan ve ENR 2015 Top uluslararası yükleniciler listesindeki tüm yüklenicilerin stratejik KSS düzeylerinin araştırıldığı çalışmada ise yüklenicilerin stratejik KSS faaliyetleri ve beyanları araştırılmıştır. Bu kapsamda şirketlerin ilk olarak KSS raporlamaları ve politikaları gözden geçirilmiştir. KSS raporlamaları ve politikaları;

yatırımcılar, çalışanlar ve müşteriler gibi paydaşlarla iletişim kurup onların desteğini kazanmayı yani stratejik hedeflere ulaşmayı sağlar. 2015'te ENR 250 listesine giren 250 firmadan %44'ü KSS politikasına sahiptir ve KSS faaliyetlerini bu ölçütler bağlamında yapmaktadır. Firmaların %51,2'sinin KSS politikası yoktur. Ayrıca 250 firmadan %31,2'si KSS faaliyet raporu yayımlamış, %64'ü yayımlamamıştır [70]. Lantos'un sınıflandırmasına göre stratejik boyutta KSS temalarını kullanan 23 firma saptanmıştır. Lantos'a göre, Stratejik KSS toplum için yapılan işlerden işletmenin de kendine değer katması, stratejik amaçlarını gerçekleştirmesidir. Bu bağlamda, bu firmalar yayımladıkları temalara göre, KSS faaliyetlerini stratejik planların bir parçası olarak görmekte ve KSS'nin rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olacağını düşünmektedir. Firmaların üzerinde durduğu temalar Şekil 3. 3'te özetlenmiştir.



Şekil 3. 3 Firmaların Stratejik KSS Beyanları (Duva ve Köksal, 2016)

Sekiz firmanın üzerinde durduğu tema KSS'nin stratejik planın bir parçası olduğu ve stratejik hedefleri destekleyen bir araç olduğudur. İki firma tarafından KSS'nin çok yönlü kazanım sağladığı, beş firma tarafından KSS'nin ortak değer yarattığı, üç firma tarafından KSS'nin uzun dönem kârı sağladığı, bir firma tarafından KSS'nin rekabet avantajı getirdiği, dört firma tarafından kazan kazan kazanç sağladığı beyan edilmiştir.

İnşaat sektörü yoğun çevresel etkiye sahip olduğundan dolayı söz konusu olumsuz etkinin azaltılması için faaliyet gösteren profesyonel sertifikasyon kuruluşları da vardır.

Tezin ilerleyen bölümlerinde de bahsedilecek olan ve inşaat firmaların iş yapabilmesi için işverenler, yatırımcılar tarafından ön şart olarak da sunulabilen BREEAM(Building Research Establishment Environmental Assessment Method-Bina Araştırma Kuruluşu Çevresel Değerlendirme Metodu), LEED(Leadership in Energy and Environmental Design-Enerji ve Çevresel Tasarım Liderliği), DGNB(Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen-Alman Sürdürülebilir Binalar Konseyi) gibi sertifikalar söz konusudur. Bu sertifikalar, bölgesel planlama, yeni yapılacak binalar, mevcut kullanımdaki binalar, yenileme sonrası binalar için düzenlenebilecek olup çevresel etki, enerji kullanımı, yenileşim gibi kategorilerde binaları puanlayarak sertifikalandırır.

Yapılan çalışmalara göre; inşaat sektöründe KSS faaliyetlerini açıklamaya çalışan ilk çalışmalarda genel eğilim, inşaat şirketlerinin web siteleri üzerinden içerik analizi çalışmaları yapmaktır [25]. Paydaşların baskıları ile inşaat firmalarının KSS'yi stratejik olarak ele almaya yönelmesiyle, stratejik boyutta KSS ile ilgili çalışmalar da ortaya konulmaya başlanmıştır. Akademik dünyada KSS'ye ilgi artmasına rağmen, inşaat sektörünün ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak yeni çalışmalara ihtiyaç vardır [25].

4.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Toplumlar, kendilerini etkileyen savaşlar, ekonomik buhranlar gibi büyük olayların sonucu olarak sosyal, çevresel, yasal konularda bilinçlenmeye ve haklarını aramaya başlamış; küreselleşme ve iletişim kanallarının artması ile bu süreç hızlanmış, tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Sosyal sorumluluk anlayışı da, Antik Dönem 'den itibaren var olmasına rağmen, KSS kavramı 1950'lerden sonra bugünkü şekliyle kullanılmaya başlanmıştır. Şirketlerin kurumsal vatandaşlar olarak görülmesi ve toplumsal ihtiyaçları da göz önüne alarak faaliyette bulunması beklentisi sonucu şirketler, KSS faaliyetlerini iş süreçlerine dâhil etmeye başlamıştır.

İnşaat sektöründe, üretilen ürünün tek ve eşsiz olması; her proje için farklı problemlerin söz konusu olması; her projenin paydaşlarının farklı olması; ulusal ve uluslararası pazarlarda farklı yasal kısıtların bulunması gibi nedenlerden ötürü KSS faaliyetlerinin iş süreçlerine dâhil edilmesinde diğer sektörlerle göre geç kalınmıştır. Dünyada KSS, artık stratejik yönetim bağlamında değerlendirilen bir tema iken, ülkemizde durum hem inşaat sektörünün karakteristik özellikleri hem de KSS uyumunun gelişmiş ülkelere göre zayıf olması nedeniyle farklıdır. Araştırmanın çıkış noktası, inşaat sektöründe KSS faaliyetlerinin stratejik boyutta yeterince irdelenmemiş olmasıdır. KSS ile ilgili literatür taraması yapıldığında konunun oldukça kapsamlı ve uzun bir tarihi olduğu görülmüştür. KSS kavramı için kullanılan sürdürülebilirlik, etik, sosyal sorumluluk gibi temalar da literatür taraması bağlamında incelenmiştir. İlerleyen bölümlerde ise konu inşaat sektörü ve stratejik yönetim bağlamlarında incelenmiştir.

Ülkemizde inşaat sektöründe KSS anlayışının ve faaliyetlerinin araştırıldığı çalışmalar mevcut olmasına karşın, KSS'nin yapım firmalarında stratejik boyutta nasıl anlaşıldığı ve uygulandığıyla ilgili yeterli çalışma bulunmamaktadır. Çalışmanın amacı; öncelikle Türk inşaat firmalarının KSS'yi hangi boyutta ele aldığı ve hangi faaliyetleri yaptığının belirlenmesi, daha sonra yürütülen faaliyetlerin firmaların stratejileri ile nasıl ilişkilendirildiği ve uygulamada firmanın stratejisiyle KSS uygulamalarını ne ölçüde birbiriyle uyumlu olduğu ve tüm bunların şirket üzerindeki etkilerinin ortaya konmasıdır.

Bu tez çalışmasında amacı gerçekleştirmek için nitel bir çalışma yöntemi seçilmiştir. Nitel çalışmalar insanların düşünceleri, deneyimleri, duyguları, inançları, algıları ve yaşantılarını kapsayabileceği gibi organizasyonel işleyiş, sosyal hareketler ve ulusların karşılıklı etkileşimi gibi konularda da olabilir. Nitel çalışmalarda veri; karşılıklı görüşme, gözlem, doküman ve video analizi gibi yöntemlerle toplanabilir. Bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme yöntemi benimsenmiştir. Yüz yüze görüşmeler, önceden belirlenen hedef kitle ile etkin bir iletişim kurma sürecidir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik veri toplama yöntemine dönüştürür[71]. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış sorularla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, sorulacak sorular önceden hazırlanır fakat görüşme sırasında görüşmenin akışına ve aranan cevaplara göre sorular eklenebilir veya detaylandırılabilir [72].

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin değerlendirilmesinde içerik analizi yöntemi seçilmiştir. İçerik analizi, verilen mesajlardaki ilk başta görünen içerik yerine, bu mesajlardan çıkarım yapma ve toplanan verilerden kavramlara ulaşma esasına dayanmaktadır [73]. İçerik analizinde toplanan nitel veriler dört aşamada analiz edilir [71].

- Verilerin kodlanması
- Temaların oluşturulması
- Kodların ve temaların düzenlenmesi

- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması

Verilerin kodlanması aşamasında araştırmacı, elde edilen verileri inceleyerek anlamlı bölümlere ayırmaya başlar ve her bölümün kavramsal anlamını bulmaya çalışır. Daha sonra bu bölümler araştırmacı tarafından isimlendirilerek kodlanır [75].

Temaların oluşturulması aşaması, ilk aşamada elde edilen kodların belirli kategoriler altında toplanmasıdır. Kodların benzerlik ve farklılıkları saptanarak verileri en iyi açıklayacak şekilde temalar oluşturulur.

Kodların ve temaların düzenlenmesi kısmında, toplanan veriler ilk iki basamakta oluşturulan sisteme göre düzenlenir. Oluşturulan sisteme göre veriler tanımlanır ve toplanan bilgiler işlenmiş olarak okuyucuya sunulur [71].

Nitel çalışmalarda araştırmacı veri toplarken ve araştırmayı şekillendirirken sürecin içindedir. Bu yüzden, toplanan verilerin açıklanmasında araştırmacının yorumları önemli yer tutar. Neden sonuç ilişkilerinin kurulması, bulguların açıklanması, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi bulguların tanımlanması ve yorumlanması basamağını oluşturur [71].

4.2 Örneklem Belirlenmesi

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere KSS uygulamaları genel olarak inşaat sektöründe diğer sektörlerdeki gelişmişlik düzeyine sahip değildir. Türk inşaat sektörü özelinde de benzer durum gözlenmektedir. Bu durumun gerekçeleri önceki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu nedenle uluslararası pazarlarda da faaliyet gösteren firmalar koşulları gereği küçük ve orta ölçekli firmalara kıyasla KSS bilincine sahiptir. Bu bağlamda ENR 2015 En İyi Uluslararası Yüklenici listesine giren 43 adet Türk yüklenici firma araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır.

Örneklemi oluşturan firmalar, farklı coğrafyalarda farklı sektörlerden büyük şirketlerle ve farklı paydaşlarla projeler üretmektedir. Bu firmalar, aynı zamanda uluslararası boyutta faaliyet gösterebilmek için uluslararası normları da sağlamak zorundadır. Bu durum KSS bilincinin oluşmasında büyük bir etkidir.

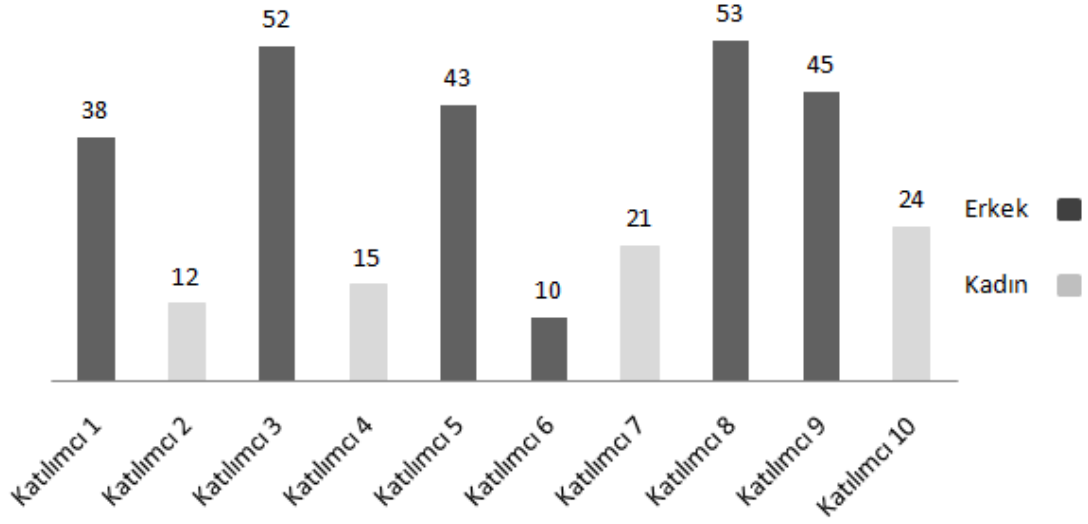
4.2.1 Anket Tekniği

Örneklemdaki firmaların iletişim bilgilerine internet üzerinden ulaşılmış, şirketlerin yönetim kurulu başkanı, CEO ya da KSS konularıyla ilgilenen kurumsal iletişim direktörü gibi üst düzey yöneticilerine araştırmacıları tanıtan ve çalışmanın amacını içeren çalışmaya davet e-postaları gönderilmiştir. Üst düzey yöneticiler, firmanın genel stratejileri ve şirketin finansal verileri bağlamındaki sorulara da yanıt verebilecek; bu sayede firmanın rekabet stratejisi ile KSS faaliyetleri ilişkilendirilebilecektir. Çalışmaya katılmayı kabul eden 10 firma yöneticisi ile ayrı ayrı, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorularla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bilgi kaybı yaşanmaması adına görüşmeler cihaz ile kayıt altına alınmış, cihaz ile kayıt yapılmasını kabul etmeyen üç firma ile yapılan görüşmede not tutulmuştur. Görüşme soruları ve soruların alt başlıkları Kotler'in (2013) çalışması ışığında yapılandırılmıştır.

Görüşme soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, şirketin ve katılımcının genel bilgilerini, ikinci bölüm şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerini ve faaliyetlerini, üçüncü bölüm ise KSS'nin şirket stratejisiyle ilişkisini ve KSS faaliyetlerinin şirket stratejisine katkılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. (Anket sorular EK-A'da yer almaktadır)

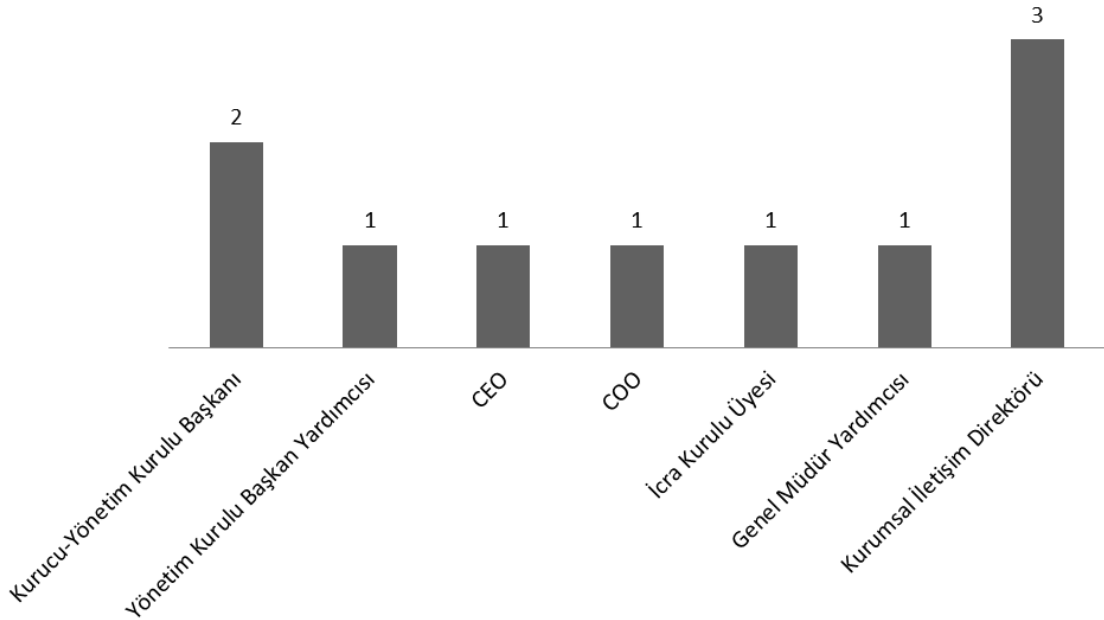
Çalışmanın ilk bölümünde şirketlerin ve katılımcıların genel bilgileri ele alınmıştır. Çalışmaya katılan on firmadan üçünün merkez ofisi İstanbul, yedisinin merkez ofisi Ankara'dır. Merkezi Ankara'da olan firmalardan üçünün inşaat şirketi İstanbul'dadır. Fakat holding merkezi, yönetim kurulu ve KSS ile ilgilenen birimlerin Ankara'da olması ve holdinglerin belirleyici lokomotif şirketinin inşaat şirketleri olması sebebiyle görüşmeler Ankara merkez ofiste yapılmıştır. Şirketlerin, potansiyel pazarları Türkiye, Rusya, Türki Cumhuriyetler, Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkeleridir.

Görüşme yapılan katılımcıların cinsiyet ve sektör deneyimleri Şekil 4. 1'de özetlenmektedir. Buna göre, katılımcıların yüzde atmış erkek, yüzde kırkı kadındır. Katılımcıların sektör deneyimleri 10 yıl ile 53 yıl arasında değişmektedir. En fazla sektör deneyimine sahip olan iki katılımcı, şirketlerinde kurucu-yönetim kurulu başkanı pozisyonundadır.



Şekil 4. 1 Cinsiyet ve Sektör Deneyimlerine Göre Katılımcılar

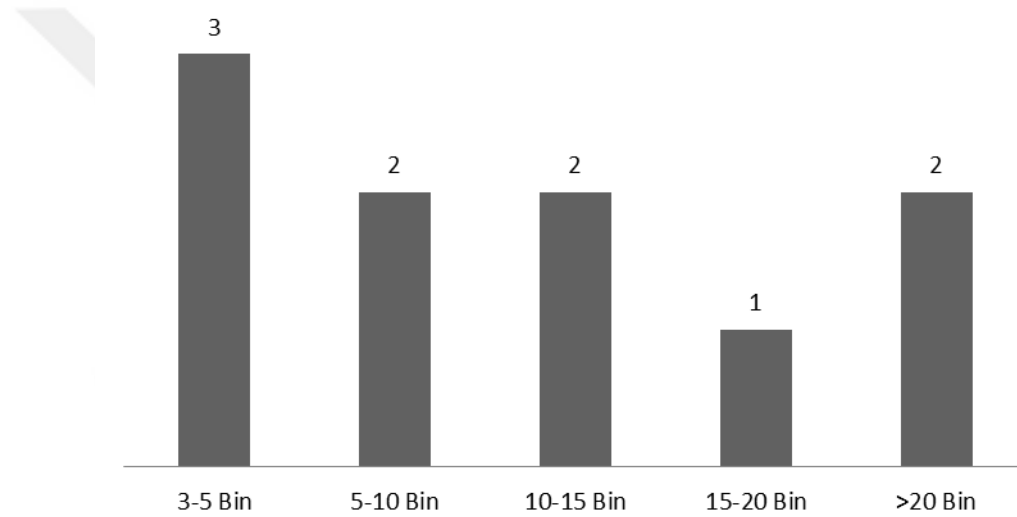
Katılımcıların pozisyonları Şekil 4. 2'deki gibidir. Buna göre, iki firma kurucusu- yönetim kurulu başkanı, bir yönetim kurulu başkan yardımcısı, bir CEO (Chief Executive Officer- İcra Kurulu Başkanı), bir COO (Chief Operating Officer- Operasyonlar Genel Müdürü), bir icra kurulu üyesi, bir genel müdür yardımcısı, üç kurumsal iletişim direktörü olmak üzere toplam on yönetici çalışmaya katkı sağlamıştır.



Şekil 4. 2 Katılımcıların Firma İçindeki Pozisyonu

Kurumsal iletişim direktörleri ile görüşme yapılmadan önce şirketin yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi gibi daha üst düzey yöneticileri ile iletişime geçilmiş ve görüşmenin kurumsal iletişim direktörü tarafından yapılmasına karar verilmiştir.

Çalışan sayılarına göre şirketler Şekil 4. 3'te özetlenmiştir. İnşaat sektörü, proje esaslı olduğu için çalışan sayıları yıl içinde bile değişiklik gösterebilmektedir. Bu yüzden çalışan sayıları için aralık belirtilmesi uygun görülmüştür. Buna göre; üç bin ile beş bin arasında çalışanı olan üç, beş bin ile on bin arasında çalışanı olan iki, on bin ile on beş bin arasında çalışanı olan iki, on beş bin ile yirmi bin arasında çalışanı olan bir, yirmi bin üstü çalışanı olan iki firma ile görüşülmüştür.



Şekil 4. 3 Çalışan Sayılarına Göre Şirket Dağılımı

4.2.2 Analiz

Çalışmada kullanılan içerik analizinin birinci basamağını oluşturan temaların belirlenmesi aşamasında Lantos'un Üç Basamaklı KSS Modelinden yararlanılmıştır(Şekil 2. 13). Bu modelde Lantos, Carroll'ın Dört Aşamalı Diyagramında ekonomik, yasal ve ahlaki basamakta bahsedilen sorumlulukları, "Etik KSS" şeklinde tek bir başlıkta toplamıştır. Modelin seçilme nedeni, Carroll'ın hiyerarşik olarak ele aldığı tüm KSS düzeylerini kapsamı ayrıca Stratejik KSS'yi de içine almasıdır. Görüşülen firmalardan alınacak olan KSS düzeyi ve faaliyetlerine dair tüm yanıtlar bu model bağlamında değerlendirilebilecektir.

“Etik KSS” ekonomik, yasal sorumluluklarının da ötesinde olup, firmanın doğrudan toplumun faydasına faaliyette bulunmasa da topluma zarar vermekten kaçınmasıdır. Modelin ikinci basamağında yer alan “Hayırsever KSS”, firmanın finansal fayda sağlaması ya da sağlamamasına bakılmaksızın, gönüllü olarak yapılan ve topluma fayda sağlayacak faaliyetleri kapsar. Modelin son basamağında yer alan “Stratejik KSS” de kazan kazan ilkesine göre toplumun yararına yapılan işleri teşvik ederken, işletmenin de stratejik iş hedeflerine ulaşmasını ifade etmektedir. “Stratejik KSS” için zorluk, birden çok paydaşın ve şirketin çıkarlarını uzlaştırabilmektir [54].

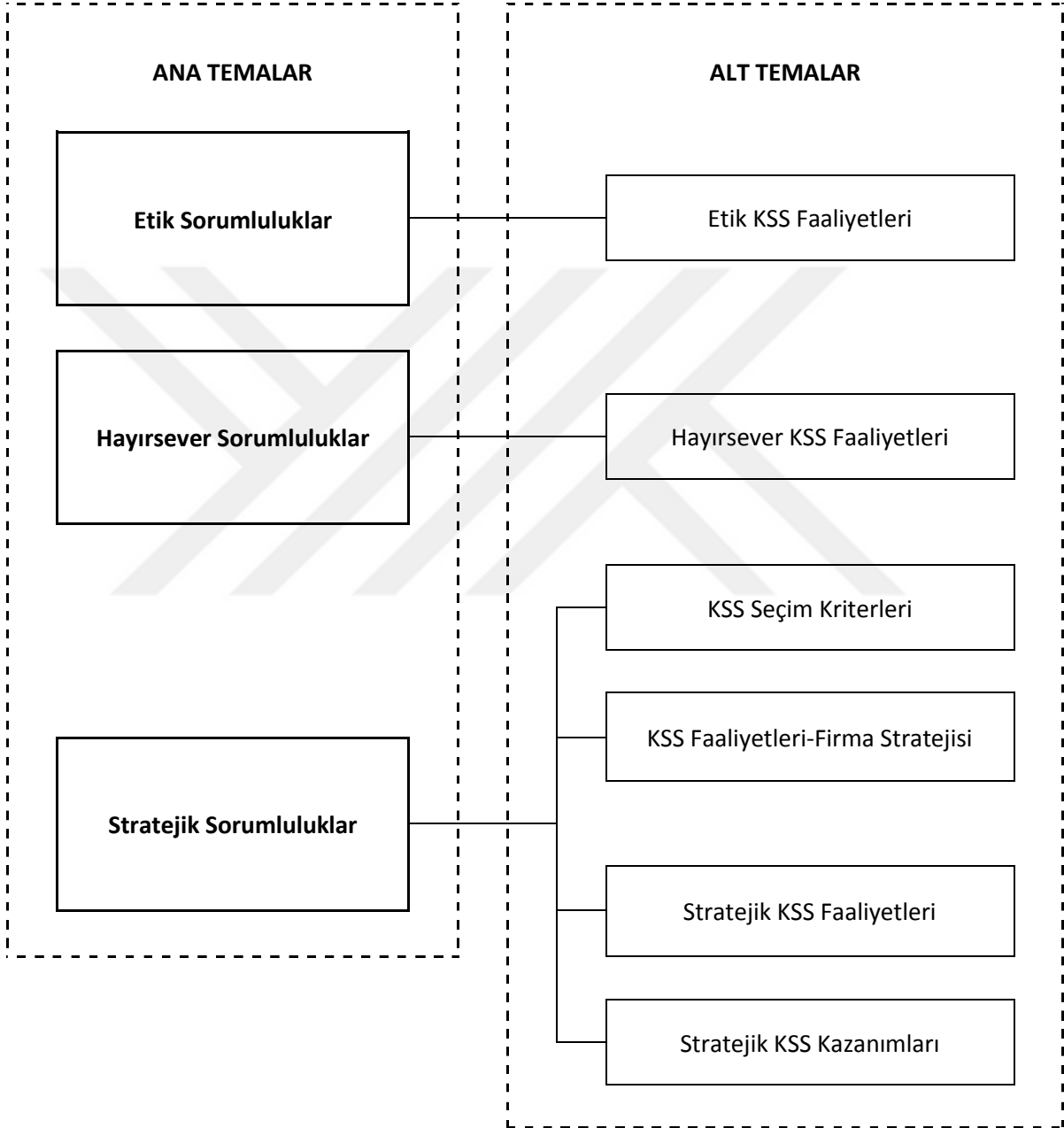
Lantos’a göre Stratejik KSS, toplum faydasına yapılan işlerden işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmada fayda sağlamasıdır. Bu bağlamda, verilerin analiz edilebilmesi için, görüşme soruları yardımıyla Lantos’un modeline alt temalar oluşturulmuştur. (Çizelge 4. 1)

Türkiye’de inşaat şirketlerinin KSS faaliyetlerini ve KSS’ye bakış açısını inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu yüzden oluşturulan model, daha çok stratejik KSS üzerinde duracaktır. Modelin ilk basamağında, Etik Sorumluluklar ele alınmaktadır. Etik Sorumluluklar, bir firma için minimum sorumluluk düzeyidir. Bu düzey, firmanın ekonomik, yasal ve etik olarak yerine getirmesi gereken sorumlulukların toplamıdır. Burada, bireylere ya da topluma artı değer sağlamak söz konusu değilse de, firmanın ticari açıdan faydası olmasa bile zarar vermekten kaçınması, yasalara uygun davranmasıdır. Bu nedenle bir şirket, eylem planının parçası olan bir davranışının sebep olduğu ya da olabileceği ekonomik, ruhsal, duygusal, fiziksel yaralanmalardan bireylere ve topluma karşı sorumludur [74]. Lantos’un Etik Sorumluluklar tanımının kapsamına giren ve şirketlerin yürüttüğü “*Etik KSS Faaliyetleri*” modelin alt temasını oluşturmaktadır. Etik sorumluluklar için şirketlerin ne tür faaliyetlerde bulundukları, etik sorumlulukları yerine getirirken nasıl bir bakış açısına sahip oldukları bu tema bağlamında anlatılacaktır.

Hayırsever Sorumluluklar, şirketin kârlılığına olumsuz etki etse de çeşitli toplumsal paydaşların faydasına olan katkıları içerir. Bu tür katkılar arasında; eğitim kurumları için finansman sağlanması, kültür sanat faaliyetlerinin desteklenmesi, kronik işsizlikle savaşılmaması, çevresel katkı sağlanması, alkol bağımlılığıyla savaş sayılabilir [74].

Görüşmeler sırasında firmaların beyan ettiği sosyal sorumluluk faaliyetlerinden, Hayırsever Sorumluluklar bağlamında değerlendirilebilecekler için “Hayırsever KSS Faaliyetleri” teması oluşturulmuştur.

Çizelge 4. 1 İçerik Analizi Temaları



Bunların yanında Lantos'un modeline göre Stratejik KSS, toplum için katkıyı sağlarken, stratejik iş hedeflerinin gerçekleştirilmesini içerir. Gönüllü olarak yapılan çalışmaların firmada çalışanların motivasyonlarını artırması, müşterilerin ilgisini çekmek suretiyle

müşteri sadakatini artırması, potansiyel kalifiye personelin firmaya olan ilgisini artırması “kazan-kazan” durum sağlar ve bu Stratejik KSS’dir [74]. KSS faaliyetleri ile şirket başarısı arasında bağ kurmaya çalışan firmalar şüphesiz ki KSS faaliyetlerini şirketin rekabet edebilirliğini destekleyecek şekilde seçmektedir. Literatür taraması ve alan çalışması sırasında firmaların Stratejik KSS’ye sahip olabilmesi için, KSS’yi seçerken bir takım kistasların olması gerektiği fark edilmiştir. Bu yüzden şirketlerin “KSS Seçim Kriterleri” Stratejik KSS bağlamında ilk ele alınan tema olmuştur.

“KSS Faaliyetleri- Firma Stratejisi”, Stratejik KSS bağlamında ele alınan diğer bir alt temadır. Çünkü firmanın iş stratejilerinden beslenen ve iş stratejilerini destekleyici bir araç olarak kullanılan KSS, stratejik KSS olarak değerlendirilebilir.

“Stratejik KSS Faaliyetleri” Stratejik KSS basamağının diğer bir alt temasıdır. Firmaların stratejik hedefleri desteklemek amacıyla yaptığı faaliyetler bu tema kapsamında ele alınacaktır. Ayrıca firmaların stratejik amaçlarını desteklemek amacıyla başlamadığı, fakat sonuçta firmaya katma değer sağlayan KSS faaliyetleri de bu tema ile ele alınacaktır. Çünkü firmaların elde ettikleri olumlu sonuçlara istinaden, yaptıkları KSS faaliyetlerini stratejik anlamda ele almaya ve kurgulamaya başladığı görülmüştür.

“Stratejik KSS Kazanımları” ise Stratejik KSS bağlamında ele alınan son temadır. faaliyetlerinin şirkete katkılarının neler olduğudur. Firmaların Stratejik KSS faaliyetleri ile ne tür faydalar sağladığı bu basamakta ele alınacaktır.

4.3 Bulgular

4.3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bütünleşmesi

Lantos’un modelinden hareketle firmaların KSS düzeyleri ve bunlarla ilgili faaliyetleri ele alınmadan önce, firmaların KSS ile nasıl tanıştığı açıklanacaktır. Dünyada firmaların KSS süreçlerine bakıldığında, çoğunlukla firmaların imajlarına olumsuz etki yapan konularda KSS faaliyetleri gerçekleştirdiği söylenebilir. Örneğin, Nike firması, 1990’ların başında New York Times gazetesi ve diğer medya kuruluşlarının dikkat çektiği Endonezya’daki tedarikçilerde çalışan özellikle küçük yaşta işçilerin emek sömürüleri ve çalışma koşullarından dolayı geniş boyutta bir boykotla karşı karşıya gelmiştir.

Bunun üzerine firma yöneticileri; tedarikçilerde çalışan işçilerin minimum yaşları ile düzenlemeler yapmış, tedarikçilerin fabrikalarına denetimler yapılmıştır. Ayrıca firma, sözleşme yapılan fabrikaların listesi ve koşullarıyla ilgili rapor yayımlayarak sektörde bu tür raporlama yapan ilk firma olmuştur.

İnşaat sektörü de emek yoğun bir sektör olup çalışan haklarının korunması, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması gibi konularda sektörden toplumun beklentileri vardır. Tez kapsamında görüşülen firmaların, sözü geçen temalarla ilgili boykot edilmesi ya da olumsuz bir geçmişi söz konusu değildir. Firmaların, KSS uyumunun tüm dünyada hızlanması ve firma süreçleri dâhilinde KSS bütünleşmesini sağlandığı söylenebilir.

Firmaların KSS ile tanışma ile ilgili beyanları incelendiğinde genel olarak firmalar sosyal sorumluluk ya da hayırseverlik faaliyetlerinin firma kültürüne uygun olduğu için firma kurulduğu andan itibaren var olduğunu iddia etmiş fakat küreselleşen dünyanın gerekleri olarak bu faaliyetlerin kurumsal bir çerçevede yapılmasının daha yakın tarihlere dayandığını belirtmiştir.

(Katılımcı 3) "...Sosyal sorumluluk anlamındaki çalışmalarımız çok eskiye dayanıyor. Aşağı yukarı otuz yıllık bir geçmişe dayanıyor fakat bunun kurumsal bir yapı içinde organize edilmesi için bu yıl on bir yıl oldu. Topluma bir sorumluluğumuz olduğunu ta başından beri hissediyordum. O sorumluluğun verdiği etkiyle bireysel olarak sosyal sorumluluk faaliyetleri yapmaya başladım. Sonradan kurumsallaştı bu herhangi bir olaydan dolayı değil işte yetiştiğimiz muhit, ülkemizin durumları yasaların dışında, devletin verdikleri dışında bazı şeylerin farklı bir kanaldan topluma farklı kanallardan iletilmesi gereği üzerine bu işlerin kurumsal bir yapı, vakıf üzerinden yapmanın uygun, düzenli ve kalıcı olacağını düşünerek bunlara başladık. Bu içimizden gelen sorumluluğun bir sonucudur."

(Katılımcı 4) "...İnşaat sektöründe bu soruya hiçbir firmadan farklı cevap alamazsınız. Çünkü hiçbir firmanın belirli bir tanışma hikâyesi yoktur. Faaliyetlerimiz kuruluşumuzla başlar. KSS temalarının web sitesinde yayımlanması bağlamında; Eğitim, Kültür, Sanat Vakfının kurulması 1996, sanat

galerisi ise 2001 yılına dayanır. ISG politikalarının da genel trendlerle birlikte yaklaşık on yıllık bir geçmişi var.”

(Katılımcı 6) “...Başlangıcımızdan beri patronajın bakış açısından ileri gelen paylaşılarak büyüme var. Bu şirket için de böyledir. ... büyüdüğüçe paylaşır. Öncelikle kendi elemanlarıyla paylaşır. Maddi olarak ben on yıldır maaşı az olduğu için ... ayrılan görmedim. KSS temalarının web sitesinde olması ise en fazla iki üç sene. Bilinirlik arttıkça, doğru yanlış konuşmalar yapıldıkça, biz de uluslararası sayılırız bu yüzden koyduk. ”

Firmaların KSS bütünleşmesi sağlamasında yurtdışındaki rakipler de örnek teşkil etmiştir. Ayrıca daha önce bahsedilen küresel raporlama sistemleri, uluslararası gönüllülük sözleşmeleri farkındalığı artırmıştır. Bu durum bir görüşme sırasında firma temsilcisi tarafından aşağıdaki gibi dile getirilmiştir.

(Katılımcı 10) “...Firmamızın sosyal sorumlulukla ilk tanışması yaklaşık yirmi yıl öncesine dayanıyor ama o gün bunun KSS olarak tanımı yok. 1995 yılında uluslararası bir atletizm yarışması düzenlemeye başladık aslında. Fakat bu 2004 yılına kadar Kurumsal Sosyal Sorumluluk değildi ve çok içselleştirememiştik aslında. Bizim vizyonumuzun gelişmesinin nedeni, örneklerimiz yurtdışından aslında. Başkanımızın yurtdışındaki faaliyetleri izlemesi sayesinde... Biz toplum için ne yapabiliriz diye baktık. Çünkü inşaat anlamında biz sektörümüzde bilinen, işimizi zamanında yapan, taahhütlerimizi yerine getiren işimizin ehli bir firmayız aslında. Ama işimizin ehli olmak gelecek nesillere katkı yapmamızın sadece bir bölümü. Bu yola çıkışımızda ekonomik kaygımız yoktu. Çünkü yap sat yapan bir firma değiliz. Pazarlama stratejisine ihtiyacımız yoktu. Sadece toplumsal faydadan yola çıktık. 2004’te Global Compact Türkiye kurulmaya başlandı. Bunun yansımalarından etkilendik. Bu nedir, ne yapmak lazım, nasıl yapmak lazım, nasıl içselleştirebiliriz diye düşündük ve 2006’da inşaat sektörünün ilk imzacısı olduk. Esasında o yıllarda aydınlanmamızı bu sağladı.”

Yurtdışında iş yapıyor olmak ve ENR listesinde yer almak da firmaların KSS için etken olmuştur. Tanınırılık arttıkça, toplumun beklentilerinin artması ve kurum imajına zarar

gelmesi kaygıları da bütünleşmeyi hızlandırmıştır. Bu durum bir görüşme sırasında firma temsilcisi tarafından aşağıdaki gibi dile getirilmiştir.

(Katılımcı 9) "...Ben KSS deyince topluma ve çalışanlarımıza neler sağlıyoruz, sektöre yetiştirilecek gençler için neler yapıyoruz anlıyorum. Dolayısıyla neresiyle nasıl tanıştığımızı nasıl açıklayabilirim bilmiyorum. On beş yılı aşkın süredir KSS faaliyetleriyle iç içeyiz. Son yirmi yıldır da kalite, ISG(İş Sağlığı ve Güvenliği) anlamlarında daha dikkatli olduk. Bundaki etken de yurtdışındaki projelerde çalışmak oldu. Onlar bizi disipline etti. 6 defadır ENR 250 içindeyiz. Mesela oraya ilk girmemiz etkiledi ve adımlar attık. Geldiğimiz konum bizi daha da sorumlu olmaya zorluyor."

(Katılımcı 7) "...Biz ... inşa ediyoruz. Bu yapılar topluma hitap eden yapılardır. Uluslararası projeler yaptığımız için (KSS ile ilgili) belli normlara uygun davranmak zorundayız. Ayrıca... yapıları sertifikalandırılması önem kazandı. Bu hem teknik hem de sosyal sorumluluk bağlamı olan bir sertifika..."

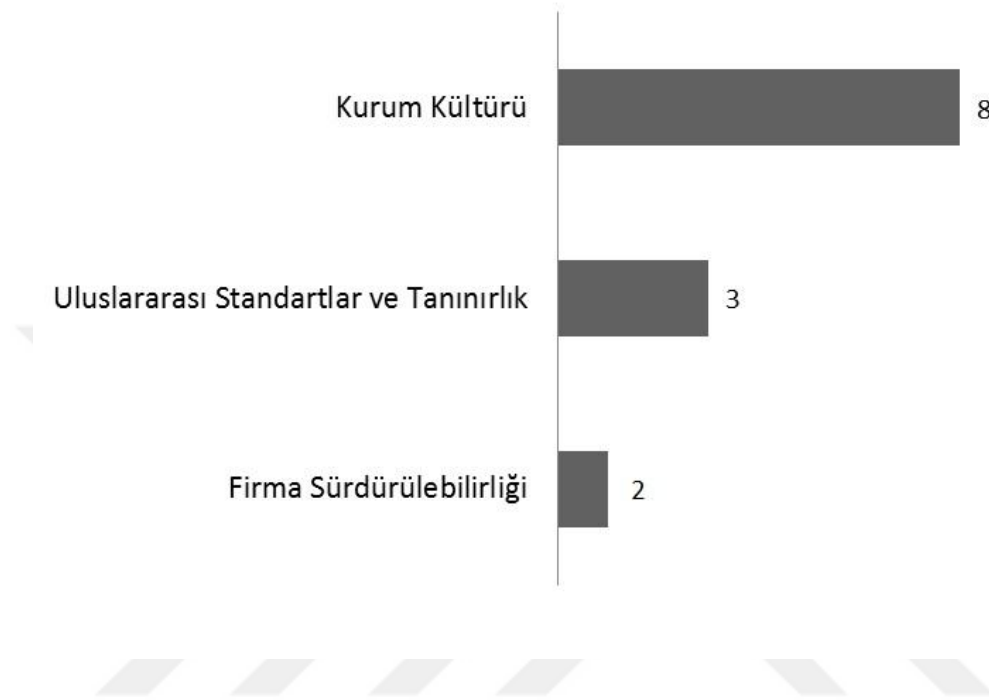
Görüşme yapılan firmalardan iki tanesinde KSS stratejik nedenlere dayanmaktadır. Firmalar, KSS'yi firmanın sürdürülebilirliği için doğrudan bir araç olarak görmese de etkisinin olduğunu farkındadır ve buna uygun davranmaktadır.

(Katılımcı 8) "... Biz iyi yapılar yapmak istedik. Mesleğimiz buydu. Yani yapıyı ve işimizi düzgün yaparsak, insanların mutlu olmasını sağlarız. İnsanın mutlu olmasının, ülkenin kalkınmasının yolu bu... Dolayısıyla mesleğimizi uygulamak için bir organizasyon kurmak ve bu organizasyona da ruh vermek zorundaydık. Bu da sorumluluktan geçiyordu. Sorumlu olmazsak yaptığımız şeyler devamlı olmaz, sürdürülebilir olmaz diye düşündük."

(Katılımcı 2) "...KSS firma kültürümüze çok uygun. Ayrıca biz uluslararası bir firma olduğumuz için yaptığımız çalışmalar -bir itibar kaynağı olsun diye yapılmadı- toplamda bir itibar oluşturdu. Uluslararası finans kuruluşları artık son beş yıldır, bir yandan bilançolara bakarken, etik kodlarını ve KSS çalışmalarını da soruyor. Özellikle bir de yatırımcı kimliğiniz de varsa, o zaman ortaklarınız ortaklık için yatırımlarınızın olduğu bölgede neler yapıyorsunuz diye soruyor ve bu (KSS faaliyetleri) finansman bulmayı kolaylaştırıyor. Bu kurumun

kültürüne de uygunsa keyifli projeler çıkıyor. Uygun değilse, hayırseverlik işte, okul yaptık oluyor adı.”

Firmaların KSS'nin nasıl başladığına dair sorulara verdiği tüm cevaplar taranacak olursa Şekil 4. 4'deki gibi bir grafik söz konusu olmaktadır.



Şekil 4. 4 KSS Faaliyetlerine Başlamasındaki Etkenler

Buna göre sekiz firma KSS faaliyetlerinin nedenlerinden biri olarak konunun kurum kültürüne uygun olmasını belirtmiştir. Zaten mevcut olarak yapılan ve ya yapılmak istenen sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal bir yapıya uygun hale getirilerek daha etkin, sürdürülebilir olması sağlanmıştır. Firmalar aslında hayırseverlik faaliyetlerine firmanın kuruluşuyla başlamış olmasına rağmen, dünyada gelişen KSS eğilimleriyle birlikte yapılan faaliyetler daha yakın zamanlarda KSS olarak adlandırılmış ve internet sitelerinde yayımlanmaya başlanmıştır. Firmalardan bir tanesi KSS için çıkış noktasını kurum kültürü olarak tanımlamasına karşın, uzun vadede firma stratejisini ve marka imajını oldukça güçlendirdiğini de beyan etmiştir. Uluslararası pazarlarda iş yapmak ve tanınır hale gelmek de üç firma için mevcut hayırseverlik faaliyetlerin KSS olarak ele alınmasında ya da yeni faaliyetler yapılmasında etkili olmuştur. Görüşülen firmalardan ikisi KSS'nin firma sürdürülebilirliği için önemli bir bileşen olduğunu dile getirmiştir.

4.3.2 Etik Sorumluluklar

Lantos(2001) tarafından firmanın doğrudan toplumun faydasına faaliyette bulunmasa da topluma zarar vermekten kaçınması olarak tanımlanan ve Carroll'un Ekonomik, Yasal ve Etik sorumlulukların toplamı olan "Etik Sorumluluklar" modelin en alt basamağını oluşturmaktadır. Görüşülen on firmanın tamamı sosyal sorumlulukla ilgili bu basamakta değerlendirilebilecek yükümlülüklerini yerine getirmektedir.

Bir firmanın topluma yapabileceği en büyük katkı sürdürülebilirliğini sağlamak, toplum için mal ve hizmetler üretmek ve istihdam sağlamasıdır. Bu firmanın ekonomik basamaktaki sosyal sorumluluğudur. Örneklemdaki firmalar en az 3-5 bin arası çalışana sahiptir ve istihdam yaratmaktadır. Yasal sorumluluklar, yasalara uygun davranmayı gerektirir. Bu bağlamda firmaların yasal sorumluluklarıyla ilgili en çok beyan ettiği faaliyetler ISG ve çevrenin korunmasına dair yükümlülüklerin yerine getirilmesidir. Emek yoğun bir sektör olan inşaat sektörü için ISG firmaların hassasiyetle üzerinde durduğu bir konudur. Ayrıca çalışan maaşları ve sigortalarına dair yasal mevzuatın da uygulandığıyla ilgili beyanlar olmuştur.

(Katılımcı 4) "... KSS bizim için görevdir. KSS faaliyetlerini konulara dağıtırız. ISG, çevresel sürdürülebilirlik bizim için önemli."

(Katılımcı 6) "...Bizim için insan, işçi ön sırada gelir. Bugüne kadar bir gün maaşım gecikmedi. Asgari ücret vereyim, üstünü elden vereyim yoktur bizde. Maaşlarımı net öderim. Dolayısıyla benim bir personelim yılın maliyetinin başıyla sonu arasında ciddi fark vardır. Stajyerlerim resmidir ve sigortaları ödenir. İşçi güvenliği birinci sırada..."

(Katılımcı 7) "...Örneğin ...'deki yirmi bin işçinin günlük yeme, içmesi, barınma, sosyalleşme ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili şirket politikası olarak bunlardan hiç kaçmadık. Bunlarla ilgili ağır denetimler de var."

(Katılımcı 8) "...Bizim için en önemli hadise ISG. İnşaat sektöründe ne yaparsak yapalım en önemlisi bu. Bu kanunlarla da belirlenmiştir ve uluslararası normlarla şirketlerden istenmeye başlanmıştır. Özellikle BOT (Build, Operate, Transfer-Yap, İşlet, Devret) projelerde çalışıyorsanız uluslararası normlara uymak gerekmektedir."

(Katılımcı 9) “...Hayırseverlik için daha küçük bütçeler ayırıyoruz. ISG, (çevresel) sürdürülebilirlik, kalite gibi basamakların ağırlığı daha fazla.”

“Etik Sorumluluklar” ekonomik ve yasal sorumluluklar ötesinde, toplumun, çalışanların, paydaşların işletmeden umduğu davranış ve faaliyetleri de kapsar. Etik Sorumluluklar bağlamında firmalar; en çok eğitimle ilgili KSS faaliyetleri yapıldığını beyan etmiştir.

(Katılımcı 6) “...Daha sonra insan kaynaklarına çok inanıyoruz. Personele memnuniyet anketleri yaparız ve önlemler almaya çalışırız. Biz eğitimler veriyoruz personele. Hangi eğitimleri almak istediklerini soruyoruz. Kendimize ait portalımız var bakın. Bizim içeride de bir eğitim platformumuz var. Ben dâhil olmak üzere tüm personele ayrı eğitimler veriliyor. Performans nasıl değerlendirilir vb.”

(Katılımcı 7) “...Beyaz yakalıların kişisel gelişimleri ve eğitim faaliyetlerine açık olduk. Personelin welfare (refah) ile (ekonomik) sürdürülebilirlik ilişkisi olduğunu düşünüyoruz. Kapsam eskiden shareholder (hissedar) idi şimdi stakeholder (paydaş) oldu”

4.3.3 Hayırsever Sorumluluklar

Hayırsever Sorumluluklar, şirketin kârlılığına olumsuz etki etse de çeşitli toplumsal paydaşların faydasına olan katkıları içerir. Bu bağlamda yapılan faaliyetler çok çeşitlilik göstermekle birlikte örneklemdaki firmaların en çok beyan ettiği faaliyetler eğitim, spor kültür, sanattır. Bu faaliyetlerin seçimindeki en büyük faktör -görüşme sorularında da mevcut olan- sorunun büyüklüğü ve gelip geçici bir sorun olmamasıdır. Ayrıca konu ile devletin ya da başka bir paydaşın ilgilenmemesi de hayırsever KSS faaliyetleri için seçim ölçütü olmuştur. Firmalar, ülkemizde eğitim konusunda eksiklik olduğunu ve bu konuda -devlet dışında- kendilerinin de katkıları yapması gerektiğini beyan etmiştir.

Firmaların yaptığı hayırsever faaliyetler, anket soruları bağlamında aşağıda değerlendirilmiştir.

- Kurumsal Hayırseverlik (Bir hayır derneği ya da sosyal amaca katkı sağlama)

Üniversitelerdeki kariyer günleri için destekleyici olunması, çeşitli üniversite ve eğitim vakıflarına yapılan bağışlar, okul yapılması ve buradaki öğrencilere burs verilmesi, spor ve kültürel etkinlikler için destekleyici olunması, AKUT ve Deprem Vakfı gibi sivil toplum kuruluşlarına yapılan bağışlar söz konusudur.

- Firma Gelirlerinin Belli Bir Yüzdesinin Bir Sosyal Amaca Bağışlanması

Görüşülen on firmadan dördünün eğitim, kültür, sanat ve spor faaliyetlerinin düzenli desteklenmesi için kurduğu vakfı söz konusudur. Yıllık gelirin belli bir oranı bu vakıflara aktarılmaktadır.

- Davranış Değiştirme Kampanyaları Yapma

Davranış değiştirme kampanyaları bağlamında yapılan faaliyetlerin şirketler arasında yaygın olmadığı görülmüştür. Görüşülen şirketlerden yalnızca birisinin davranış değiştirme kampanyası bağlamında faaliyet yaptığı saptanmıştır. Kullanılan şirket binasının LEED sertifikası alması sürecinde, şirket çalışanlarının bilinçlendirilmesi için broşürler dağıtıldığı ve karbon ayak izinin düşürülmesine yönelik çalışanların da katıldığı faaliyetler yapıldığı beyan edilmiştir.

(Katılımcı 2) "...Mesela bu binamız LEED sertifikalı. Bunun için yaklaşık iki yıl boyunca denetlendik ve LEED Gold sertifikasını aldık ve o dönem için enerji tüketiminde %40'lara varan bir azalma sağladık. Örneğin, öğle arasında ışıklar otomatik kapatılmaya başlandı. Siz eğer çalışıyorsanız kalkıp açmak zorundasınız. Çalışanlarımızın karbon ayak izlerini indirmelerini sağlamak üzere birer el broşürü hazırladık ve herkesin masasına bıraktık ama açıkçası bunu bina dışında ölçümleyemiyoruz.

(Katılımcı 10) "...İnşaat sektöründe karbon ayak izi ölçümleyen ilk firma biziz. Her sene 2010'dan beri merkez ve makine fabrikamızda karbon ayak izi ölçümlüyoruz ve hedefler belirliyoruz. Yılları birbiriyle kıyaslıyor ve tüketimin çok olduğu alanları belirliyoruz ve sonucunda çalışanlarımız ona yönelik mesajlar görüyor."

- Toplum Gönüllülüğü

Toplum gönüllülüğü bağlamında yapılan faaliyetlerin şirketler arasında yaygın olmadığı görülmüştür. Bu yargıyı katılımcılardan birinin beyanı desteklemektedir.

(Katılımcı 3) "... Bunda zorlanıyoruz. Bu emek istiyor ve insanların duyarlılığını temin edemiyoruz. Vakfın işleri yoğun olduğu için bu işlerde aktif değiliz."

Toplum gönüllülüğü için görüşülen firmalardan biri çalışanlarıyla birlikte bir vakıflar yararına faaliyetler yaptığını ve elde edilen geliri bağışladığını beyan etmiştir.

(Katılımcı 2) "...Tiyatro topluluğu kurup iki oyun sergiledik. Sattığımız biletlerle... çocuk acil servisine aletler aldık. İstanbul'daki çalışanlarla Tomurcuk vakfına gidip oradaki arkadaşlarla sabun ve yağlıboya resim yapıp satıp elde edilen geliri onlara bağışladık. İnteraktif şekilde onlara katkı sağladık. Bizim tüm KSS faaliyetlerimiz bu mantıkla şekilleniyor. Personelle gideriz ve bu motivasyon da sağlar."

Bir diğer firma ise, 2012 yılından beri, bir iş gününü toplumsal gönüllülük faaliyetleri için ayırarak çalışanlarına anket yapmakta ve anketten çıkan gönüllülük faaliyetini uygulamaktadır. BITC(Business in the Community-Toplumda İş)tarafından organize edilen Give and Gain (Vererek Kazanmak) gününde ağaç dikmek, çöp toplamak gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

(Katılımcı 10) "...2012 yılından beri, genelde Mayısın ilk haftası bir işgünü belirleyip, Give and Gain gününde, bir anket yapıyoruz çalışanlarımızla. Genelde ağaç dikmek ya da çöp toplama çıkıyor. Bir işgünümüzü toplumsal faydaya ayırıyoruz."

•Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları

Görüşülen on firmadan onu da staj programları aracılığıyla sosyal amaçları destekleyen iş uygulamaları olduğunu beyan etmektedir. Firmalar özellikle mühendislik ve mimarlık bölümlerindeki öğrencileri kabul etmektedir.

(Katılımcı 2) "...Ankara Üniversitesindeki öğrencilerimizden, Alternatif Enerji Kaynakları Bölümündekilere staj yaptırıyoruz hatta staj bursu veriyoruz."

(Katılımcı 3) "...Öğrencilere burs veriyoruz. İş potansiyelimiz, kadrolarımız elverdiğince staj ve olabilecek ölçüde iş sağlıyoruz."

(Katılımcı 7) “...Yurtiçi ve yurtdışında staj uygulamaları yapıyoruz. Bu stajyerlerin sigortaları sağlanıyor. Aksi takdirde stajyer kabul etmiyoruz.”

(Katılımcı 10) “...Bizim ... Üniversitesi ile anlaşmamız var ve staj için öğrenci kabulümüz oluyor. ... kurulurken birçok firmayla yaptı bunu, bir dönem staj bir dönem okul mantığı var orada. Onlara bu konuda yardım edip, onların da bize eleman aradığımızda yardımcı olacağına dair karşılıklı bir iyi niyet sözleşmesi bu.”

4.3.4 Stratejik Sorumluluklar

4.3.4.1 KSS Faaliyeti Seçim Kriterleri

Stratejik KSS, toplum için katkı sağlarken, stratejik iş hedeflerine ulaşılmasını da içerir. Bu yüzden firmaların stratejik hedeflerini destekleyecek KSS faaliyetlerini seçmek için hangi kıstasları göz önünde bulundurduğu “Stratejik KSS” basamağının alt teması olarak değerlendirilecektir.

Görüşülen on firmanın KSS faaliyetlerini seçerken dikkate aldığı kıstaslar Şekil 4. 5’te özetlenmiştir. Bu kıstaslardan “Sorunun ne büyüklükte olduğu”, “Konuyla devletin ilgilenip ilgilenmediği”, “Sorunun gelip geçici olmadığı” stratejik KSS faaliyetleri için seçim ölçütü değildir. Çünkü firmaların, toplum için büyük sorun olarak nitelediği ve gelip geçici olmadığını düşündüğü konularda hayırseverlik boyutunda faaliyetler yaptığı ve stratejik beklenti içinde olmadığı saptanmıştır.

Bu üç kıstasın dışında kalan ve tabloda özetlenen; KSS faaliyeti yaparken iş hedeflerinin de desteklemesi, çalışanların yapılan faaliyetlerle motive edilmesi, yapılan faaliyetlerin şirkete kazandıracağı görünüm gibi kıstaslar dikkate alındığında ortaya çıkan KSS faaliyetleri stratejiktir ve şirketin hedeflerini desteklediği saptanmıştır.



Şekil 4. 5 Firmaların KSS Faaliyeti Seçim Kriterleri

KSS faaliyetlerini seçerken “*Bu iş hedeflerimizi ne şekilde desteklemektedir?*” sorusunu soran beş şirket vardır. Bu kıstası dikkate alan şirketlerin KSS faaliyetlerinin sonucunda stratejik kazanımlar elde ettiği saptanmıştır. Örneğin KSS ile gelen iyi bilinirlik pazarlama stratejilerine katkı sağlayarak iş hedeflerini destekleyebilir. Bu bağlamda katılımcıların beyanları ve verdiği örnekler aşağıdaki gibidir.

(Katılımcı 2) “*Bize bir fayda sağlamasını gözetmiyoruz ama elbette ki yatırım yaptığımız yerlerde halka faydalı olmak amacımız var. Aslında şöyle bir şey yatıyor altında. Halk ile olan ilişkiler bir kurumun o bölgede var olabilmesi için çok önemli.*”

(Katılımcı 9) “*...Taahhüt işimizin yanı sıra gayrimenkul satış işimiz de var. O projelerin satışı, pazarlaması sırasında farklı KSS faaliyetleri gündeme geliyor. Pazarlama stratejilerinin bir bölümü gibi KSS bazı noktalarda.*”

Görüşülen şirketlerin dördü tarafından KSS faaliyetleri yapılırken dikkate alınan diğer bir kıstas “*Konu ile ilgilenilmesi hakkında paydaşlar ne düşünecek?*” olmuştur. Paydaşların fikirleri dikkate alınarak yapılan KSS faaliyetleri stratejik boyuttadır ve

şirketlerin uzun dönemde karşılıklı fayda elde etmesini sağlamıştır. Bununla ilgili bir katılımcının beyanı aşağıdaki gibidir.

(Katılımcı 2) “... Paydaş olarak onların fikirleri önemli. Siz bir yerde yirmi beş otuz yıl kalacaksanız, o insanlara yaranmak gerekiyor. Bu iş vermekle, camii yapmakla olmaz. Bunlar şirket için algı yönetimidir.”

KSS faaliyetlerini seçerken “Bu çalışanlarımızı heyecanlandıracak bir şey mi?” sorusunu soran altı şirket vardır. Görüşmeye katılanlar tarafından çalışanların mutluluk duyacağı KSS faaliyetleri yapmanın çalışan motivasyonu, verimi ve şirkete bağlılığını artırdığı belirtilmiştir. Dolayısıyla bu kıstas doğrultusunda faaliyetlerini yapan altı firma KSS faaliyetleriyle kazanımlar elde etmiştir.

(Katılımcı 2) “...Çalışanların da gurur duyacağı diyelim. Bu önemli çünkü çalışanlarımız bizim dışardaki iletişim temsilcilerimizdir.”

(Katılımcı 3) “...Çalışanlar şirketin sosyal konulara bakış açısını biliyorlar ve şirkete bakış açıları değişiyor, sempatiyle bakıyorlar.”

(Katılımcı 7) “...Çalışanlarımızla etkileşim halinde olmak istiyoruz.”

KSS faaliyeti yapılırken amaçlanan noktaya ulaşılamaması ve seçilen faaliyetin bir skandala dönüşme riski KSS faaliyeti seçerken daha az sayıda firma tarafından dikkate alınmaktadır. On firmadan ikisi “Bu amaç geri tepip skandal yaratır mı?” kıstasını dikkate aldığını beyan etmiştir. Özellikle KSS’yi diğer firmalara göre daha stratejik boyutta değerlendirdiği saptanan firmalar bu kıstası dikkate almaktadır.

(Katılımcı 2) “Bu yüzde yüz bir kıstas olabilir. Biz hiç düşünmedik ama faaliyet yaparken yanımıza Milli Eğitim Bakanlığı’nı ya da üniversiteleri alıyoruz.”

(Katılımcı 10) “Bu noktada bir kaygı yaşamıyoruz. Fakat bir taraftan HES (Hidroelektrik Santral) yaparken bir taraftan da ağaç dikmemiz bu ne perhiz bu ne lahana turşusu şeklinde algılanabilir.”

Rakiplerin KSS bağlamında bir konuya dâhil olması ve faaliyet yapması şirketlerin faaliyetlerini seçerken dikkate aldığı bir diğer kıstastır. Görüşülen şirketlerden dördü “Rakiplerimiz bu konuya dâhil mi?” sorusunu faaliyetlerini seçerken dikkate almaktadır.

Rakiplerin yaptığı ve güzel sonuçlar alınan faaliyetler şirketler için örnek teşkil etmektedir. Bununla ilgili katılımcıların beyanları aşağıdaki gibidir.

(Katılımcı 2) “Şöyle ben KSS raporlarını, halka açık şirketlerin KAP(Kamuyu Aydınlatma Platformu) raporlarını çok takip ederim. Gerektiğinde bir iyilik için kopoya çekmenin zararlı olacağını düşünmüyorum. Esinlenmek olabilir, ortak çalışmak olabilir. Biri şunu yapıyor aman biz yapmayalım olmadı ama ne kadar iyi yapıyor biz de o kadar iyi yapmalıyız diye örnek aldığımız firmalar oldu.”

(Katılımcı 9) “... Etki eder. En azından aklımıza getirir. Örnekleri takip ediyoruz ama tekrarlamıyoruz. Çevre konularındaki ilkelerini ve uygulamalarını örnek alıyoruz.

Şirketlerin temel işinden uzaklaşmadan KSS faaliyeti yapabilmesi bir diğer kıstastır. Görüşülen şirketlerden dördü faaliyetlerini seçerken “Kendi işimizden uzaklaşmadan nasıl faaliyet yaparız?” sorusunu dikkate aldıklarını beyan etmiştir.

(Katılımcı 1) “...Şirketimizde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri mevcut iş aktivitelerine zarar vermeden ve çalışan iş programının uygun olduğu dönemlerde organize edilmektedir.”

On şirketten altısının KSS faaliyeti seçim kıstası olarak belirttiği, “Bu faaliyet şirkete nasıl bir görünüm kazandıracaktır?” sorusu stratejik seçimler yapmayı sağlamıştır. KSS ile sağlanan iyi bilinirliğin şirketlerin uzun dönemdeki rekabetçiliğini olumlu etkilediği saptanmıştır.

(Katılımcı 8) “...Başarı ile gerçekleştirilen ve özellikle eğitim sektöründe yapılan sosyal sorumluluk projeleri sayesinde... uzun zamandır en beğenilen şirket kategorisinde ilk sırada yer almaktadır.”

(Katılımcı 9) “...Dışardan görünüme de önem veriyoruz ve bize katkılarını da düşünüyoruz. Burs vermek bize nitelikli insan kaynağı sağlarken öte taraftan gayrimenkul ekibimizin pazarlama çalışmalarına katkıları da oluyor.”

Yapılan teşviklerin işe yarayıp yaramayacağı ve paydaşlar tarafından dikkate alınıp alınmayacağı yedi firmanın KSS faaliyeti seçim kıstaslarındandır. Teşviklerin işe yarayıp, paydaşlar tarafından dikkate alınması kaygısını taşıyan KSS faaliyetlerinin ise stratejik

boyutta olduğu ve firmalara kazanımlar sağladığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda yapılan KSS faaliyetlerinin özellikle iş yapılan bölgelerde yerel halkla ve işverenlerle iyi iletişim kurmayı desteklediği katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

(Katılımcı 2) “...Yapılan faaliyetler uzun vadede şirkete özellikle itibar ve büyük katkı sağlıyor. Bu da elbette ki maddi olarak geri dönüyor.”

(Katılımcı 8) “... Özellikle projelerimizi gerçekleştirdiğimiz lokasyonlarda gerçekleştirilen KSS faaliyetleri sayesinde, misafir olduğumuz ülkelerdeki yerel halk ile iyi ilişkiler kurulur ve işvereneler tarafından sevilen yabancı firma olma özelliği kazanırız.”

Diğer bir firma temsilcisi KSS faaliyetleriyle kazanılan iyi bilinirliğin, taşeronlar ve çalışanlar tarafından dikkate alındığını ve bunun firmanın sürdürülebilirliğine katkısı olduğunu belirtmektedir.

(Katılımcı 7) “...İşçilere nasıl davrandığınız sürdürülebilirlik açısından önemli. Taşeron ve tedarikçi zincirleriyle çalışıyoruz. Bunlar olmadan hayatınızı devam ettiremezsiniz. Bir süre sonra şantiyelerinizde neler olduğu herkesçe bilinir. Bizim amacımız tüm işçilerin, tedarikçilerin çalışmak istediği firma olmak.”

Görüşmeler ışığında şirketlerin KSS faaliyetleriyle kazanacağı iyi bilinirlik ve görünümün, rekabet avantajı sağladığı ve şirketlerin KSS faaliyetlerini seçerken buna dikkat ettiği saptanmıştır. Şirketler, faaliyetleriyle toplumda geniş bir paydaş grubunu etkileyen kurumsal vatandaşlardır. Bu yüzden şirketler sürdürülebilirliği sağlamak için paydaşların takdirini kazanacak faaliyetleri de önemsemektedir. İnşaat sektörünün en önemli bileşenlerinden olan tedarikçiler, taşeronların şirketin imajına dikkat ettiği ve bu imajın iş ilişkisine etki ettiği beyan edilmiştir. Bir diğer paydaş olan çalışanların KSS faaliyetleriyle motive olması şirketlere stratejik faydalar sağlamaktadır. Çalışan verimi, çalışan motivasyonu doğru orantılı şekilde artmakta, çalışan devir hızı düşmekte ve şirketler kurum kültürlerini oluşturabilmektedir.

4.3.4.2 KSS Faaliyetleri - Firma Stratejisi İlişkisi

Stratejik KSS modelinin ikinci basamağını yapılan KSS faaliyetleriyle şirket stratejisini ilişkisinin saptanması oluşturmaktadır. Katılımcılara ilk olarak stratejik planların nasıl

oluşturulduğuyula ilgili sorular sorulmuştur. Görüşülen on şirketten altısı farklı coğrafyalara açılarak riskleri minimize ettiklerini beyan etmiştir. Özellikle örneklemedeki yüklenicilerin iş yaptığı coğrafyalar düşünüldüğünde, gelişmekte olan ve geri kalmış coğrafyalardaki politik ve ekonomik belirsizliklerin bu duruma yol açtığı kanısına ulaşılmıştır.

(Katılımcı 1) "...Holding özet olarak, kendi sektöründe çeşitli işlerde ve çeşitli coğrafyalarda büyümek; işlerde ve coğrafyalarda farklılaşma sağlamak (ister)."

(Katılımcı 3) "...Bizim yaşadığımız ülke itibariyle beş yıllık on yıllık uzun vadeli planlara inanmayız. Politik riskler ve ülkesel riskler vardır ki bunları azaltmak için farklı ülkelere açılabiliriz. Ama en önemlisi öz kaynakların güçlü olması, sizi besleyecek likiditenin olması."

(Katılımcı 7) "...Biz beş senelik stratejik planlar yayımlarız. Elimizdeki işler, gelebilecek işler düşünülür; yakın, orta, uzak vadeli planlar yapılır ve duruma göre revize edilir. Biz kendi ülkemiz ve yakın coğrafya ile başladık. Fakat coğrafya aynı olunca problemlerden etkilenme düzeyi artıyor. Bu yüzden faaliyet coğrafyamızı büyütme isteğimiz var."

(Katılımcı 10) "...Hedef pazarlarımız önemlidir. Risklerden dolayı yumurtaları tek sepete koymamak adına farklı pazarlara açıyoruz."

Görüşülen on firmadan beşi KSS'yi stratejik planın ana bileşenlerinden biri gibi görmemektedir. Buna rağmen, uzun vadede rekabet avantajı sağlamakla ilgili getirilerinden ötürü KSS'yi stratejik planların hayata geçirilmesi için gerekli bir unsur, yardımcı bir araç olarak görmektedir.

(Katılımcı 2) "...Stratejik planın detaylarında KSS oluyor. Majör şekilde bağdaştıramadım fakat iş yapılan çevreye sorumlu davranmak sürdürülebilir olmak için önemli."

(Katılımcı 3) "... KSS faaliyetleri yapılırken çıkış stratejisi şirketin ayakta kalması, sürdürülebilirliği."

(Katılımcı 7) “...yatırımcıların ve yatırım yapılacak ülkenin otoritelerinin koyduğu ön şartların sağlanabilmesi için belli sertifikasyonlar şart. KSS faaliyetleri olmadan yeterlilik alamıyorsunuz.”

(Katılımcı 9) “Biz stratejilerimizi üç dört yılda bir yapılan toplantılarda belirliyoruz. Biz demişiz ki sürdürülebilir büyüme sağlayalım, karlılığı belirli bir sınırın altına düşürmeyelim, rekabet yaratabileceğimiz bir pazarda olalım. Dolayısıyla değişik pazarlara açıyoruz. Sürekli gelişim dediğimiz, hem insan kaynaklarını hem de diğer kurumsal çalışmalardaki etkinliğimizi artıracak çalışmalar yapıyoruz. Rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilirlik KSS aktivitelerinin çıkış noktası.”

(Katılımcı 10) “...KSS stratejilerimizi oluştururken de hedefimiz Global Compact (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler İşbirliği) oldu. İnşaat sektörü şu an ciddi bir kriz yaşıyor. Böyle olunca da KSS faaliyetleri etkileniyor. Ekonomi ayağı azalınca da bütçeler azalıyor. Yine de sürdürülebilir olmak adına katkılar devam ediyor”

On firmadan beşinin beyanlarında ise KSS faaliyetlerini firma stratejisiyle ilişkilendiren bir veriye rastlanmamıştır. Bu şirketlerde KSS firma stratejisinden tamamen bağımsız bir faaliyettir.

4.3.4.3 Stratejik KSS Faaliyetleri

Görüşülen on firmadan beşi KSS’yi stratejik planın ana bileşenlerinden biri gibi görmese de, uzun vadede rekabet avantajı sağlamakla ilgili getirilerinden ötürü gerekli bir unsur, yardımcı bir araç olarak görmektedir. Kalan beş firma stratejik planlarıyla KSS ilişkisini kuramamış olsa da stratejik KSS olarak değerlendirilebilecek faaliyetlerde bulunmaktadır.

Görüşülen firmaların hepsi “Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları” şeklinde stratejik KSS faaliyeti yapmaktadır. Hem sosyal sorumlu olan hem de iş uygulamalarına destek veren bu faaliyetlerden en yaygın olanı staj programları aracılığıyla öğrencilerin desteklenmesidir. Tüm firmalar öğrenciler için staj uygulamaları yapmaktadır. Firmalar stajyer olarak değerlendirdikten sonra istihdam ettiği

alışanlarının uzun dönemli çalışan olduğunu, kurum kültürü oluşturulmasında önemli rol oynadığını ve firmaya aidiyet duygusunun daha fazla olduğunu beyan etmektedir.

(Katılımcı 3) “...ğrencilere burs veriyoruz. İş potansiyelimiz, kadrolarımız elverdiğince staj ve olabilecek ölçüde iş sağlıyoruz. Burs verip de çalıştırdığımız arkadaşlarımız vardır. İşin enteresan tarafı bunlar çok daha uzun vadeli oluyor. Aramızda bir aidiyet duygusu oluşuyor. Kendi ocuklarımız gibi bakıyoruz onlara, onlar da firmayı kendi firmaları gibi sahipleniyor.”

(Katılımcı 4) “...Tüm bölümlerimizde sürekli stajyerler vardır ve istihdam edilirken tercih edilir. Birlikte alıştığım müdür yardımcım stajyerimdi.”

(Katılımcı 8) “...Ağırlıklı olarak, mümkünse teknik üniversitelerin inşaat, mimarlık bölümlerinden öğrencileri destekliyoruz. Bunlardan bizde çalışanlar da oldu. Sonrasında kurum kültürüne yatkın oluyorlar. Bu bizim için artı.”

Görüşülen firmalardan bir tanesi, özel bir niversite ile karşılıklı bir iyi niyet sözleşmesi olduğunu ve bu kapsamda stajyer kabul ettiğini beyan etmiştir.

(Katılımcı 10) “...Bizim ... ile anlaşmamız var ve staj için ğrenci kabul ediyoruz. Onlara bu konuda yardım edip, onların da bize eleman aradığımızda yardımcı olacağına dair bir iyi niyet sözleşmesi bu.”

Görüşülen firmalardan bir diğeri ise, üniversitelerin kariyer, açılış günlerinin karşılıklı fayda sağladığını beyan etmiştir.

(Katılımcı 9) “...Kariyer günleri oluyor üniversitelerin açılış, kapanış günlerinde. Oraya yneticilerimizden gönderip, öğrencilere hem kurumumuzu tanıtıyoruz, gelecek için fikir veriyoruz. Mezun olacaklara da iş olanaklarımızı anlatıyoruz.”

Görüşülen firmalardan altı tanesi iş uygulamalarını gerçekleştirebilmek için KSS faaliyetlerinin gerekli olduğunu beyan etmiştir. Firmalar belli ülkelerde iş yapabilmek için KSS kapsamında değerlendirilen çevresel, sosyal konularda faaliyetlerde bulunmaktadır.

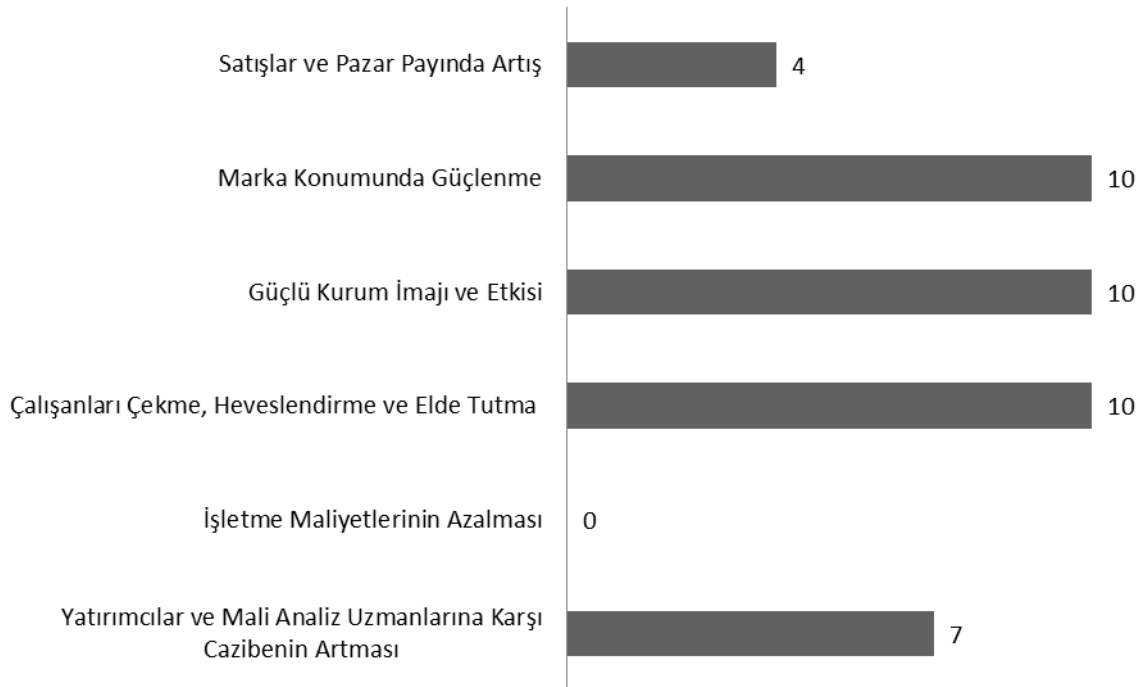
Bir firma beyanlarında iş yaptıkları bölgede yerel halk ile iyi iletişim sağlanması ve iş süreçlerinin bu suretle kolay yürütülmesi için faaliyetler yaptığını belirtmiştir.

(Katılımcı 6) “...Böyle olunca bir yandan oranın halkının orayı sahiplenmesi lazım. Orada ne yaptık, güvenlik görevlilerini, temizlik görevlilerini orada yaşayan insanlardan seçtik. Hayatlarında ilk defa maaşlı bordrolu oldular. Artık ekmek kaygıları olmayınca korumaya gerek kalmadı. Onlar kendilerinden de korudular.”

Sadece yüklenici kimliği değil, ayrıca yatırımcı kimliği de olan firmalar iş yaptıkları bölgelerde KSS faaliyetleri yapmanın iyi bilinirlik sağladığını, iş yapmayı kolaylaştırdığını ve bölge halkıyla iyi ilişkiler kurulmasında çok önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.

4.3.4.4 Stratejik KSS Kazanımları

Stratejik KSS, toplum için katkıyı sağlarken, stratejik iş hedeflerinin gerçekleştirilmesini üzerine firmanın da kazanımları olmasıdır. Genel olarak Türk yüklenicilerin, KSS’yi şirket stratejisinin önemli bir parçası olarak planlamadığı fakat iş stratejilerinin desteklenmesi için araç olarak kullandığı tespit edilmiştir. Görüşülen on firmanın KSS faaliyetlerinin şirkete kazandırdıkları ile ilgili beyanları Şekil 4. 6’de özetlenmiştir.



Şekil 4. 6 KSS Faaliyetlerinin Şirket Stratejisine Katkıları

Görüşülen şirketler KSS faaliyetlerinden daha çok marka imajının güçlendirilmesi, kurum kültürü sağlanması ve çalışanlarla bağ kurulması, dolayısıyla motivasyon ve verimin artırılması konularında faydalanmaktadır. Sonraki basamakta şirketler KSS faaliyetleriyle uluslararası yatırımcılar ve finansörler için gerekli olan şartları sağlamaktadır.

KSS faaliyetlerinin satışları ve pazar payını artırıp artırmadığıyla ilgili soruya dört şirket olumlu yönde cevap vermiştir. Olumlu yanıt veren şirketlerin ikisi gayrimenkul sektöründe de hizmet vermektedir. Özellikle bireye yönelik satışın yapıldığı gayrimenkul sektöründe KSS faaliyetlerinin pazarlama stratejilerini desteklediği beyan edilmiştir.

(Katılımcı 9) “... Ölçümü çok zor. Reklam vereceğim paraya KSS ile adımlı duyurdum kısmı ölçülemez ama yaptığımız bir projede çok tanınmış bir pop stara konser verdirdik. İsmimize ve binaya çok katkısı oldu KSS olarak düşündük ama pazarlamada getiri yaptı.”

Bir diğer firma ise yabancı firmalarla yapılan işlerde KSS'nin etkili olduğunu dolayısıyla bunun pazar payında artış getirdiğini beyan etmiştir. Kalan altı firma KSS'nin satışları ve pazar payını artırmadığını düşünmektedir. Bunun temel sebebi, bu şirketlerin doğrudan tüketiciyi ilgilendirmeyen ve perakende satışa yönelik olmayan ürünler ortaya koymalarıdır.

(Katılımcı 1) “...Konut üreten bir firma olsaydık cevabımız farklı olurdu.”

(Katılımcı 3) “...Bizim gelirlerimizi artıracak bir durum değil. Aksine bizim şirketler için fedakârlıktır.”

(Katılımcı 10) “...Satışlar ve pazar payında artış sağlamıyor. Çünkü baraj, yol yapıyoruz.”

KSS'nin marka konumunun güçlenmesine katkı yapıp yapmadığına dair soruya görüşülen tüm firmalar olumlu yanıt vermiştir. KSS ile gelen iyi bilinirliğin ya da KSS faaliyetleri sonucu alınan sertifikaların marka değerini artırdığı beyan edilmiştir.

(Katılımcı 4) “...Dışarıda da eskiden KSS geri plandaydı ama şu anda bünyenizde ve faaliyet raporlarında geçiyor olması, bir takım değerlendirme kuruluşlarının

logolarının sizin bünyelerinizde yer alması birçok yurtdışı iş için önem arz ediyor.”

(Katılımcı 7) “Tanıtım anlamında LEED sertifikalarının katkısı oluyor. Bunlar repütasyon anlamında önemli adımlar.”

(Katılımcı 10) “...Aslında marka değerinin artması, ekonomik anlamda ciddi fayda getiriyor. Biz borsa endeksli olan bir firma değiliz ama oradaki firmaların marka değeri kapital oluşturuyor. Bu anlamda çok çok önemli.”

KSS faaliyetleriyle güçlü kurum imajı kazanılıp kazanılamayacağı ile ilgili soruya tüm şirketler olumlu yanıt vermişlerdir. Buna göre KSS güçlü kurum imajı yaratmakta önemli bir faktördür.

(Katılımcı 4) “Güçlü kurum etkisi yaratıyor ve o güç maddiyattan değil maneviyattan geliyor. Güçlü kuruluş hem işinizin kalitesi artık bir de manevi güçlülükle olur. Yani KSS ile olur. Çalışanlar topluma nasıl bireysel katkıda bulunuyorsa, şirketler de toplumsal sorunların çözümüne katılır ve güçlü toplum olur. Bu zaten bir döngü zaten güçlü toplum şirketi güçlü kılar”

Benzer şekilde KSS'nin çalışan motivasyonu ve çalışanları elde tutma becerisi üzerindeki etkisinin araştırıldığı soruya tüm katılımcılar olumlu yanıt vermiştir. KSS faaliyetleriyle çalışanların kuruma aidiyetinin arttığı ve devir hızının düştüğü beyan edilmiştir.

(Katılımcı 2) “Çalışanların bağlılığını etkiliyor. Çalışanlar şirketleriyle gurur duyuyorsa işten kolay ayrılmıyorlar.”

(Katılımcı 6) Elemanı özendirme, ellinde tutma, know how oluşturma ve kurum kültürü oluşturulması. Elemanlarla birlikte gelecek tasarlama. Ben... yaşında bir şirketim. Kurum kültürü oluşturup personelime aktarmam lazım.

(Katılımcı 10) “...Performans değerlendirmesinde bu parametre yok ama motivasyonu ve aidiyet hissi üzerine ciddi etkisi var. Kurum kültürünün devam ettirilmesi, yeni gelenlere yansıtılması pozitif etki yaratıyor motivasyon anlamında.”

KSS faaliyetlerinin işletme maliyetlerini azaltıp azaltmadığıyla ilgili soruya firmaların tümü KSS'nin işletme maliyetlerini azaltmadığı yönünde yanıt vermiştir. Bunun nedeni görüşülen firmaların birçoğunda perakende sektörü gibi bireye yönelik satışın olmamasıdır. Dolayısıyla yapılan faaliyetlerle reklam giderlerinin azalması, satışların artması gibi ölçülebilir göstergeler söz konusu değildir. Ayrıca KSS faaliyetleri yapmanın şirkete kısa vadede maliyet artırıcı etkisi olduğu beyan edilmiştir.

(Katılımcı 2) “Şöyle bir şey olabilir. Çalışmalarınızla reklam giderlerini düşürebilirsiniz. Bu gayrimenkulcülerle ilgili olabilir. Bizim sektörümüzde reklam çok söz konusu değil.”

(Katılımcı 9) “...Bahsettiğiniz konuların işletme maliyetlerini azaltmaya etkisi olmaz. Tam tersi artırır ama marjinaldir. KSS'den uzak durmamıza etken olacak boyutta artırmaz zaten biz de ona özen gösteririz.”

KSS faaliyetlerinin yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı firma cazibesini artırıp artırmadığı sorusuna yedi firmanın temsilcisi olumlu cevap vermiştir. KSS faaliyetlerinin yatırımcılar ve finansman kuruluşları için önemli olduğunu beyan eden yedi firma bazı finansörlerin kontrol listeleri olduğunu ve KSS faaliyetlerinin bu listelerde yer alan şartlardan olduğunu beyan etmişlerdir. Özellikle EBR(European Business Register) ve IFC (International Finance Corporation)farklı iki katılımcının da vurguladığı, KSS faaliyetlerini ön şart olarak sunan kuruluşlardır.

(Katılımcı 2) “...Özellikle yabancı finansörlerin kontrol listelerinde KSS projesi yaptınız mı maddesi var. Hatta finanse ederken bu projenin bütçesinin on binde biri ile KSS faaliyeti yapacaksın diyen de var. Büyük işler büyük finansmana sahiptirler ve bu tür işlerde tek firmanın gücü yetmiyor. Yurtdışındaki finansörler açısından büyük katkı sağlıyor”

(Katılımcı 6) “...Uluslararası kredi kuruluşları EBR(European Business Register), IFC (International Finance Corporation) vb. kurumlarla işbirliği yapılabilmesi için özellikle çevre konularına değinmek gerekmektedir. Bazılarının aradığı kıstaslar var ve KSS bu anlamda katkı sağlar.”

(Katılımcı 7) “...KSS faaliyetleri olmadan yeterlilik alamıyorsunuz. EBR, IFC gibi finansörler açısından da KSS gerekiyor.”

(Katılımcı 10) "...Yurtdışı bağlantılı işlerde, kredi almak için oldukça etkili. Aslında marka değerinin artması, ekonomik anlamda ciddi bir fayda getiriyor."

Üç firma yatırımcılar ve finansörlerin firmaların sadece finansal göstergelerine baktığını beyan etmiştir.

(Katılımcı 3) "...Böyle bir şey yok. Kredi kuruluşları tamamen matematiğe bakar. Gelir gider tabloları düzgünse kredi alınır. KSS faaliyetleri kredinizi artırır diye bir şey duymadım."

(Katılımcı 8) "...Bankalar ilk başta borcun ödenip ödenemeyeceğine bakar"

KSS faaliyetlerinin şirkete birçok olumlu etkisi söz konusudur. Özellikle güçlü kurum imajı yaratılması, finansörler ve yatırımcılar için kredilendirilebilir olmak şirkete dolaylı yoldan mali fayda da sağlamaktadır. Fakat bu etkilerin şirketin karlılığına doğrudan nasıl etki ettiğine dair akademik ve profesyonel dünyada bir model ya da çalışma yoktur. Bunun üzerine görüşülen firmalara KSS'nin net kâr payları üzerindeki etkisiyle ilgili bir ölçüm yapıp yapılmadığı sorulmuştur. Görüşülen hiçbir firma böyle bir değerlendirme sistemine sahip değildir ve KSS'nin kâr payları üzerindeki etkisiyle ilgili ölçüm yapmamıştır.

(Katılımcı 2) "...Nasıl ölçülebilir bu çok zor. Yabancıların ne yapıyorsun diye sorgulayıp, buna çok büyük faydası olması söz konusu. Fakat matematiksel bir şey söyleyemem."

(Katılımcı 3) "...Ben tüketim malları satanlar için bir reklam olduğunu ve faydalı olduğunu düşünüyorum. Konut yapan inşaat şirketlerine faydası olur. Bizim gelirimize bir etkisi olmuyor. Ölçümlenmedi."

Görüşülen üç firma ise, KSS faaliyetlerinin kârlılığa etkisinin ölçümlenmesinin KSS'nin başka bir boyuta dönüşmesine neden olacağını bu ve boyutta düşünmediklerini beyan etmişlerdir.

(Katılımcı 1) "...Sosyal sorumluluk projelerinde kâr marjlarına bakılmasının da konuyu KSS bağlamından çıkardığı kanısındayım."

(Katılımcı 4) "...Bazı şeylerin değeri yoktur ya ona paha biçemezsin. O yüzden bunu karşılaştırmanın, KSS'ye masraf gözüyle bakmak asla düşünülemez. Bu

boyutta ticari düşünmüyoruz., yıllar sonra da bu boyutta ticari düşüneneğimizi sanmıyorum. Bu yüzden ölçümleme yapılmayacaktır.”

(Katılımcı 8) “...Bizim için uygun bir soru değil. Kâr marjları KSS’yi ilgilendirmemektedir.”

(Katılımcı 10) “...Küçük boyutta bütçeler ayrılmadığı için ölçülemez.”

KSS faaliyetlerinin firmalara katkılarının yanı sıra olumsuz etkilerinin olup olmadığına dair soru da katılımcılara sorulmuştur. Dokuz katılımcı, KSS’nin şirkete maliyet getirmesine rağmen olumsuz bir etkisi olmadığını beyan etmiştir.

(Katılımcı 3) “Maliyeti eğer sizi etkiliyorsa, KSS yapmayacaksınız. İlk hedef şirketin devamlılığıdır. Şirket kâr etmeden hiçbir şey yapamazsınız. Dolayısıyla olumsuz etkisi yoktur. Bu hesap edilmiştir.”

Katılımcılardan yalnızca bir tanesi KSS’nin belli dönemlerde olumsuz bir etkisinin olabileceğini beyan etmiştir.

(Katılımcı 2) “...Mesela ortakları ikna etmek konusunda bir zorluk yaşanabilir. Görünürde ortakların cebine girecek bir paradan harcama yapıyorsunuz. Özellikle piyasa şartlarında sıkıntılar olduğu dönemlerde, ikna etmek zor. Bazen ikna edilemediği de oluyor ve üst yönetimi sıkıntıya sokuyor.”

4.3.4.5 Rakipler ve Beklentiler Bağlamında KSS

Tez kapsamında görüşülen firmalara yurtiçinden ve yurtdışından rakiplerin yaptığı KSS faaliyetlerinin ve yurtdışındaki KSS faaliyetlerinin takip edilip edilmediği sorulmuştur. Bu soru, tez kapsamında yapılan ve ENR 250 2015 listesindeki tüm yüklenicilerin stratejik KSS faaliyetlerinin araştırıldığı çalışma üzerine şekillenmiştir. Söz konusu çalışmaya göre, gelişmekte olan ülkelerin KSS adaptasyonu gelişmiş ülkelere göre zayıftır [70]. Stratejik KSS kavramı ise, 2000’li yıllardan sonra gelişmiştir ve çok daha yeni bir temadır. Sorunun amacı yurtdışında gelişen stratejik KSS faaliyetleri ile firmaların ilgilenip ilgilenmediğinin saptanmasıdır. Beş firma KSS ile ilgili rakipleri izlemediğini beyan etmiştir.

(Katılımcı 3) “...Bizimki kendimizden kaynaklanan bir faaliyet. Etkilerle değil kendi içimizden gelen duygularla KSS yapıyoruz.”

Beş firma yurtiçi ve yurtdışından rakipleri izlediğini beyan etmiştir. Genel olarak yurtdışında rakiplerin yaptığı projeler örnek alınmaktadır. Fakat KSS’nin firmanın uzun dönem kârlılığı ile bağlantısını kurmaya çalışan “Ortak Değer” gibi kavramlar Türkiye’deki KSS anlayışı bağlamında örnek alınmamaktadır. Görüşülen firmaların Türkiye’den örnek aldığı faaliyetleri yapan firmalar ise inşaat sektörü dışındaki sektörlerdendir.

(Katılımcı 1) “...Zaman zaman yayınlarını takip ediyoruz. Çok sistemli yapmıyoruz. Etrafta neler oluyor ne tür etkinlikler yapılıyor... Yurtdışındaki ortaklarımızla da iletişim içindeyiz.”

(Katılımcı 2) “...Biz izliyoruz. Dediğim gibi örnek almaya çalışıyoruz çünkü bu projeler yaratıcılıkla alakalı. Örneğin ... şirketi battı ve kurumsal vatandaşlık temaları daha çok gündeme gelmeye başladı. Olumsuz yaşanan şeylere karşı önlem almak olabilir.”

(Katılımcı 9) “...Dünya ve Türkiye çapındaki örnekler her zaman örnektir. Başarılı olduğunu düşündüğümüz işi biz neden yapmayalım. Hangi anlamda başarılı? Çok güzel ses getirdi, markaya katkı sağladı biz de yapalım gibisinden olabilir. Sanırım Batı dünyasında firmaya katkıları ölçülüp ele alınıyor. Türkiye’de topluma borçluyuz yapmamız lazım mantığıyla gidiyoruz. Bunun katkısı ne olur diye soracak boyutta bile değiliz.”

(Katılımcı 10) “...Türkiye’deki rakiplerden beslenemiyoruz. Yurtdışı firmalardan da örnek alarak ilerliyoruz. Ülke şartları projeleri kopyalamaya uygun olmuyor bizim örnek almamız KSS’ye bakış açısı ve kullanımı yönünde.”

Katılımcılara stratejik KSS’nin nasıl olması gerektiği ve inşaat sektöründe firmalara ne tür katkılar yapması gerektiğiyle ilgili soruya bir firma uyguladığı modelden bir firma ise gelecekte uygulamak istediği modelden hareketle yanıt vermiştir.

(Katılımcı 7) “Stratejik KSS denilince benim üzerine en çok düşündüğüm üniversite-özel sektör işbirliğinin karşılıklı hale getirilebilmesi. Üniversitelerin

özel sektörden talepleri olabildiği gibi, özel sektörün de üniversitelerden talebi olabilmeli. Örneğin, bir öğrenci stajı, ödevi kapsamında bizim projelerimize katkıda bulunabilmeli. Üniversiteler de bir şeyler üretmeli bizim de o enerjiye ve farklı bakış açısına ihtiyacımız var.

(Katılımcı 9) “İnşaat sektöründe “Ortak Değer” konsepti proje bazlı olduğu için çok uygulanmayabilir. Fakat Afganistan’da çalıştığımız dönemde, küçük ölçekli bir okul kurmuştuk. 50-60 tane Afgan gencine eğitim verdirerek onları hangi işlerde çalıştırabilirsek o yönde eğitim, yerel iş gücünden kaynak elde etmiştik. Ucuz insan kaynağı sağlamıştık, hükümetin yerel işçi çalıştırılmasıyla ilgili yasasına uymuştuk ve karşılıklı fayda sağlamıştık. Tanınabilirlik ve marka değeri stratejik KSS’nin sağlayacağı en önemli şey. Bir proje için gidip geldiğimizde sizin adınızı çok duyduk deniyor ve projeyi alıyoruz. Dolaylı yoldan olsa da ekonomik kazanç da getiriyor.”

Tüm bunların dışında katılımcılara stratejik KSS ile ilgili eklemek istedikleri sorulduğunda katılımcılardan bir tanesi Türkiye’deki KSS faaliyetlerinde kurumların hayırseverlikle kolayına kaçtığını beyan etmiştir.

(Katılımcı 2) “...Şirket değeri ve kültürüyle oluşturularak, KSS faaliyetlerinin yapılması ve desteklenmesi gerekmektedir. Halk açık şirketlerde mecburi olan raporlama yapma gibi itekleyici şeyler söz konusu. Ayrıca sosyal sorumluluk Türk kültüründeki yardımlaşma, Osmanlı’daki vakıf kültürüne yakın bir kavramdır. Fakat hayırseverlikle KSS karıştırılıyor. Yayınlarla insanlar bilinçlendirilmeli ve bu tez bence çok önemli. KSS’nin sürdürülebilir ve faydasının iletilebilir olduğu anlatılmalı. KSS illa ki para verilerek yapılmaz.”

Bir diğer katılımcı KSS faaliyetleriyle firmanın toplumdaki ve personelin firmaya aidiyet hissinin artmasını beklediklerini beyan etmiştir.

(Katılımcı 6) “...Hem kendi personelimde hem de kamuoyunda aidiyet hissi yaratması beklenmektedir. İlle maddi bir çıkar olması gerekmiyor. Koç grubu size ne anlam ifade ediyor. Mustafa Koç öldüğünde arkasından ne konuşuyoruz? Firmanın hedefi bu.”

Bir diğ er katılımcı, g r   me sırasında firmaların topluma ya da çevreye zarar verdikleri alanlarda KSS faaliyeti de yaptığını hatırlatılması üzerine beyanı aşağıdaki gibidir. Buna göre KSS, verilen zararı telafi etmek için bir araç olarak da kullanılmaktadır.

(Katılımcı 3) “...Tabi  imdi KSS anlamında, zarar verdiğimiz konular da var. Baraj yapıyorsunuz, yol yapıyorsunuz doğanın içinde yapılıyor bunlar. Ya bu yol yapılmayacak ya da doğa zarara uğrayacak. Çevreciler ister istemez duyarlı yaklaşıyor. Biz de duyarlıyız ama yolun da yapılması lazım. Biz zarar verdiğimizde yasal zorunluluk olmasa da telafi ediyoruz. ... inşasında gerçekten çok ağaç kestik. Devletten bakir alanlar aldık ve kesilen ağaçların on misli ağaç diktik.”

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnşaat sektörünün kendine has özellikleri KSS'nin inşaat firmalarında uygulanmasıyla ilgili sorunlar yaratmaktadır. Bununla birlikte, stratejik KSS kavramı ise inşaat sektörü için çok daha yeni bir konudur. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde KSS uygulamaları gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmaktadır. Türk inşaat sektöründe KSS'nin özellikle stratejik boyutta ele alınmasıyla ilgili yeterli çalışma olmaması bu çalışmayı gerekli kılmıştır. Çalışmada öncelikle, Türk inşaat firmalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı ve uygulamalarıyla nasıl tanıştığı, KSS'yi hangi boyutta ele aldığı(Hayırseverlik, Etik ve Stratejik) ve ne tür faaliyetlerde bulunduğu saptanmıştır. Daha sonra stratejik boyutta KSS faaliyetleri varsa, bu faaliyetleri neden seçtikleri ve nasıl faydalanmayı umdukları, ne tür faaliyetler yaptıkları, firma stratejisiyle bağını nasıl kurdukları ve sonucunda yapılan faaliyetlerin şirkete olumlu olumsuz etkileri ortaya konmuştur. Çalışma için örneklem ENR 2015 En İyi 250 Uluslararası Yüklenici listesinden on firmadır. Bu bölüm araştırmanın sonuçlarını tartışmakta ve gelecek çalışmalar için önerileri içermektedir.

İnşaat sektörü; yarattığı katma değer, istihdam potansiyeli, ilişkili olduğu diğer sektörlerin sayısı ve çeşitliliği nedeniyle kritik bir öneme sahiptir. Buna rağmen, sektörün kendine has özellikleri nedeniyle KSS faaliyetleri diğer sektörlerle göre geç başlamıştır.

Tezde ilk olarak firmaların Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı ile nasıl tanışıldığı sorusunun cevabı aranmıştır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren Türk firmalarının birçoğu şahıslar ya da aileler tarafından kurulup, yönetilmektedir. Benzer şekilde tezin

örneklemini oluşturan on firmadan sekizi de şahıs ya da bir aile tarafından kurulmuştur. Dolayısıyla firmaların Kurumsal Sosyal Sorumlulukla tanışma hikâyeleri incelendiğinde, firma kültürüne uygun olması dolayısıyla KSS faaliyetlerinin firma kurulduğundan beri var olduğunun sıkça beyan edildiği görülmüştür. Oldukça eskiye dayanan KSS faaliyetleri ise genellikle firma sahibinin toplum için hayırseverlik faaliyetleri yapması boyutundadır. Firmalar, son dönemde artan KSS eğilimi ile birlikte bu faaliyetleri kurumsal bir çerçevede yapmaya başlamışlardır. Uluslararası pazarlarda iş yapmak ve tanınırlığın artması farkındalığı arttırdığı görülmüştür. Özellikle Global Compact, GRI gibi uluslararası gönüllülük ve raporlama sistemleri bu süreci hızlandırmıştır. Genel eğilimlerle birlikte son on yıllık süreçte firmaların KSS faaliyetlerini daha kurumsal şekilde ele aldıkları sonucuna ulaşılabilir.

Görüşülen firmaların KSS faaliyet düzeylerinin belirlenmesi için Lantos'un(2001) Kurumsal Sosyal Sorumluluk modelinden yararlanılmıştır. Lantos'un modeline göre bir firmanın sosyal sorumlulukları Etik, Hayırseverlik ve Stratejik boyuttadır. Lantos'a göre Etik Sorumluluklar kapsamına Carroll'un Dört Aşamalı Diyagramı'nın ilk üç basamağını oluşturan Ekonomik, Yasal ve Etik sorumluluklar girmektedir. *Etik Sorumluluklar*, topluma doğrudan fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunulmasa bile zarar verecek faaliyetlerden kaçınılması olarak özetlenebilir. Yani toplum için mal ve hizmetler üreterek istihdam sağlayan, yasalara uygun davranışlar sergileyen ve etik davranan firmalar Etik Sorumluluklarını yerine getirmektedir. Görüşülen tüm firmalar bu bağlamda değerlendirilebilecek sorumluluklarını yerine getirdiklerini beyan etmiştir. Firmaların boyutu ve bilinirliği göz önüne alındığında Etik Sorumluluklar bu firmalar için kaçınılmaz durumdadır. En az 3-5 bin arası çalışana sahip olan bu firmalar, toplum için istihdam yaratması dışında dünyadan rakiplerinin zaman zaman yüzleşmiş olduğu ISG(İş Sağlığı ve Güvenliği)ve çevresel konulardaki protestolarla yüzleşmemek için bu konuların üzerinde hassasiyetle durduklarını beyan etmişlerdir. Etik davranışlar bağlamında çalışanların maaş ve sigortalarının düzgün ödenmesi ve çalışanlar için eğitim olanakları yaratılması sayılabilir.

Hayırsever Sorumluluklar, firmaların toplumun faydasına olan katkılarını içerir. Görüşülen firmaların Hayırsever Sorumluluklarına baktığımızda çok çeşitli faaliyetler söz konusu olmakla birlikte, firmalar özellikle ülkede eksikliği konusunda hemfikir

olunan ve gelip geçici olmayan sorunlar üzerine faaliyet yaptıklarını beyan etmişlerdir. Eğitim, spor, kültür-sanat faaliyetleri firmalar tarafından en çok desteklenen faaliyetlerdir. Görüşülen firmalar; üniversite ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarına bağış yapılması, öğrenciler için burs sağlanması, spor ve kültürel etkinlikler için destekleyici olunması gibi faaliyetlerden en az birini yapmaktadır. Görüşülen firmalardan dördü yıllık gelirinin belli bir yüzdesini aktararak hayırseverlik faaliyetlerini bir vakıf üzerinden yürütmektedir. Davranış değiştirme kampanyaları ve toplum gönüllülüğü bağlamında yapılan faaliyetler diğer gruptaki faaliyetlere göre çok daha azdır. Bir firma LEED sertifikası alınması sürecinde tüm çalışanlarıyla birlikte karbon ayak izi düşürülmesine yönelik davranış değiştirme kampanyası yaparken, bir diğer firma toplum gönüllülüğü bağlamında uluslararası Give and Gain (Vererek kazanmak) gününde her sene farklı faaliyetler yaptığını beyan etmiştir. Bunun dışında diğer bir firma toplum gönüllülüğü için çalışanlarıyla birlikte tiyatro oyunu sergilediğini ve elde edilen geliri bir vakfa bağışladığını beyan etmiştir. Görüşülen tüm firmalar staj programları aracılığıyla sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları yapmaktadır.

Stratejik Sorumluluklar, sorumluluk düzeylerinin en üstteki basamağıdır. Firmanın ve toplumun karşılıklı fayda sağlaması stratejik sorumluluktur. Firmaların Stratejik Sorumluluk boyutundaki faaliyetleri incelenmeden önce, firmaların stratejik hedeflerini destekleyecek sosyal sorumluluk faaliyetlerini hangi kıstasları göz önünde bulundurarak seçtiği incelenmiştir. Görüşülen on firmadan beşi KSS faaliyetini seçerken yapılan faaliyetin iş hedeflerini destekleyip desteklemediği sorusunu sormaktadır. Özellikle yüklenici kimliğiyle birlikte yatırımcı kimliği olan ya da gayrimenkul pazarında da faaliyet gösteren firmaların pazarlama hedeflerini KSS faaliyetlerinin desteklediği görülmüştür. Benzer şekilde on firmadan dördü KSS faaliyeti seçerken söz konusu konu ile ilgilenmesi hakkında paydaşların ne düşüneceğinin önemli olduğunu beyan etmiştir. Bir katılımcı tarafından paydaşların fikirlerinin önemli olduğu ve bu fikirlerin sadece hayırseverlik yapmakla şekillenmeyeceği, uzun dönemde karşılıklı fayda elde edebilmek için paydaşların fikirlerinin değerlendirilmesi gerektiği beyan edilmiştir. KSS faaliyeti seçerken çalışanların konuyla ilgili heyecan duymasını kıstas olarak belirleyen altı şirket vardır. KSS faaliyetleri yapmanın çalışan verimi ve şirkete bağlılığını artırdığı belirtilmiştir. KSS faaliyetinin şirkete bir skandal yaratıp yaratmayacağı sorusu sadece

iki firma tarafından faaliyet seçerken sorulmaktadır. Bu iki firmanın KSS bütünleşme düzeylerinin diğer firmalara göre daha stratejik boyutta olduğu gözlenmiştir. Rakiplerin benzer faaliyetlerde bulunması ise on firmadan dördü için bir KSS faaliyeti seçim kistasıdır. Şirketlerin temel işinden uzaklaşmadan KSS faaliyeti yapabilmesi bir diğer kistastır. Görüşülen şirketlerden dördü faaliyetlerini seçerken “Kendi işimizden uzaklaşmadan nasıl faaliyet yaparız?” sorusunu dikkate aldıklarını beyan etmiştir. Yapılan faaliyetin şirkete nasıl bir görünüm kazandıracağı kistası on şirketten altısı tarafından dikkate alınmaktadır. Çünkü firmalar iyi bilinirlikle gelen avantajlar kazanmaktadır. Yapılan teşviklerin işe yarayıp yaramayacağı ve paydaşlar tarafından dikkate alınıp alınmayacağı sorusunu soran yedi firma mevcuttur. Paydaşlardan gelecek potansiyel geribildirimleri hesaplayarak faaliyet yapan firmaların uzun vadede iş yaptığı bölgelerde paydaşlarıyla iyi iletişim kurdukları gözlenmiştir. Birer kurumsal vatandaş olan şirketler sürdürülebilirliği sağlamak için paydaşların takdirini kazanmaya yönelik faaliyetler yapmayı önemsemektedir ve bu doğrultuda seçim yapmaktadır. İnşaat sektörünün en önemli bileşenlerinden olan taşeronlar ve tedarikçilerin şirket imajına dikkat ettiği ve bu imajın iş ilişkilerine etki ettiği beyan edilmiştir. Ayrıca çalışan motivasyonunu artıran KSS faaliyetlerinin çalışan bağlılığını artırması ve kurum kültürü oluşturulmasına olumlu etkisi nedeniyle seçildiği anlaşılmaktadır.

Tez kapsamında, görüşülen firmaların Stratejik KSS seçim kistasları incelendikten sonra, KSS faaliyetleri ile şirket stratejisi ilişkisi incelenmiştir. Öncelikle firmalara genel firma stratejileri sorulmuştur. Firmalardan altı tanesi faaliyette bulundukları coğrafyalardaki ekonomik ve politik belirsizliklerden kaçınmak için farklı coğrafyalara açılarak riskleri en aza indirdiklerini beyan etmiştir. Görüşülen firmalardan beşi KSS ve şirket stratejisi arasında herhangi bir bağ kurmadığını beyan etmiştir. Bu firmalara göre KSS, iş stratejilerinden tamamen bağımsız bir faaliyettir. Geri kalan beş firma ise KSS’yi stratejik planın ana bileşenlerinden biri olarak görmemesine rağmen, uzun vadede stratejik amaçları destekleyen ve gerekli bir araç olarak görmektedir.

Görüşülen firmaların Stratejik boyuttaki KSS faaliyetleri değerlendirildiğinde, KSS ve stratejileri arasında herhangi bir bağ kurmayan firmaların da bilinçli olmayan bir şekilde Stratejik KSS faaliyetleri olduğu gözlenmiştir. Görüşülen tüm firmalar, stajyer öğrencileri kabul etmekte, desteklemekte ve bunun karşılığında uzun vadede insan

kaynağı sağlamaktadır. Stajyerlik döneminden sonra işe alınan çalışanların firmaya aidiyetlerinin daha fazla olduğu ve bunun kurum kültürü ve sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüşülen firmalardan altı tanesi ise, belli ülkelerdeki normları sağlayabilmek adına çevresel ve sosyal konularda faaliyetlerde bulunduklarını beyan etmiştir. Bunun dışında yatırımcı kimliği olan firmaların iş yaptıkları bölgelerde iş süreçlerinin daha rahat yürütülmesi adına paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek için faaliyetlerde bulunduğu saptanmıştır.

Stratejik KSS toplum için katkı sağlarken iş hedeflerinin de gerçekleştirilmesi amacıyla firmanın fayda sağlamasıdır. Türk yüklenicilerin KSS'yi şirket stratejisinin önemli bir parçası olarak planlamadığı fakat iş stratejilerinin desteklenmesi için yardımcı bir araç olarak görmeye başladığı sonucuna ulaşılmıştır. Görüşülen firmaların tamamı, KSS faaliyetleriyle marka konumlarında ve kurum imajında güçlenme sağladığını ve çalışan motivasyonu sağlayarak, çalışan veriminin artırdığını beyan etmiştir. Bunun dışında firmaların en önemli kazanımı yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı cazibenin artmasıdır. On firmadan yedisi KSS faaliyetlerinin şirketin finansman sorununu çözmesini kolaylaştırdığını hatta bazı finansörler ve yatırımcılar için KSS faaliyeti yapmanın bir zorunluluk olduğunu dile getirmişlerdir. Dört firma ise, KSS faaliyetlerinin satışları ve pazar payını artırdığını beyan etmiştir. Bu dört firmadan ikisi gayrimenkul sektöründe de faaliyet gösterdiği için KSS faaliyetleri ile iyi bilinirlik sağladığı ve pazarlama faaliyetlerini desteklediği söylenebilir. KSS faaliyetlerinin şirkete birçok faydası olduğu konusunda firmalar hemfikir olmasına rağmen henüz hiçbir firma bu faydanın şirket karlılığına etkisi üzerine bir ölçüm yapmamıştır. Bunun dışında, on firmadan dokuzu KSS faaliyetlerinin maliyet getirmesine rağmen şirkete olumsuz bir etkisinin olmadığını beyan etmiştir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki KSS adaptasyonu dolayısıyla Stratejik KSS adaptasyonu gelişmiş ülkelere göre daha zayıf olduğundan firmalara yurtdışındaki KSS temalarını ve rakiplerin faaliyetlerini takip edilip edilmediği sorulmuştur. Beş firma yurtdışındaki rakipleri izlediğini beyan etmiştir. Bu firmalar, rakiplerinin KSS temalarını nasıl kullandığını ya da stratejik boyutta nasıl ele aldığını değil faaliyetlerini izlemektedir.

Türk yüklenicilerin KSS düzeylerinin daha önceki çalışmalarda ortaya konulduğu gibi büyük oranda Hayırseverlik boyutunda olduğu söylenebilir; fakat dünyada gelişen eğilimlerle birlikte firmaların Stratejik boyutta KSS faaliyetlerini yapmaya başladığı, firma imajının güçlendirilmesi ve çalışan motivasyonu sağlanması gibi konularda KSS faaliyetlerinden destek alındığı saptanmıştır. Ayrıca, bazı ülkelerde iş yapabilmek ve bazı finansörlerle çalışabilmek için firmaların belli KSS normlarını sağlamak zorunda olması, KSS'yi stratejik olarak ele almaya itmektedir. Firmalar yaptıkları bu faaliyetleri henüz Stratejik KSS ya da “Ortak Değer” yaratılması gibi çerçevelere koymamakla birlikte beklentileri karşılamak üzerine gelişen fakat firmaların faydalarını gördüğü KSS faaliyetleri son dönemde daha çok artmıştır ve görüşülen firmalardan beşinin Stratejik KSS faaliyetleriyle şirket stratejilerini desteklediği ortaya konmuştur. Gelişen raporlama sistemleri, gönüllülük sözleşmeleri ya da normlarla birlikte bu durumun yakın gelecekte daha çok gelişeceği, stratejik KSS faaliyetlerinde bulunan firma sayısının daha çok artacağı öngörülmektedir. Çalışmanın giriş bölümünde de iddia edildiği üzere ve KSS uygulamalarını stratejik düzeyde ele alan firmaların işletme içi ve işletme dışında fırsatlar ve üstünlükler yarattığı ve rakiplerine göre rekabet edebilme şansının yüklediği görülmüştür. Dolayısıyla, firmaların KSS faaliyetlerini stratejik boyutta ele alması önerilmektedir. Böylece KSS maliyet ve sadece paydaşların beklentisi için yapılan faaliyet olmaktan çıkarak karşılıklı fayda getiren bir araç olacaktır.

İleriki çalışmalarda, konu daha fazla firma üzerinden ve farklı araştırma desenleriyle incelenebilir. Bu çalışma, on adet uluslararası boyutta faaliyet gösteren yüklenici üzerinden yürütülmüştür. Araştırma süresince katılımcıların KSS faaliyetlerinin gayrimenkul sektöründe önemli bir pazarlama aracı olabileceğiyle ilgili beyanlarda sıkça bulunduğu düşünülürse, konunun ulusal firmalar boyutunda ya da gayrimenkul sektörü özelinde analiz edilmesi faydalı olabilir.

KAYNAKLAR

- [1] Aktan, C.C. ve Börü, D., Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/ortaya-cikis.htm>, 03 Mart 2016.
- [2] Coombs J.E. ve Gilley K.M., (2005). "Stakeholder Management As a Predictor of CEO Compensation: Main Effects and Interactions With Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 26(9): 827–840.
- [3] Ramachandran V., (2010). "Strategic Corporate Social Responsibility: A 'Dynamic Capabilities' Perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5): 285–293.
- [4] Orlitzky M., (2008). *Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis*, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, New York.
- [5] Waddock, S.A. ve Graves S.B., (1997). "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18(4): 303–319.
- [6] Fougère, M., ve Solitander, N., (2009). "Against Corporate Social Responsibility: Critical Reflections on Thinking, Practice, Content and Consequences", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4): 217–227.
- [7] Portney, P.R., (2008). "The (Not So) New Corporate Social Responsibility: An Empirical Perspective", *Review of Environmental Economics and Policy*, 2(2):261–275.
- [8] Porter, M.E. ve Kramer M. R., (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- [9] Kotler, P. ve Lee, N., (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kapital Medya Hizmetleri*, 2.Baskı, İstanbul.
- [10] Teo, M. ve Loosemore, M., (2003). *Changing the Environmental Culture of the Construction Industry*, Construction Research Congress, 19-21 Mart 2003, Honolulu, Hawaii.

- [11] Demirkese, S. ve Özorhon, B., (2014). "Türk Mütahhitlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi", İMO Teknik Dergi, 2014: 6831-6848, Yazı 421.
- [12] Martinuzzi, A., Gisch-Boie, S. Ve Wiman, A. (2010). Corporate Responsibility Pay Off? Exploring the Links Between CSR and Competitiveness in Europe's Industrial Sectors", Research Institute for Managing Sustainability on Behalf of the European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=6311
- [13] Carroll, A.B., (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, New York.
- [14] Afsharipour, A. ve Rana, S., (2014). "The Emergence of New Corporate Social Responsibility Regimes in China and India", UC Davis Business Law Journal, 14: 175-230.
- [15] Akbaş, E., (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Tüketici Marka Bağlılığına Etkisinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- [16] Savaş, V., (2000). İktisatın Tarihi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- [17] Wren, D.A., (2005). The History of Management Thought, Sixth Edition, George Hoffman, Hoboken, New Jersey.
- [18] Çakır, B., (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- [19] Loosemore, M. ve Phua, F. (2010). Responsible Corporate Strategy in Construction and Engineering: Doing the Right Thing?, Spon Press, Londra.
- [20] Tekçe, I., (2014). "Türk İnşaat Sektöründe Kurumsal (Sosyal) Sorumluluk", 3. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi, 6-8 Kasım 2014, Antalya.
- [21] UN Global Compact, Global Compact Network Türkiye, <http://www.globalcompactturkiye.org/>, 03 Mart 2016.
- [22] GRI, GRI's History, <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>, 03 Mart 2016.
- [23] BITC, About the CR Index, <http://www.bitc.org.uk/services/benchmarking/cr-index/about-cr-index>, 03 Mart 2016.
- [24] Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, İşveren Örgütleri İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Rehberi, <https://tisk.org.tr/tr/e-yayinlar/340-isveren-orgutleri-icin-ku/pdf-340-isveren-orgutleri-icin-ku.pdf>, 03 Mart 2016.
- [25] Ulutaş, D., (2012). Corporate Social Responsibility in Construction Industry, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- [26] Carroll, A.B., (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business&Society*, 38(3): 268-295.
- [27] Bowen, H.R., (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, First Edition, Harper, New York.
- [28] Davis, K., (1960). "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, 2(3): 70-76.
- [29] Frederick, W.C., (1960). "The Growing Concern Over Business Responsibility", *California Management Review*, 2(4): 54-61.
- [30] McGuire, J.W., (1963). *Business and Society*, First Edition, McGraw-Hill, New York.
- [31] Davis, K., (1973). "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16(2): 312-322.
- [32] Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*,
https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf, 03 Mart 2016.
- [33] Carroll, A.B., (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- [34] Freeman, E.R., (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, First Edition, Pitman, Boston.
- [35] Öztürk, M.C. ve diğerleri, (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, 1. Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi yayınları, NO:3021, Eskişehir.
- [36] Jones, T.M., (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 22(3): 59-67.
- [37] Carroll, A.B., (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- [38] Schwartz, M.S. ve Carroll A.B., (2003). "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530.
- [39] European Union, *A guide to communicating about CSR, Corporate Social Responsibility*,
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_en.pdf, 15 Aralık 2015.
- [40] World Business Council for sustainable Development., *Corporate social Responsibility*,
<http://www.wbcsd.ch/templates/Template>, 15 Aralık 2015.
- [41] Business for Social Responsibility, *Introduction*,
<http://www.bsr.org/BSRResources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentID=48809>
- [42] Chinowsky, P. S., (2001). "Strategic Management in Engineering Organisations", *ASCE Journal of Management in Engineering*, 17(2): 60-68.

- [43] Andrews, K., (1987). The Concept of Corporate Strategy, 3rd Edition, McGraw-Hill, New York.
- [44] Mirze, S. K. ve Ülgen H., (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul
- [45] Hunger, J. D. ve Wheelen T.L., (2003). Essentials of Strategic Management, 5th Edition, Pearson Education, Londra.
- [46] Porter, M. E., (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, First Edition, Free Press, New York.
- [47] Husted, B. W., ve Allen, D. B., (2000). "Is It Ethical to Use Ethics As Strategy?", Journal of Business Ethics, 27(1-2): 21-31.
- [48] Husted, B. W., ve Salazar, J. J., (2006). "Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance", Journal of Management Studies, 43(1): 75-91.
- [49] CSR Newswire Service, Basın Bülteni, KPMG Survey: More Top U.S. Companies Reporting on CSR, <http://www.csrwire.com/print.cgi/1153html>, 15 Aralık 2015.
- [50] Johnson, H. L., (1971). Business in Contemporary Society: Framework and Issues, First Edition, Belmont, Wadsworth.
- [51] Dalton, D. R., ve Cosier, R. A., (1982). "The Four Faces of Social Responsibility", Business Horizons, 25(3): 19-27.
- [52] Freeman, R. E. ve diğerleri, (2004). "Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"", Organization Science, 15(3): 364-369.
- [53] Smith, C. (1994). "The New Corporate Philanthropy" Harvard Business Review, <https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy>, 25 Şubat 2017.
- [54] Lantos, G.P., (2001). "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", Journal of Consumer Marketing, 18(7): 595-632.
- [55] Porter, M.E. ve Kramer, M., (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, Aralık.
- [56] Galbreath, J. (2006). "Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations" Corporate Governance, 6(1): 175-187.
- [57] Porter, M. E., ve Kramer M. R., (2011). "Creating Shared Value", Harvard Business Review, Ocak-Şubat.
- [58] Jones, P., Comfort, D. ve Hillier, D., (2006). "Corporate Social Responsibility and UK Construction Industry", Journal of Corporate Real Estate, 8(3): 134-150.
- [59] Lu, W., Ye, M., Flanagan, R. ve Ye, K., (2015). "Corporate Social Responsibility Disclosures in International Construction Business: Trends and Prospects", Journal of Construction Engineering Management, 142(1): 1-14

- [60] Chinowsky, P.S. ve Meredith J.E., (2000). "Strategic Management in Construction", Journal of Construction Engineering and Management, 126(1): 1-9.
- [61] Price A. D. F. ve Newson E., (2003). "Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction", Journal of Management in Engineering, 19(4): 183-192.
- [62] Kazaz, A. ve Ulubeyli, S., (2009). "Strategic Management Practices in Turkish Construction Firms", Journal of Management in Engineering, 25(4): 185-194.
- [63] Warszawski, A. (1996). "Strategic Planning in Construction Companies," Journal of Construction Engineering and Management, 122(2): 133-140.
- [64] Myers, D., (2004). "A Review of Construction Companies' Attitudes to Sustainability", Construction Management and Economics, 23(8): 781-785.
- [65] Lazeravic, S. P., (2008). "The Development Of Corporate Social Responsibility In The Australian Construction Industry", Construction Management and Economics, 26(2): 93-101.
- [66] Ulutaş, D. D., Giritli, H. ve MDermott, P., (2012). "The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Company Competitiveness From the Perspective of Construction Industry", International Conference on Construction in a Changing World, 4-7 Mayıs 2014, Sri-Lanka.
- [67] Phua, F., ve Loosemore, M., (2012). "Key Elements of CSR Strategy, Evidence from Construction and Engineering Industry", CIB Newsletter, 2012-3.
- [68] Zhao, Z., Zhao, X., Davidson, K. ve Zuo, J., (2012). "A Corporate Social Responsibility Indicator System for Construction Enterprises", Journal of Cleaner Production, 29-30(6): 277-289.
- [69] Huang, C. ve Lien, H., (2012). "An Empirical Analysis of the Influences of Corporate Social Responsibility on Organizational Performance of Taiwan's Construction Industry: Using Corporate Image as a Mediator", Construction Management and Economics, 30(4): 263-275.
- [70] Duva M. ve Köksal A., (2016). Yapım Firmalarında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri, 4. Proje ve Yapım Kongresi, 3-5 Kasım 2016, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [71] Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 10. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- [72] Türnüklü, A., (2000). "Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 24: 543-560
- [73] Bilgin, N., (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar, 1.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- [74] Lantos, G. P., (2001). "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility", Journal of Consumer Marketing, 19(3): 205 – 232.

- [75] Neuman, W. L. (2012). Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches, 3rd Edition, Pearson, New Jersey.



ANKET SORULARI

Yıldız Teknik Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık ABD

Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Türkiye’deki Yapım Firmalarında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri

Görüşme Soruları

Bu çalışma ENR 250 2015 Top Uluslararası Yüklenici listesine giren Türk yüklenici firmaların stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerini (KSS) ölçmeyi amaçlamaktadır. Firmaların KSS ile nasıl tanıştığı, hangi KSS faaliyetlerinin yapıldığı, firma stratejisiyle KSS bütünleşmesinin nasıl sağlandığı, stratejik KSS faaliyetleriyle firmaların ne gibi faydalar elde ettiği ile ilgili sorular içermektedir.

Katılımcıların ve kurumların kimlikleri çalışmada anonim tutularak elde edilen bilgiler yüksek lisans tezinin bir parçası olarak kullanılacaktır. Görüşmeler bilgi kaybı yaşanmaması adına kayıt edilecektir. Tüm bilgiler, kişiler ve firmalar gizli tutulacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Görüşmeci: Meltem DUVA

Danışman: Doç. Dr. Almula KÖKSAL IŞIKKAYA

A-1 Genel Bilgiler

Şirketin Adı:

Adres:

Faaliyet Bölgesi:

Çalışan Sayısı:

Görüşülen Kişinin Adı Soyadı:

İletişim Bilgileri:

Mesleği – Pozisyonu:

Sektör Deneyimi:

A-2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bütünleşmesi ve Faaliyetleri

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Nasıl Tanışılmıştır?

Firma Yükümlülüklerini Hangi Basamakta Görmektedir? (Lantos, 2001)

Etik:

Hayırseverlik:

Stratejik:

KSS için ne tür faaliyetler yapılmaktadır? (Kotler, 2013)

Kurumsal hayırseverlik (Bir hayır derneği ya da sosyal amaca doğrudan katkı sağlama)

Firma gelirlerinin belli bir yüzdesini bir sosyal amaca bağışlama

Kurumsal sosyal pazarlama (Davranış değiştirme kampanyaları yapma)

Toplum gönüllülüğü (Toplum içerisinde gönüllülük hizmetleri)

Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları (Sosyal amaçları destekleyen iş uygulamaları, staj programları)

KSS faaliyetlerinin seçimindeki kriterler nelerdir? (Kotler, 2013)

Bu iş hedeflerimizi ne şekilde desteklemektedir?

Bu ne büyüklükte bir sorundur?

Bu konuyla hükümet ya da başka biri ilgilenmiyor mu?

Bu konu ile ilgilenmemiz hakkında paydaşlarımız ne düşünecek?

Bu çalışanlarımızı heyecanlandıracak bir şey mi?

Bunun gelip geçici bir sorun olmadığını nasıl anlarız?

Bu amaç bize geri tepip bir skandal yaratır mı?

Bu şeyin içine rakiplerimiz dâhil mi ve sorunu şimdiden sahiplenmişler mi?

Bunu kendi temel işimizden uzaklaşmadan nasıl yapabiliriz?

Bu girişim şirkete ne şekilde görünürlük kazandıracaktır?

Bu teşvikler gerçekten işe yarar mı? Bunlara kim dikkat eder?

A-3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri

Firma stratejisi nasıl oluşturulur? KSS faaliyetleri yapılırken çıkış stratejisi nedir?

Firma stratejisine KSS'nin katkıları nelerdir? (Kotler, 2013)

- *Satışlarda ve pazar payında artış:*
- *Marka konumunda güçlenme:*
- *Güçlü kurum imajı ve etkisi:*
- *Çalışanları çekme, heveslendirme ve elde tutma becerisinin artması:*
- *İşletme maliyetlerinin azalması:*
- *Yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı cazibenin artması:*
- *Diğer:*

KSS'nin net kar marjları üzerindeki etkisi ile ilgili bir ölçüm yapılmış mıdır?

Kurumsal sosyal sorumlu davranmanın firma üzerindeki olumsuz etkileri var mıdır?

Rakip firmalar hangi bağlamlarda izlenir?

Stratejik anlamda KSS nasıl olmalıdır? Firmaya neler sağlamalıdır?

KSS ile ilgili eklenmek istenenler nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Meltem DUVA
Doğum Tarihi ve Yeri : 13.06.1990
Yabancı Dili : İngilizce, Yunanca
E-posta : meltemgurdogan@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Lisans	Mimarlık	Anadolu Üniversitesi	2012
Lise	Sayısal	Tokat Anadolu Lisesi	2008

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Firma/Kurum	Görevi
2016	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Mimar
2015	Polimeks İnşaat-Aşkabat	Dizayn Ofis Mimarı
2014	Sinpaş-Ottomare Suites	Saha Mimarı

YAYINLARI

Bildiri

1.Duva M. ve Köksal A., (2016). Yapım Firmalarında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri, 4. Proje ve Yapım Kongresi, 3-5 Kasım 2016, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

