



# Stratejik Yönetim, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisinin Rekabet Gücüne Etkileri Üzerine Teorik Bir Araştırma<sup>1</sup>

*A Theoretical Research on The Effects of Strategic Management, Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility on Competitiveness*

**Güven KARAMAN<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Bu araştırma, 11-12 Ekim 2024 tarihlerinde düzenlenen Uluslararası Sürdürülebilir İşletmecilik ve Ekonomi Stratejileri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve özet metni, Kongre Özet Kitabı'nda yayımlanmıştır.

<sup>2</sup> Dr Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, Bulancak Kadir Karabaş Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Lojistik Yönetimi, gkaraman28@mail.com, Orcid Id: 0000-0004-1019-0368

## MAKALE BİLGİSİ

### Anahtar Kelimeler

*Stratejik Yönetim,  
Kurumsal Sürdürülebilirlik,  
Kurumsal Sosyal Sorumluluk,  
Rekabet Gücü*

### Makale Geçmişi:

*Geliş Tarihi: 25 Şubat 2025  
Kabul Tarihi: 30 Eylül 2025*

## ARTICLE INFO

### Keywords

*Strategic Management,  
Corporate Sustainability,  
Corporate Social Responsibility,  
Competitive Strength*

### Article History:

## ÖZET

İşletmelerin nihai amaçlarından biri de varlığını sürdürülebilmesidir. Rekabet avantajı elde edebilme ve uzun vadeli başarıda stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk birbirini tamamlayıcı nitelikte kritik faktörlerdendir. Bu araştırmanın amacı, stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını irdelemek ve aralarındaki ilişkinin rekabet gücü üzerindeki etkilerini kavramsal olarak ortaya koymaktır. Araştırmada, döküman inceleme yöntemi benimsenmiştir. Stratejik yönetim anlayışına dayalı sürdürülebilirlik ve KSS içeren stratejiler uygulandığında; toplumsal ve çevresel konularda aktif bir rol alınabileceği, değerler ve etik standartlarla uyumlu çabalar ile sorumlulukların yerine getirileceği, yenilikçilik ve farklılaşma yönlü çabaların artabileceği söylenebilir. Çevre dostu ürünler ve süreçler, müşteri tercihlerini etkileyerek olumlu izlenim sayesinde itibar güçlendirebilir. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması maliyetleri azaltabilir. Çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırarak, yetenekli iş gücünü çekme ve elde tutma konusunda avantaj kazanabilir. Sonuç olarak işletmeler, stratejik yönetim süreçlerini sürdürülebilirlik ve KSS ile entegre ederek stratejik bütünlük ve başarı yakalayabilir. Daha güçlü ve rekabetçi bir konum elde edebilirler.

## ABSTRACT

One of the ultimate goals of businesses is to sustain their existence. Strategic management, corporate sustainability, and corporate social responsibility are critical factors that complement each other in gaining competitive advantage and achieving long-term success. The aim of this research is to examine the concepts of strategic management, corporate sustainability and corporate social responsibility and to conceptualize the effects of their relationship on competitiveness. In the research, the document review method was adopted. When strategies based on the understanding of strategic management that include sustainability and CSR are implemented, it can be said that an active role can be taken in social and environmental issues, responsibilities can be fulfilled with efforts aligned with values and ethical standards, and efforts toward innovation and differentiation may increase. Environmentally friendly products and processes can enhance reputation by positively influencing customer preferences. The efficient and effective use of resources can reduce costs. By increasing employee satisfaction and loyalty, businesses can gain an advantage in attracting and retaining talented workforce. As a result, businesses

Received: 25 February 2025

Accepted: 30 September 2025

can achieve strategic integrity and success by integrating their strategic management processes with sustainability and CSR, thereby obtaining a stronger and more competitive position.

Günümüz iş dünyasında sürdürülebilirlik, stratejik düşünme, sosyal sorumluluk, rekabet vb. kavramlar sıkça kullanılmaktadır. İşletmelerin değer sunma süreci irdelendiğinde, çevreden aldığı girdileri dönüştürmek suretiyle tekrar çevreye sunmakta ve bu süreç çevresel etkileşime dayalı işlemektedir (Ülgen & Mirze, 2018, s. 66). İşletme ve çevre arasındaki etkileşimde insan unsuru kilit rol oynamaktadır. Her geçen gün teknolojik, toplumsal, ekonomik vb. çevresel unsurlarda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Buna bağlı yaşam tarzı, tüketim ve üretim şekli de değişmektedir. Özellikle tüketici yaşam koşullarında (meslek, gelir düzeyi, eğitim durumları, yaşadıkları yer, aile durumları vb.) meydana gelen önemli değişimlere bağlı tüketicilerin istek ve ihtiyaçları da değişmekte ve satın alma davranışları da buna göre şekillenmektedir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler fizyolojik, kültürel, hedonik veya isteğe bağlı olabileceği gibi bazen de zorunluluk içerebilmektedir (Özden, 2019, s. 519). Bu kapsamda zorunlu tüketim değişikliklerinin (ekonomik veya sağlık) tüketim davranışını önemli ölçüde etkileyebileceği düşünülmektedir. Tüketicilerin satın alma davranışları pazarlamanın odağında yer almakta ve işletmelerin iş faaliyetlerini ve sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Buna ilaveten teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin üretim maliyetlerini düşürdüğü, hız ve kalite üzerinden işletme performansını etkilediği bilinmektedir. Bu kapsamda işletmelerin çevresel değişimin farkında olabilmesi ve bu değişime uyum sağlayabilme yeteneği sürdürülebilirliği ile doğrudan ilişkilidir (Koçel, 2015, s. 415).

İşletmeler iş faaliyetlerinde iç, yakın ve genel çevresine karşı sorumlu davranmak zorundadır. Çevreyi koruma, toplumsal ihtiyaçlara duyarlı olma vb. sorumlu davranışlar, yasal sorumluluğun ötesinde gönüllülük içermelidir. Sürdürülebilirlik, ihtiyaçların sınırsız kaynakların ise sınırlı olduğunun ve bu kaynaklara gelecek nesillerinde ihtiyaç duyacağının farkında olunmasını ve sorumlu davranılmasını gerektirir (Karaman & Cinel, 2023, s. 247). Çevre dostu iş faaliyetleri için gereken bazı maliyetler katlanılması zor olarak görülmemelidir. Örneğin, enerji ihtiyacını yenilenebilir enerji kaynaklarından (rüzgâr enerjisi) elde etmek işletme için başlangıçta ciddi bir yatırım maliyeti oluşturabilir (Karaman & Aksay, 2015, s. 31). Ancak sonrasında bu maliyet işletmeye hem parasal gelir hem de saygınlık kazandırmaktadır. Buna ilaveten artan çevre bilinci kaynak verimliliğini, atıkların azaltılmasını ve bertarafını, geri dönüşüm sistemlerini ve çevre dostu ürünlere ağırlık verilmesini sağlamakta ve dışa bağımlılığı azaltmaktadır (Karaman & Cinel, 2023, s. 253). Çevresel hassasiyetin giderek artmasıyla birlikte çevreye duyarlı işletmelerin sayıları da giderek artmaktadır. Özellikle tarihi ve turistik çekiciliğe sahip destinasyonlar ile yakın etkileşimi olan turizm işletmeleri irdelendiğinde yenilenebilir enerji kaynaklarından ihtiyacını karşılayan işletmelere yeşil yıldız simgesi verilmektedir. Müşteriler daha fazla para ödeyerek tercihlerini çevre dostu işletmeler lehine kullanmaktadır (Ertaş & Doğan, 2018, s. 220). İşletmelerin sürdürülebilirlik ve sorumluluk faaliyetlerine yönelik planlama, uygulama, kontrol ve önlem süreçlerinde stratejik yönetim bütüncül bir bakış sunmaktadır. Bu kapsamda stratejik yönetim, işletmelere taktiksel ve uzun dönemli düşünme biçimi ve rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bir işletmenin karlılığı, rakiplerinin ortalama karlılığından daha fazla olduğunda avantaj elde eder ve bu avantajlı durum gelecekte de devam etmesi halinde varlığını sürdürebilir (Ülgen & Mirze, 2018, s. 7).

Bu araştırmanın amacı stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını irdelemek ve aralarındaki ilişkinin rekabet gücü üzerindeki etkilerini kavramsal olarak ortaya koymaktır. Alan yazını incelendiğinde, Fagerberg (1988) yaptığı çalışmada rekabet gücü üzerinde fiyat, teknoloji ve dağıtım kapasitesinin etkili olduğunu saptamıştır. Porter (1990) yaptığı çalışmada, ülkelerin ve işletmelerin rekabet gücü kazanabilmeleri için altı faktörlü (talep koşulları, faktör koşulları ilgili ve destekleyici sektörler, firma stratejisi, şans ve devlet) elmas modelini önermiştir. Mescon, Khedouri ve Albert (1999) işletmelerin amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmesi ve böylece rekabet edebilirlikleri üzerinde strateji ve stratejik planlama kavramlarının etkilerini incelemiştir. Çivi (2001) yaptığı çalışmada, küreselleşmeye bağlı değişen rekabet koşullarını, makro ve mikro rekabet gücü bağlamında irdelemiştir. Kayabaşı (2007) üretim işletmelerinin lojistik faaliyetlerinde tedarikçi ilişkileri, etkinlik, esneklik, iletişim, çevresel sorumluluk, değişim yönetimi arası ilişkileri araştırdığı çalışmada kavramlar arasında pozitif ilişkinin işletmenin performansı ve rekabet gücü üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğunu saptamıştır. Vaaland vd. (2008) kurumsal sosyal sorumluluk ve pazarlama ilişkisini araştırmış olup kâr arama amaçlarıyla paydaş ihtiyaç ve beklentileri arasındaki çatışmaları azaltmada KSS'nin önemli rolü olduğunu saptamıştır. Bozlağan (2010) yaptığı çalışmada sürdürülebilirlik kavramının tarihsel gelişimini irdelemiştir. Sousa Filho vd. (2010) sosyal sorumluluk stratejileri ile rekabet avantajı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, bu ilişkide fırsatların, kaynakların, becerilerin, şirket değerlerinin, endüstri yapısının ve paydaşların etkili olduğunu belirlemiştir. Balı ve Cinel (2011) tarafında yapılan çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun rekabet aracı olarak işletme performansına katkısı değerlendirilmiştir. Wheelen ve Hunger (2012) stratejik yönetim ve işletme politikalarını küresel sürdürülebilirlik boyutuyla araştırmıştır. Engin ve Eker Akgöz (2013) kurumsal sosyal sorumluluk kavramını sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında

değerlendirmiştir. Caymaz vd. (2014) küresel ilkeler sözleşmesi bağlamında işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisini irdelemiş ve Türkiye örneğinde öneriler sunmuştur. Taştepe (2015) yaptığı araştırmada şirketlerin, stratejik planlarında kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yer vermesi halinde başarılı olabileceklerini belirlemiştir. Engert vd. (2016) kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonunu araştırmış olup kurumsal sürdürülebilirliğin iş stratejisi ve süreçlerinin entegre bir parçası olmasını sağlamak için stratejik bir yaklaşım gerektirdiğini belirlemiştir. Rao (2016) işletme politikaları ve stratejik yönetim ilişkisini incelemiştir. Doğan ve Ertaş (2018) çevreye duyarlı olan tesislerde katılan çevresel maliyetlerin rekabet gücüne etkisini araştırdığı çalışmada, çevresel maliyetler ile rekabet gücü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Kaya (2019) kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisini araştırmıştır. Bağış (2021) yaptığı araştırmada, 2010-2021 arasında kurumsal sosyal sorumluluk araştırmalarının stratejik yönetim içinde iki şekilde geliştiğini belirlemiştir. Bunların birincisi, işletmelerin temel yetkinliklerinin ve kaynaklarının kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla uyumlu olduğunu savunan stratejik kurumsal sosyal sorumluluk. İkincisi ise işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının paydaşların beklentileri ve yasal gereklilikler doğrultusunda şekillendiğini savunan anlayıştır. Samaibekova vd. (2021) kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ilişkisinin geleneksel KSS'nin ötesine geçen amaç odaklı şirketlerde hem sosyal sorunları çözmek hem de şirketin iş modeli ve iş stratejisinin bir parçası olması halinde kurumsal sürdürülebilirliği tesis edebileceğini ve işletmelerin büyümesine ve bu doğrultuda gelişmesine yardımcı olabileceğini belirlemiştir. Nicole vd. (2022) işletmelerin çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerine aktif katılımının itibarını artırdığını ve rekabet avantajı sağladığını, özellikle az gelişmiş ülkelerde gönüllülük çabalarıyla personel motivasyonunun artırılması ve yeni becerilerin geliştirilmesi, çevresel sorumluluk yönetim sistemini iyileştirdiğini ve organizasyonu uzun vadeli stratejik hedeflerine doğru ilerlemesine katkı sağladığını belirlemiştir. Cinel ve Karaman (2023), kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil strateji ve yeşil muhasebe ilişkisini işletme performansı bağlamında irdelemiştir. Özmutlu (2023) yaptığı araştırmada stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, buna ilaveten stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasının kolektif bir şekilde yönetilmesi gerektiğini, planlamada esnekliğin rekabet gücünü arttıracaklarını belirlenmiştir. Saygın Yücel (2024), sürdürülebilirliğin sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarıyla kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebe ilişkisini teorik olarak incelemiştir. Bari vd. (2024) sürdürülebilir dinamik yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ve kurumsal sürdürülebilirliği etkilediğini, bunun için karar vericilerin sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik stratejilerini net bir şekilde tanımlamaları gerektiğini belirlemiştir. Xuotong vd. (2024) tarafından kurumsal sosyal sorumluluk ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, paydaş teorisine dayalı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı belirlenmiştir. Alan yazın taramasında stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve rekabet kavramları arasındaki ilişkileri birlikte irdeleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Araştırma bu özgün yönü ile alana katkı sunması beklenmektedir.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Tüketici davranışı araştırmaları genel olarak, tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak için mal ve hizmetleri satın alma, kullanma veya elden çıkarma konularını ele alan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Solomon, 2011, s. 7; Yıldırım & Boztepe, 2019, s. 326). Bu nedenle günümüz modern dünyasında tüketici davranışlarını anlamak ve araştırmak için yapılan çalışmalar karmaşık çalışmalar olarak değerlendirilmektedir (Akçi, 2014, s. 48; Moslehpour, Kien & Danyfısla, 2014, s. 351).

Strateji, uzun vadeli bir plan, şema veya eylem yolunun formülasyonu veya uygulanmasıdır (Oxford English Dictionary, 2024). Strateji kavramı uzun vadeye, genel amaç ve çıkarlara, bunlara ulaşma araçlarının tanımlanmasına ve belirli hedefe ulaşmaya vurgu yapmaktadır. Strateji bir şirketin uzun vadeli yönüdür. Örneğin, Amazon şirketinin yönü perakende kitap satışında internet hizmetlerine doğrudur. Buna ilaveten strateji, algılanan fırsatı önemli bir zaman dilimi boyunca sürdürülen amaçlı eylem yoluyla başarılı sonuçlara dönüştürme sürecidir (White, 2004, s. 5). Strateji aksiyon planıdır. Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara ulaşmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı uzun dönemli kararlar topluluğudur (Ülgen & Mirze, 2018, s. 14). Temelinde rakiplerden farklı aktiviteleri uygulama vardır. İşletmeler mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanarak çevresel değişimlerle başa çıkabilmek ve değişen müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve rakiplere zamanında karşılık verebilmek için sürekli yöntemler geliştirmek ve bunun için sürekli öğrenmeyi öğrenmek durumundadır (Şağbanşua, 2006, s. 2). Buna ilaveten strateji bir işletmenin rekabet avantajını geliştirecek ve onu bir araya getirecek bir eylem planı için bilinçli bir aramadır. Bu arama işletmenin şuanda nerede olduğunu, neye sahip olduğunu fark etmesiyle başlayan yinelemeli bir süreçtir. Bu süreçte bilgi, örgütsel başarının sağlanmasında kararlar üzerinde rasyonellik ve etkinlik sağlama açısından oldukça önem sahiptir (Kayabaşı, 2007, s. 3). Strateji, işletmelerin uzun vadeli performansını etkileyecek karar alabilmesine ve hareket tarzları sergileyebilmelerine olanak tanır (Özer, 2015, s. 77).

Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını etkili bir şekilde planlama, uygulama ve değerlendirme sürecidir. Diğer bir ifade ile stratejik yönetim, bir şirketin uzun vadeli performansını belirleyen yönetsel karar ve eylem kümesidir. Çevresel tarama (hem dış hem de iç), strateji formülasyonu (stratejik veya uzun vadeli planlama), strateji uygulaması ve değerlendirme ve kontrolü içerir (Ülgen & Mirze, 2018, s. 18). Dolayısıyla stratejik yönetim çalışması, bir şirketin güçlü ve zayıf yönleri ışığında dış fırsatların ve tehditlerin izlenmesi ve değerlendirilmesini vurgular.

## 1.2. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, saygıyı esas alan doğal kaynakları ve toplumun insan ve diğer (sosyal, kültürel, bilimsel vb.) kaynaklarının tamamını dikkatli kullanılmasını sağlayan katılımcı süreçtir (Gladwin vd., 1995, s. 877). Mevcut kaynaklara gelecek nesillerinde ihtiyaç duyacağını esas alan duyarlılığı ve istikrarı içerir. Kavram, kapsayıcı yönüyle farklı disiplinlerin ilgi alanına girmiştir. Engin ve Akgöz'e (2013) göre sürdürülebilirlik ekosistemin, toplumun veya herhangi bir sistemin yapısını ve işlevlerini bozulmadan, kesintisiz devam ettirebilme yeteneğidir (Kuhlman & Farrington, 2010, s. 3441). Burada dengenin bozulmaması için sistemin ana kaynaklarına aşırı yüklenilmemesi gerekir. Sürdürülebilirlik kavramı 19. Yüzyılda alanyazınında yer alamaya başlamış olup kavram ilk olarak tarım, ormancılık, balıkçılık vb. yenilenebilir kaynaklar ile ilgili iş kollarındaki faaliyetler de ortaya çıkmıştır. Sonraki dönemlerde sıkça kullanılan kavram disiplinler arası rehber niteliğine dönüşmüştür (Bozlağan, 2010, s. 1012).

Günümüzde küresel ısınma, kirlilik, ormansızlaştırma, yoksulluk vb. kavramlar sıkça gündeme gelmektedir. Bozulmaların arka planın insan faaliyetleri yer aldığı bilinmektedir. 1960'lı yıllarda kalkınma adına yapılan çevresel tahribata karşı çevreci eylemler sonucunda elde edilen kazanımlar sürdürülebilirliğin tepki ve tedavi stratejisi ile ekolojik açıdan ele alınmasını sağlamıştır. Sürdürülebilirlik kavramının sık kullanılmasının en önemli nedenlerinden biri de çok uluslu büyük şirketlerin çok kazanma hırsına dayalı üretim faaliyetleridir. Bu durum aynı zamanda kaynakları tüketilen ülkelerdeki gelir adaletsizliğini ve buna bağlı yoksullaşmayı beraberinde getirmektedir. Krizlerin derinleşmesi, çevresel felaketlerin artmasıyla birlikte kavram 1972 yılında Birleşmiş Milletler Çevre konferansında kendine yer bulmuş ve tanımlanmıştır. Sürdürülebilirlik kavramının ülkelerin politikalarına girmesi 1992 yılında 178 ülkenin katıldığı Rio Konferansı ile girmiş ve küresel boyut kazanmıştır (Engin & Akgöz, 2013, s. 87). 1993 yılında, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu kurulmuş, 2002 yılında Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi düzenlenmiştir. Küresel sorunlara çözüm için hükümet taahhütleri doğrultusunda eylem planı uygulamaya konulmuş ve paydaş katılımı teşvik edilmeye çabalanmıştır. Bu kapsamda atılan adımlar şirketlerin ekonomik, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını artırmaları gerektiği ve yapılan çalışmaların raporlanarak kamuoyu ile paylaşmaları yönünde önerilerde bulunulmuştur (Bozlağan, 2010, s. 1024). Başlangıçta bu öneriler şirketlere zor gelse de çevre dostu iş faaliyetlerine yönelmenin bir farklılaşma ve rekabet unsuru olduğu kısa sürede fark edilmiştir. Buna ilaveten kurum yöneticilerinin sadece iç paydaşların çıkarlarını gözetmenin ötesinde toplumun çıkarlarının da gözetilmesi gerektiğinin ahlaki bir zorunluluk olduğunu kabul etmeleriyle birlikte kavram kurumsal sürdürülebilirlik olarak tanımlanmıştır (Turhan vd., 2018, s. 20).

## 1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin toplumdaki rolüyle ilgilenir. Kavramın temel öncülü kurum yöneticilerinin iç ve yakın çevresinin çıkarlarına ilaveten toplumun ihtiyaçlarını dikkate alma konusunda etik bir yükümlülüğe sahip olmalarıdır. KSS kavramı Howard Bowen'in 1953 yılında yayımlanan *Social Responsibilities of the Businessman* adlı kitabı ile literatüre girmiştir. Daha sonra kavram, Nicholas Ebserstadt'ın 1973 yılında yönetim organları, iş adamları ve tüccarlar için davranış kurallarını açıkladığı makalesi ile önem kazanmıştır (Wilson, 2003, s. 3).

KSS, ilk olarak yöneticilerin şirket faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkilerini ciddi şekilde düşünmeleri gerektiğini savunan bir terim olarak kullanılmıştır. Daha sonra işletmenin kendi çıkarlarıyla birlikte toplumun refahını korumak ve iyileştirmeye yönelik eylemlerini kapsadığı düşünülmüştür. Buna göre, KSS'nin koruma ve iyileştirme olmak üzere iki aktif yönü vardır. Koruma: işletmelerin çevreyi ve toplumu olumsuz etkileyen kirlilik, ayrımcılık, güvenli olmayan ürünler vb. iş faaliyetlerinden kaçınmaları gerektiğidir. İyileştirme ise toplumun refahını artırmak üzere toplum ilişkilerine dayalı ve topluma olumlu faydalar sağlayan ve hayırseverlik içeren iş faaliyetlerine odaklanmaları gerektiğidir (Lindgreen & Swaen, 2010, s.3). Buna ilaveten KSS, işletmelerin etik davranma ve ekonomik gelişmelere katkıda bulunma konusundaki sürekli taahhüdü, aynı zamanda işgücünün ve ailelerinin yanı sıra yerel topluluk ve toplumun genelinin yaşam kalitesini iyileştirme çabasıdır (Moir, 2001, s. 18). KSS, bireye, organizasyona ve topluma fayda sağlamak için tasarlanmış ölçülebilir kurumsal politikalar ve prosedürler ve ortaya çıkan davranışlar çerçevesi olarak tanımlanır. KSS, paydaşların ve toplumun yararını koruma, geliştirme, artırma ve geliştirme sorumluluğu ve yükümlülüğüdür. Bu nedenle KSS, kurumsal vatandaşlık olarak da adlandırılır (Bravo vd., 2012, s.

131). KSS, şirketin eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmeyi ve faaliyetleri aracılığıyla çevre, tüketiciler, çalışanlar, topluluklar, paydaşlar ve paydaş olarak kabul edilebilecek kamuoyunun diğer tüm üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratmayı teşvik etmeyi amaçlayan bir süreçtir (Carroll, 2015, s. 90).

KSS, işletmelerin toplumsal beklentileri zorunluluktan dolayı değil gönüllülü olarak kabullenmesi, faaliyetlerini sürdürürken, kurucu ve ortakları ile çalışanlarına ilaveten, sosyal ve fiziki çevre, devlet ve müşteriler gibi paydaşlarını da dikkate alması, finansal beklentilerle birlikte beşeri değerleri de hesaba katması olarak tanımlanabilir (Lindgreen & Swaen, 2010, s. 5). Kurumsal sosyal sorumluluğu açıklamaya çalışan faydacı teoriye göre şirketler, KSS sayesinde sosyal sorumluluk faaliyetleri yoluyla ekonomik amaçlara ulaşmaya çalışır. Politik teori, işletmelerle toplum arasında bir sosyal kontrat olduğunu varsayarak, işletmelerin sosyal sorumluluğunun sahip oldukları güçten kaynaklandığını ve şirketlerin sorumlu bir vatandaş olarak görülmesi gerektiğini savunur. Bütünleştirici teorilere göre şirketler, paydaşların çıkarlarıyla şirket çıkarlarını dengelemeye ve sosyal konularla ilgilenerek toplum tarafından kabul görmeye çalışırlar. Etik teorilere göre iş faaliyetlerinde insan hakları, çalışan hakları, iyilik, çevreye saygı vb. ahlaki değerleri esas alan bugünün ve gelecek nesillerin refahını artırmaya çabalayan, sürdürülebilir gelişmeye katkı sunan ve iyi bir toplum oluşturmak için şirketler tarafından doğru şeylerin yapılması gerektiğini belirtir (Garriga & Mele 2004, s. 52-53). KSS tanımları ve teorileri birlikte değerlendirildiğinde, KSS paydaş beklentisini karşılamalı, gönüllülük içermeli, ulusal ve uluslararası normlara uyumlu olmalı, işletmenin iç, yakın ve genel çevresiyle entegre edilebilmeli ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabilmelidir (Gedik, 2020, s. 268).

İşletmeler ile paydaşları arasındaki etkileşimler her geçen gün çeşitlenerek artmaktadır. Bir taraftan ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işletmeler, diğer taraftan da iş faaliyetleri sonucunda ortaya çıkması muhtemel yasal, ahlaki, sosyal ve insani sonuçlardan etkilenenler dikkate alınmak zorundadır. Bu bağlamda KSS, paydaşlara olumlu katkılar yapan çoğunlukla gönüllü faaliyetler içeren veya en azından iş faaliyetleri sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri en aza indirmek için işletmeler üzerinde bir kontrol aracı olduğu söylenebilir (Yalman & Çonkar, 2020, s. 387).

#### 1.4. Rekabetin Doğası ve Stratejik Rekabet

Canlılar yaşamını sürdürmek için belirli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Özellikle kıt kaynaklar için her zaman çatışma ve rekabet olmuştur. Herhangi bir canlı türü temel bir kaynağa erişim için diğeri(leri) ile karşı karşıya geldiğinde biri diğeri yerini almaya çabaladığında bu mücadelenin kazananı bazen bir taraf bazen de her iki taraf olur ya da tersi bir durum olabilmektedir. Kaynağın bol ve farklı türleri içermesi çeşitlilik ile açıklanabilir (Henderson, 1989, s. 141). Çevre ne kadar zenginse her tür canlıya benzersiz bir avantaj sunar. Ancak kaynak çeşitliliğine bağlı olarak farklı değişkenler ortaya çıkmakta ve durum daha karmaşık hal almaktadır. Çevrenin zenginlik derecesine bağlı olarak potansiyel rakip sayısı da o derece fazladır. Buna bağlı rekabetin şiddetide o derece fazladır. Bu kapsamda rekabetin yaşamın kendisiyle başladığı söylenebilir. Biyolojik rekabet ortamında canlılar doğal özellikleriyle uyum sağlar. Davranış kalıpları da buna uygun gelişir ve şekillenir. İçgüdüsel tepkiler olarak yerleşir. Bu biyolojik rekabet iş dünyasında böyle midir? Şağbanşua'ya (2006) göre rekabet, aynı hedefe farklı birey veya örgütlerin ulaşmak için karşılıklı mücadeledir. İş stratejistleri rekabetin etkilerini ve değişim hızını tetikleyebilmek için hayal güçlerini ve mantıksal akıl yürütme yeteneklerini kullanabilirler başka bir deyişle hayal gücü ve mantık stratejiyi mümkün kılar. Bunlar olmadan davranış ve taktikler ya sezgiseldir. Ya da şartlandırılmış reflekslerin sonucudur. Ancak hayal gücü ve mantık rekabetçi dengedeki değişimleri belirleyen faktörlerden sadece ikisidir. Doğal rekabet evrimseldir. Stratejik rekabet ise devrim niteliğindedir. Ancak stratejik rekabet doğal rekabetin karmaşık ağını anlama yeteneğini de gerektirir.

Stratejik rekabet, karşı tarafça temel çıkarlarının tehdit altında olduğunu algılayan şirketler arasındaki aktif rekabet olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda bir işletmenin hayatta kalması için temel olarak gördüğü, genellikle çıkarlar olarak adlandırılan hususlara yönelik politikalar, planlar veya şemalar önermenin avantajına vurgu yapar. Sürdürülebilir rekabet avantajı ise bir şirketin birkaç yıl boyunca ortalamanın üzerinde karlılığı koruyabilmesiyle elde edilen rekabet avantajıdır (Henderson, 1989, s. 142). Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler rekabetin uluslararasılaşmasına neden olmuştur. Michael E. Porter bu durumu genişletilmiş yarış olarak adlandırmakta ve tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, mevcut rakipleri arası rekabet, yeni rakiplerin pazara girmesi ve ikame ürünlerin rekabet gücünü etkilediğini vurgulamaktadır (Bahar & Alp, 2023, s. 4).

İş faaliyetlerinde rekabet bir sanat olarak görülmektedir. Bu mücadele sanatı öğrenmeyle icra edilebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki veri işleme gücü ve cihaz minyatürleştiğindeki büyük gelişmeler ve her yerde bulunan kablosuz bağlantının sunduğu avantajlar sayesinde mümkün olan bu akıllı, bağlantılı ürünler, yapay zekâ vb. yeni bir rekabet çağını başlatmıştır. Akıllı, bağlantılı ürünler, yeni işlevsellik, çok daha fazla güvenilirlik, çok daha yüksek ürün kullanımı ve geleneksel ürün sınırlarını aşan yetenekler için katlanarak genişleyen fırsatlar sunmaktadır (Porter & Heppelmann, 2015, s. 98).

Bu ortamda ürünlerin değişen bu doğası mevcut değer zincirlerinde bozulmaya ve şirketleri yaptıkları hemen hemen her şeyi yeniden düşünmeye ve yeniden düzenlemeye zorlamaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Sorunsalı

İşletmelerin uzun vadeli başarısında ve rekabet gücünü kazanma açısından stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramları birbirini tamamlayıcı nitelikte kritik faktörlerdendir. Bu kapsamda araştırmanın amacı stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını irdelemek ve aralarındaki ilişkinin rekabet gücü üzerindeki etkilerini kavramsal olarak ortaya koymak ve öneriler sunmaktır. Bu amaca yönelik stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişki işletmenin rekabet gücünü nasıl etkilemektedir? Sorularına yanıt aranmaktadır.

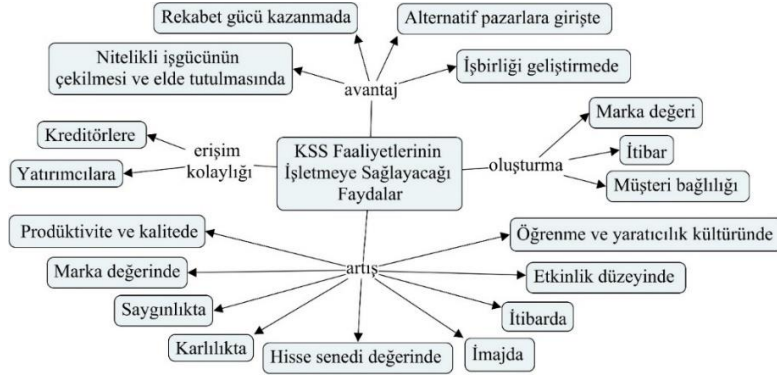
### 2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Araştırmada farklı kavramlar arası ilişkilerin irdelenebilmesi için farklı kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 159-161). Bu nedenle nitel yöntemlerden biri olan doküman inceleme metodu benimsenmiştir. Stratejik yönetim ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisi, stratejik yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisi, stratejik yönetim ve rekabet ilişkisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve rekabet ilişkisi, kurumsal sosyal sorumluluk ve rekabet ilişkisi kavramlarıyla tarama yapılmıştır. Araştırma verileri, Ordu Üniversitesi abone veri tabanları (Piri Keşif Aracı, AYEUM, Bookcites Atıf Dizini, IGI Global E-Journal Collection, SOBİAD, Sage Premier Journals, Taylor & Francis eBooks ve Elsevier), Researchgate, Google Scholar ve YÖK TEZ Merkezi'nden yapılan tarama ile ulaşılan ve kaynakçada belirtilen 14 kitap, 48 makale, 2 tez, 1 sözlük ve 1 web sayfasından elde edilen veriler ile sınırlıdır.

## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 3.1. Stratejik Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Rekabet İlişkisi

Yöneticiler ve çalışanlar işletmenin stratejik yönü üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Rekabet avantajı elde etmek için strateji formülasyonu ve uygulama süreçlerinde sorumluluğu üstlenmesi gerekenler ve bu süreçlere liderlik etmesi gerekenler ise yöneticilerdir. Bir şirketin stratejisi üstün performansla sonuçlanırsa rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir. Bir işletmenin gerçekleşen stratejisi, gerçekte eyleme geçirilen planlı stratejilerin ve planlanmamış veya ortaya çıkan stratejilerin tamamını ifade eder (Hill & Jones, 2009, s. 7). Mintzberg ve McHugh'e (1985) göre, birçok planlı strateji, çevredeki öngörülemeyen değişiklikler nedeniyle uygulanmaz. Ortaya çıkan stratejiler ise öngörülemeyen koşullara verilen planlanmamış tepkilerdir. Bunlar, organizasyonun derinliklerindeki bireysel yöneticilerin ve çalışanların özerk eylemlerinden, tesadüfi keşiflerden, olaylardan veya değişen koşullara bağlı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla ortaya çıkan stratejilerin genellikle daha başarılı olduğu ve amaçlanan stratejilerden daha uygun olduğu savunulmaktadır. İşletme stratejisi ve buna bağlı iş faaliyetlerinde KSS, tek ve kapsamlı bir faaliyetten ziyade, bir işletmenin seçebileceği birçok farklı faaliyeti kapsamaktadır. KSS, işletmeler için bir fikir, bir kurumsal strateji ve bir örgütsel değer olarak daha fazla önem kazanmaktadır. KSS faaliyetleri çalışanlar, iş ortakları, hissedarlar, hükümetler ve müşteriler gibi çeşitli paydaşlar için şirketi daha çekici hale getirmektedir. Buna ilaveten marka sadakatini, imajını ve farkındalığını ve çevre korumasını artırmakta ve böylece kurumsal itibarı güçlendirmektedir (Esen, 2013, s. 134). KSS faaliyetlerinin işletmeye sağlayacağı faydalar Şekil 1'de belirtilmiştir.

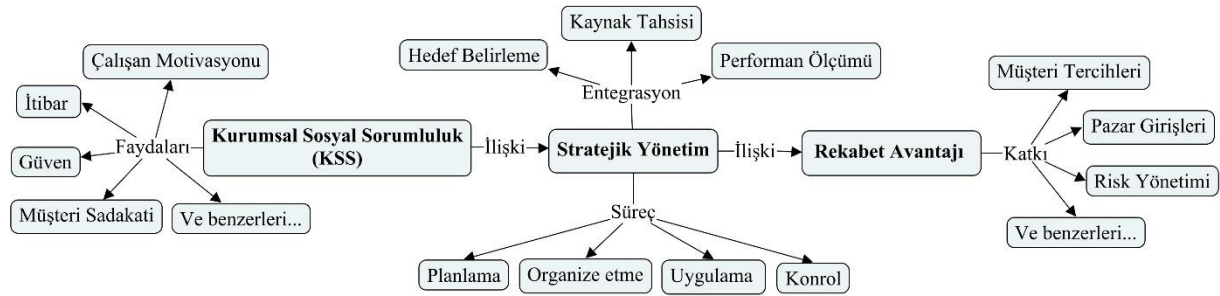


Şekil 1. KSS Faaliyetlerinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

**Kaynak:** Aktan, 2007, s. 30'dan uyarlanmıştır.

Chen'e (2011) göre KSS hesap verebilirlik, şeffaflık, rekabet gücü ve sorumluluk olmak üzere dört temel bileşenden etkilenmektedir. Bu kapsamda iş stratejileri geliştirirken hesap verebilirlik ve şeffaflık ön planda tutulmalı ve sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayacak ve rekabet gücü kazandıracak faaliyetlere odaklanılması işletmeye itibar kazandıracaktır.

İşletmeler yasal zorunluluk dışında stratejik, savunmacı ve fedakârlık içeren taktikler geliştirmek üzere daha sorumlu davranmayı seçebilir (Vogel, 2005, s. 2). Bu kapsamda KSS'nin işletme stratejilerine ve iş faaliyetlerine iyi geleceği inancı bu alana olan ilgiyi artırmaktadır. Bu ilgi işletmenin ekonomik olmayan faktörleri entegre ederek rakiplerinden farklılaşmasını sağlayabilir. Daha iyi bir imaj ve itibar oluşturabilir ve rekabet avantajı elde edebilir (Lindgreen & Swaen, 2010, s. 3). KSS, stratejik yönetim ve rekabet ilişkisi Şekil 2'de belirtilmektedir.



Şekil 2. KSS, Stratejik Yönetim ve Rekabet İlişkisi

**Kaynak:** Bahar ve Alp, 2023; Balı ve Cinel, 2011'den uyarlanmıştır.

Şekil 2'ye göre KSS, rekabet gücü kazanabilmek için stratejik yönetim tarzına girdi oluşturduğu söylenebilir. KSS işletmelerin stratejik yönetim süreçlerine entegre edildiğinde bu kapsamda izlenecek stratejiler ve uygulamalar ile rekabet avantajı kazanılacağı düşünülmektedir. Bir işletmenin kârlılığı, yani yatırılan sermayenin getirisi, yöneticilerinin benimsediği stratejiler tarafından belirlenir. Örneğin, Wal-Mart'ın verimli lojistik ve bilgi sistemlerinden maliyet tasarruflarının gerçekleştirilmesine odaklanma ve ardından bu maliyet tasarruflarının büyük kısmını daha düşük fiyatlar şeklinde müşterilere aktarma stratejisi, işletmenin daha fazla pazar payı elde etmesini ve maliyet yapısını daha da düşürmesini sağlayarak kârlılığını artırmasını sağlamıştır (Hill & Jones, 2009, s. 4).

Bir şirketin, birkaç yıl boyunca ortalamasının üzerinde kârlılığı sürdürüldüğünde sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olduğu söylenir (Seviçin, 2009, s. 182). Bir şirketin stratejilerine ek olarak performansının, şirketin rekabet ettiği sektörün özellikleri tarafından da belirlenmektedir. Farklı sektörler farklı rekabet koşullarıyla karakterize edilir. Bazılarında talep hızla artarken, bazılarında daralmaktadır. Bazıları aşırı kapasite ve sürekli fiyat savaşlarıyla, diğerleri ise aşırı talep ve artan fiyatlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Buna ilaveten bazılarında teknolojik değişim rekabeti kökten değiştirirken diğerlerinde ise teknolojik değişim eksikliği olabilir. Bazı sektörlerde, mevcut şirketler arasındaki yüksek kârlılık, yeni şirketlerin sektöre girmesini sağlayabilir ve bu yeni katılımcılar fiyatları ve karları düşürebilir. Diğer sektörlerde, yeni girişler zor olabilir ve yüksek kârlılık dönemleri önemli bir süre devam edebilir. Bu nedenle, rekabet koşulları sektörden sektöre değiştiği için ortalama kârlılık bazı

sektörlerde daha yüksek, diğer sektörlerde ise daha düşük seyredebilir (Porter, 1990, s. 75-76). Apple, Amazon, Türk Hava Yolları gibi başarılı şirketler, üstün performansla sonuçlanan firmaya özgü stratejileri ve çevresel koşullardaki değişimleri ve gelişmeleri takip ettikleri için önemli ve sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmuşlardır.

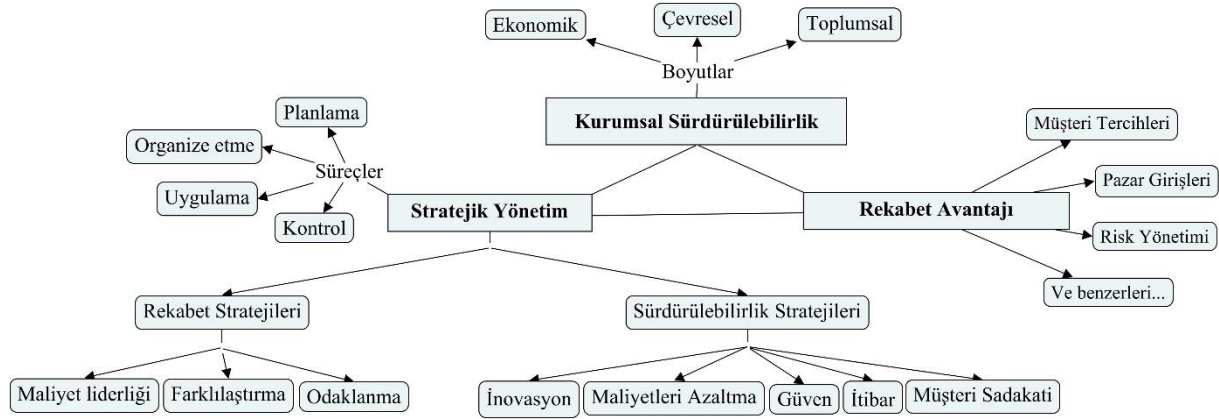
Bir işletmenin bilgi sistemleri, lojistik ve insan kaynakları, üretim vb. uygulamalarındaki yenilikçi yapısı, stratejiler ile uyumlu olduğunda daha yüksek üretkenlik ve daha düşük maliyetlerle faaliyetlerini sürdürebilir (Doğan, 2017, s. 170-171). Bu durum işletmenin düşük fiyatlar talep etmesini ve yüksek kar elde etmesini sağlamaktadır. Örneğin, Çamsan-Ordu Ağaç Sanayi Tic. A.Ş. 2022 yılından itibaren enerji ihtiyacını 75 MW kurulu güce sahip Güneş enerjisinden karşılayarak mdf, mdf lam, laminat parke vb. ürünlerin üretim maliyetini düşürmeye ve böylece düşük fiyat talep ederek yüksek kar elde etmeye çabalamaktadır. Bu kapsamda şirket pazar payını ve ürün çeşitliliğini artırarak mevcut mdf üretimini 2,5 katına, ihracat kapasitesini ise 3 katına çıkartmayı hedeflemekte ve lider marka kimliği sürdürmeye çabalamaktadır (Çamsan, 2024). Etkili KSS, uygun KSS stratejilerinin geliştirilmesini gerektirir ve etkili KSS faaliyetleri hem paydaş ilişkilerini hem de sosyal refahı iyileştirmeye yöneliktir (Karaman & Cinel, 2023, s. 247). Buna ilaveten, doğru KSS stratejisi ekonomik ve sosyal hedefler arasında bir yakınlaşma sağlar. Başarılı bir KSS stratejisi formüle etmek için işletmeler, faydalarının hem aracılık eden değişkenlere hem de durumsal koşullara bağlı olacağını fark etmelidir (Lindgreen & Swaen, 2010, s. 5-6).

### 3.2. Stratejik Yönetim, Rekabet İlişkisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirmesi, rekabet avantajı elde etmenin yanı sıra uzun vadeli başarıları için de kritik bir önem taşımaktadır. İşletmelerin bir kısmı sürdürülebilirlik uygulamalarını yasal zorunluluklardan, bir kısmı ekonomik nedenlerden, bir kısmı ise yeni kaynaklar oluşturmak amacıyla gerçekleştirmektedir (Caymaz vd., 2014: 2). Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vade de hedeflerine ulaşması için gerekli olan planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerini kapsar (Ülgen & Mirze, 2018, s. 3). Kurumsal sürdürülebilirlik ise ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları dikkate alan bütüncül bir anlayış ile toplumun faydasına iş faaliyetlerinin ve böylece belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanır. Çevresel ve toplumsal zararların önlenmesine yönelik yapılan harcamalar ve sunulan değer ile kaynak tüketimi arasındaki farkın azaltılmasında işletme katkılarını ölçmede kurumsal sürdürülebilirlik oldukça önemlidir (Ceran, 2017, s. 62-63). Bu kapsamda ekonomik, sosyal ve çevresel performans ölçüm sürecinde birindeki kayıp diğerindeki fazlalık ile telafi edilemeyecek şekilde bu üç unsur eş zamanlı, dengeli ve bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmelidir. Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik işletmeler için stratejik bir kontrol aracı olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetim süreçleri, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyecek şekilde yapılandırılmalıdır. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik planlamalarında sürdürülebilirlik boyutlarının (ekonomik, toplumsal ve çevresel) entegre edilmesi hem risk yönetimini güçlendirir hem de yeni fırsatlar yaratır. Stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak, işletmelerin sürdürülebilirlik analizleri yapması gerekmektedir. Bu analizler, çevresel etki değerlendirmeleri, sosyal sorumluluk projeleri ve ekonomik performans göstergelerini kapsamalıdır. Böylece, işletmeler sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynakları ve stratejileri belirleyebilir (Engin & Akgöz, 2013: 88). İşletmeler nihai amaçlarına ulaşabilmek için rekabet stratejileri izlemek zorundadır (Porter, 1990, s. 75). Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları işletmelere farklılaşma fırsatları sunmaktadır. Bu kapsamda topluma fayda sağlayacak çevre dostu ürün ve hizmetler sunmak, tüketici taleplerine yanıt vermenin yanı sıra, marka değerini artırmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir uygulamalar, maliyetleri azaltma ve operasyonel verimliliği artırma potansiyeli taşır. Bu da işletmelere rekabet avantajı sağlar (Hill & Jones, 2009, s. 5).

Stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve rekabet ilişkisi kavramsal boyutlarıyla Şekil 3'te belirtilmiştir.



Şekil 3. Stratejik Yönetim, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Rekabet İlişkisi

**Kaynak:** Kuşat, 2012; Ülgen & Mirze, 2018'den uyarlanmıştır.

Stratejik yönetim, işletmenin topluma en iyi hizmeti etkin ve verimli sunacak şekilde üstleneceği misyon, değerler ve uzun dönemli vizyon ortaya koymalarını, nihai amaçlar ve hedefler belirlemeleri gerektiğini ve bunlara ulaşmaya yönelik süreçleri açıklar. Bu yönetim tarzı işletmelere geleceğe bakış ve bir yön tayin etme fırsatı sunar. Buna ilaveten stratejik hareket için rehberlik edecek planlar, modeller, hareket biçimi, manevralar vb. geliştirmelerine imkân tanır ve işletme için odaklanma noktası tayin eder (Güçlü, 2003, s. 62). İşletmenin nihai amaçlarından biri de varlığını sürdürülebilirliğidir. Bir şirket, rakiplerine kıyasla üstün verimlilik, kalite, yenilikçilik veya müşteriye duyarlılığın temelini oluşturan bir değer zinciri faaliyetinde benzersiz bir şekilde yetenekli olduğunda, bu faaliyette ayırt edici bir yeterliliğe sahip olduğu söylenebilir. Ayırt edici bir yeterlilik, bir şirketin ürünlerini daha iyi farklılaştırmasına ve/veya rakiplerinden önemli ölçüde daha düşük maliyetler elde etmesine ve böylece rekabet avantajı elde etmesine olanak tanıyan benzersiz ve şirkete özgü güçtür (Kuşat, 2012, s. 229-230).

İşletmelerin nihai amaçlarına ulaşma arzularını gerçekleştirebilmesi, maliyetleri düşürme, pazar payını artırma ve böylece rekabet gücü kazanabilmesiyle mümkündür. Bu kapsamda çevresel değişimin hızlı ve belirsizliğin giderek arttığı ortamda kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında stratejik yönetim kilit öneme sahiptir. İşletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik (ekonomik, sosyal ve çevresel) çabalarını stratejik yönetim ile rekabet avantajına dönüştürmenin yollarını belirlemeli ve bu çabaları işletmenin hedefleriyle uyumlu hale getirmelidir.

### 3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Rekabet İlişkisi

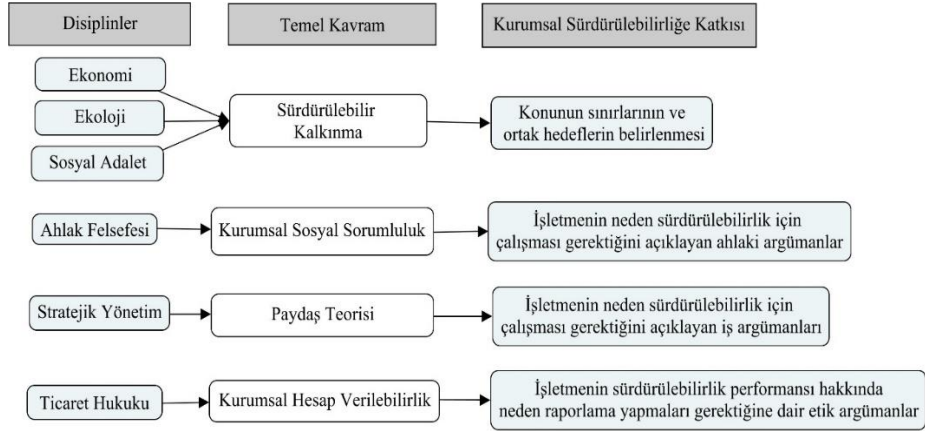
KSS faaliyetleri, iyi performans göstermeyi ve zararlı faaliyetlerden kaçınmayı amaçlar. Bu nedenle bu tür faaliyetler örgütler için itibar açısından sonuçlar doğurur. Çevre duyarlılığının giderek arttığı ortamda tüketiciler ürün ve hizmetlerin nasıl üretildiğiyle ilgilenmektedirler. (Esen, 2013, s. 141). KSS, kurumsal imaj ve itibarın geliştirilmesi yoluyla rekabet avantajı elde edilmesine ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunur. Buciueniene ve Kazlauskaitė (2012) tarafından yapılan araştırmada, KSS üzerine inşa edilen itibarın, finansal ve uluslararası ortamda işletmenin hisse senedi değeriyle pozitif ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda KSS'nin kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından stratejik bir öneme sahip olduğu varsayılmaktadır.

KSS, bir işletmenin yerel bir topluluğa karşı tazminat üstlenmesini ifade eder. Bu kapsamda faydalı getiriler uzun vadede adil bir şekilde ve çevreyle (insanlar, gezegen, diğer ülkeler) paylaşılmalı ve sürdürülmelidir. KSS, iş faaliyetlerinde liderlerin topluma karşı etik bir sorumluluğunun olduğunu vurgular (Gedik, 2020, s. 267). KSS, liderlerin etik ve sorumlu iş faaliyetleri yürütmelerine ve böylece kurumsal sürdürülebilirliğe ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunmalarına olanak tanır. Buna ilaveten KSS sahiplik, içselleştirme, konum yönüyle kurumsal sürdürülebilirliği etkileyebilir. Sahiplik, işletmenin sahip olduğu patent, pazar payı, teknoloji, tanınırlık, varlıklar ve müşterilerin talebini karşılama yeteneği, nitelikli işgücünü elde etme ve elde tutabilme becerisi vb. unsurları kapsar. İçselleştirme, maddi olmayan varlıkların maliyet avantajında kullanmak üzere benimsenme düzeyi, iç ve yakın paydaşların örgütü benimseme düzeyi. Buna ilaveten hem yöneticilerin hem de çalışanların ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere bütün süreçleri benimsemesini ifade eder. Konumlandırma ise işletmenin elde ettiği dış avantajlar olarak nitelendirilmektedir. Değer yaratma ve müşteri ile ilişkilidir. Konumlandırma ürünün özellikleri, fiyatı, kullanıcıları, ürün bölümlendirme ve rakip karşısındaki durum vb. unsurlar dikkate alınarak meydana getirilir (Porter & Kramer, 2011, s. 67; Tai & Chuang, 2014, s. 120).

İşletmeler KSS faaliyetleri yoluyla itibar kazanmaktadır. Tran ve Nguyen (2020) tarafından yapılan araştırmada, KSS programlarının algılanan itibar, müşteri memnuniyeti ve çevre yönetimi uygulamaları ile pozitif ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Tüketicilerin sahip olduğu olumlu KSS inançları daha yüksek satın alma isteği, daha uzun vadeli sadakat ve savunuculuk davranışlarıyla ilişkilidir (Esen, 2013, s. 5). İşletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirirken yerel toplulukların tarihi, sosyal ve kültürel yapısını dikkate almalı, yerel paydaşlar ile iyi iletişim kurmalı ve iş faaliyetlerinin yerel toplulukların sosyal ve ekonomik varlıklarını ne ölçüde koruduğu ve iyileştirdiğini dikkate almalıdır (Tai & Chuang, 2014, s. 121-122). Bu kapsamda işletmelerin KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük içeren boyutlarına yönelik uyguladığı iş faaliyetlerinin itibar ve rekabet avantajı kazanma yoluyla sürdürülebilirliğini pozitif etkileyeceği söylenebilir. Rana ve Asad (2018) tarafından yapılan araştırmada, KSS'nin işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu; Latif vd. (2020) tarafından yapılan araştırmada, KSS'nin işletme performansı üzerinde doğrudan önemli bir etkisinin olduğunu saptadığı sonuç bu durumu detekler niteliktedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarda uzun vadeli gelişimi hedeflemesidir. Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunmasını ve çevre kirliliğinin azaltılmasını içerirken, sosyal sürdürülebilirlik çalışan hakları, toplumsal eşitlik ve yerel toplulukların desteklenmesi gibi unsurları kapsar. Ekonomik sürdürülebilirlik ise işletmelerin finansal performansını ve uzun vadeli karlılığını sağlamayı amaçlar. Diğer bir ifade ile kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında işletmelerin ekonomik (satışlar, kâr, yatırım getirisi, ödenen vergiler, parasal akışlar vb.), sosyal (işgücü uygulamaları, insan hakları ve ürün sorumluluğu vb.) ve çevresel (hava ve su kalitesi, enerji kullanımı ve atık vb.) olmak üzere üç alanda rolü bulunmaktadır. Bu roller arasında bir karşılıklı bağımlılık vardır. Alanlardan biri ihmal edilirse diğerleri etkilenecektir (Esen, 2013, s. 3-4).

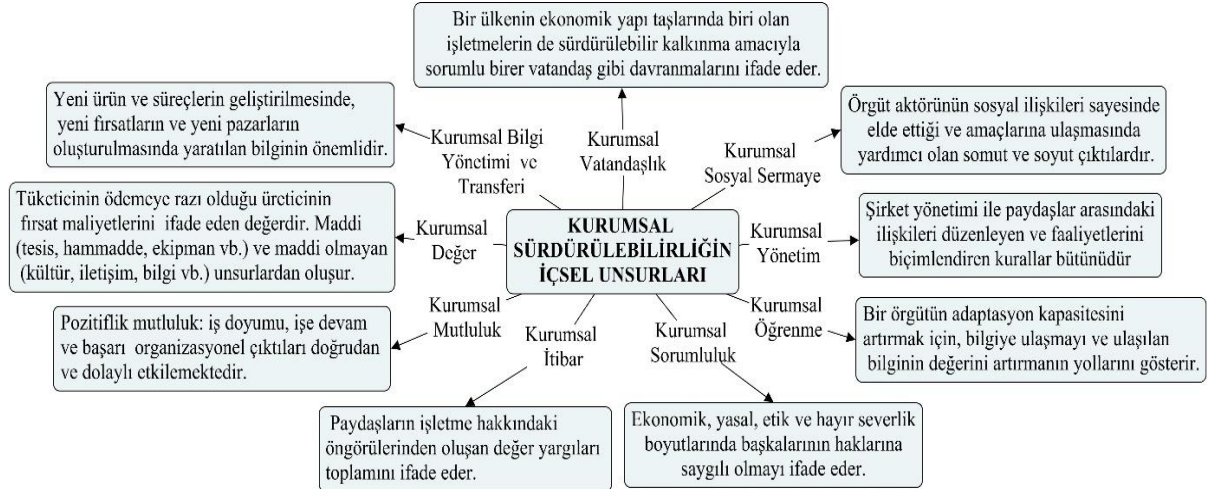
Wilson (2003), kurumsal sürdürülebilirliğin yeni bir yönetim paradigması olduğunu ve paydaş teorisi, hesap verilebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarından yararlandığını savunmaktadır. Bu fayda ilişkisi Şekil 4'te belirtilmiştir.



Şekil 4. Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlayan Disiplinler ve Temel Kavramlar

**Kaynak:** Wilson, 2003, s. 2.

Şekil 4'te kurumsal yönetişimin ekonomik, çevresel, sosyal, stratejik, ahlaki ve hukuki temelleri ve dayanağı ortaya konulmakta olup etik ve toplumsal değerlere bağlanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliği etkileyen içsel unsurlar ise Şekil 5'te belirtilmiştir.



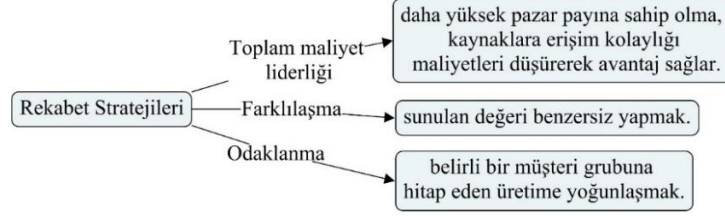
Şekil 5. Kurumsal Sürdürülebilirliği Etkileyen İçsel Unsurlar

**Kaynak:** Kuşat, 2012, s. 230-237'den uyarlanmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirliği etkileyen ve Şekil 5'te belirtilen içsel unsurlara, Signitzer ve Prexl (2008) yaptığı çalışmada kurumsal iletişim, kurumsal performans, kullanılan teknoloji ile beşeri ve çevresel faydayı eklemiş ve bu unsurların kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde etkili olduğunu savunmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin birçok alanda sorumluluklarının olduğunu ve valığını sürdürebilmek için bu sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği vurgulamaktadır. Bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim işletmelere erişimi kolaylaştırmış sorumlu iş faaliyetlerinin incelenmesini ve hesap sorulabilmesini sağlamıştır. Buna ilaveten çevresel duyarlılığın giderek artmasıyla birlikte müşterilerin daha seçici, dikkatli ve çevre dostu ürünlere yönelmesi işletmeleri çevre ve toplum lehine farklılaşmaya ve böylece rekabet avantajı kazanmaya zorlamaktadır. Rekabet kavramı makro düzeyde ülkeler arası rekabeti, mikro düzeyde ise işletmeler arası rekabeti açıklamaktadır (Çivi, 2001, s. 30). Piyasalarda rekabet edenler işletmelerdir. Kester ve Luehrman'e (1989) göre rekabet, doğası gereği pazarı işaret eder. Ancak hükümet politikalarının işletmelerin rekabet gücü üzerinde oldukça önemli etkisi vardır. Michael E. Porter ülkelerin ve işletmelerin rekabet gücü kazanabilmeleri için elmas modelini önermiştir. Modelde: talep koşulları, faktör koşulları, destek endüstrileri ve işletme stratejileri olmak üzere dört ana faktör yer almaktadır. Elmasın dışında kalan diğer iki faktör ise devlet politikaları ve şansdır (Porter, 1990, s. 78). Bu modelde yer alan koşullara ilave olarak Natura (1993) tarafından teknoloji faktörü önerilmiştir.

- Henderson'a (1989) göre stratejik rekabetin beş temel unsurları şunlardır.
- Rekabetçi davranış, (rakiplerin, müşterilerin, paranın, insanların ve kaynakların sürekli etkileşimde bulunduğu bir sistem olarak anlama yeteneği),
- Rekabetçi anlayışı kullanma yeteneği (belirli bir stratejik hareketin rekabet dengesini nasıl yeniden dengeleyeceğini tahmin edebilme yeteneği),
- Taklidi güç kaynaklara erişebilme ve elinde tutma yeteneği,
- Yeterli güvenilirlik ve doğruluk düzeyi ile risk ve getiri tahmin etme yeteneği,
- Harekete geçme isteği.

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için farklı müşterilere farklı değerler sunarak farklılaşmak durumundadır. İşletmeleri farklılaştıran sahip olduğu üç temel kaynaklar şunlardır. Birincisi sermaye veya devam eden gelir olarak para, ikincisi sürdürülebilir uygun beceriler, yetenekler ve bireyler, üçüncüsü ise organizasyon içinde bulunmayan malzemeler, tedarikler, enerji, teknoloji ve tüm dış kaynaklar ve bunların kullanılabilirliğini etkileyen faktörler açısından bilgi ve iletişim yeteneği (Ülgen & Mirze, 2018, s. 62). İş dünyasında rakipleri farklılaştıran diğer unsurlar satın alma fiyatı, işlev, zaman ve yer faydasıdır. Örneğin, sıcak havalarda klima bozulduğunda firmanın satış sonrası sunduğu teknik hizmet mümkünse saatler içerisinde sunulmalı ve arıza giderip çalışır hale getirmesi müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Ancak bu mümkün olmadığında yerel ve firmadan bağımsız çalışan tamirciler çok daha önem kazanabilmektedir. Bu örnekte yer alan husus firmanın imajını önemli derecede etkileyebilir. Dolayısıyla rekabet ortamında işletmenin gerçek hedefi rekabet stratejileri doğrultusunda pazar boyutunu genişletmek olmalıdır. Porter'ın, rakipleri devre dışı bırakma noktasında başarı getirecek üç temel stratejisi Şekil 6'da belirtilmiştir.



Şekil 6. M. Porter'ın Rekabet Stratejileri

**Kaynak:** Bahar ve Alp, 2023, s. 22'den uyarlanmıştır.

Şiddetli rekabet ortamındaki hızlı değişimler yönetilemediğinde, kendi kaynaklarını bir rakibin stratejik hamlesine karşı konuşlandırılmadığı durumda mevcut rekabet ilişkileri alt üst olabilir. Bu durum işletmenin hayatta kalabilmesini zorlaştırabilir. Bu kapsamda rekabetçi strateji, kaynakları taahhüt ederek rekabet ilişkilerinde kapsamlı değişiklikler yapmayı amaçlar. Rekabet açısından stratejik taahhüt, kasıtlı ve dikkatlice düşünülmüş ve sıkı bir şekilde gerekçelendirilmiş olmalıdır (Henderson, 1989, s. 142-143). Rekabet avantajının temeli stratejik konumlandırma ve operasyonel etkinliktir. Güncel ürün teknolojileri, en son üretim ekipmanları ve son teknoloji satış gücü yöntemleri, bilgi ve teknolojisi çözümleri ve tedarik zinciri yönetimi yaklaşımları dâhil olmak üzere değer zinciri boyunca en iyi uygulamaları benimsemeyi gerektirir. Stratejik konumlandırma, operasyonel etkinliğin ötesine geçerek şirketin kendini özgün olarak tanımlayabilmesidir. Operasyonel etkinlik işleri iyi yapmakla ilgiliyken, stratejik konumlandırma işleri farklı yapmakla ilgilidir (Porter & Heppelmann, 2015, s. 99). Rekabet avantajı elde etmek için bir şirket kendini farklılaştırabilmeli ve böylece bir fiyat primi elde edebilmeli, rakiplerinden daha düşük maliyetle faaliyet gösterebilmeli veya her ikisini birden yapabilmelidir. Bu, endüstri ortalamasına göre üstün karlılık ve büyüme sağlamaktadır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

KSS işletmenin ahlaki, kültürel, stratejik ve örgütsel yönleri birbirine bağlayan bütünleştirici bir çerçeve sunar. KSS nin stratejik yönü kurumsal amaçlara, ahlaki yönü ise gerçeğe ulaşmaya vurgu yapar. Bu kapsamda iş stratejileri iş etiğinin bir parçası olarak görülmelidir. KSS uygulamaları, işletmelere çeşitli rekabet avantajları sunar. Çevre dostu ürünler ve süreçler, müşteri tercihlerini etkileyebilir ve markanın itibarını güçlendirebilir. Ayrıca sürdürülebilirlik, maliyetleri azaltabilir ve yasal düzenlemelere uyum sağlayarak riskleri en aza indirebilir. İşletmeler, sürdürülebilirlik stratejilerini başarıyla uyguladıklarında, hem sorumluluklarını yerine getirir hem de rekabet avantajı elde edebilirler. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından KSS uygulamaları, stratejik yönetimin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Bu kavramlar arasındaki uyum, işletmelere hem içsel hem de dışsal faktörlerde avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Başka bir ifade ile bir işletmenin stratejik yönetim süreçlerinde KSS hedeflerine yer vermesi, bu hedeflerin tüm organizasyon boyunca benimsenmesini ve uygulanmasını sağlar. Bu da rekabet gücünü artıran bir stratejik bütünlük ve kurumsal sürdürülebilirliği olumlu etkileyen organizasyonel başarıyı sağlar.

Sürdürülebilirlik kavramı işletmelerin, toplumun gelirini artırmak ve refah düzeyini yükseltmek için gösterdiği sorumluluk çabalarının tümünü ifade eder. Sorumlu iş faaliyetleri hem bir yükümlülük hem de bir rekabet aracı haline geldiği söylenebilir. Stratejik yönetim, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin rekabet gücünü artırmada kritik rol oynar. Bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi anlamak, işletmelere rekabet avantajı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli başarının temellerini atar. İşletmeler, stratejik yönetim süreçlerini sürdürülebilirlik ve KSS ile entegre ederek, daha güçlü ve rekabetçi bir konum elde edebilirler. Bu kapsamda stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve KSS, birbirini tamamlayıcı kavramlar olduğu söylenebilir. Etkili bir stratejik yönetim, KSS hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanmasında temel bir rol oynar ve işletmelere piyasada yenilikçilik ve farklılaşma yoluyla avantajlar sunarak ve değer katarak kurumsal sürdürülebilirliği olumlu yönde etkiler. Stratejik yönetim ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, günümüzde rekabetin yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır. İşletmeler, sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirerek hem topluma hem de çevreye duyarlı bir yaklaşım benimsemekte, aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı elde etmektedir. Bu nedenle, işletmelerin stratejik planlamalarında sürdürülebilirlik ilkelerinin entegrasyonu, gelecekteki başarıları için hayati bir unsur olacağı düşünülmektedir. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri incelendiğinde; çevresel, toplumsal ve ekonomik boyutları içerdiği görülmektedir. Bu kapsamda işletmeler sosyal sorumluluğa dayalı iş faaliyetlerini, toplumsal ihtiyaçları giderme ve beklentileri karşılayabilme ve sorunların çözümüne katkı sunma şeklinde gerçekleştirilmekte ve kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini stratejik yönetim süreçleriyle bu iş faaliyetlerini uyumlu hale getirmektedirler. İşletmelerin, sürdürülebilir iş faaliyetlerine yönelmesi, etik bir zorunluluğun ötesinde uzun vadeli başarı için kritik bir stratejik karar haline gelmiştir (Porter & Kramer, 2011, s. 63). İşletmeler sosyal sorumluluk bilincine dayalı izleyecekleri stratejiler ile üretim sürecinde kaynakları etkin ve

verimli kullanarak maliyetleri azaltma yoluyla rekabet gücü kazanmaları ve raporlama işlemleriyle kamuoyunu bilgilendirme yükümlülüğünü yerine getirmeleri ve böylece itibar kazanmaları mümkündür. Bu faaliyetler nihai olarak işletmenin varlığını sürdürebilmesini pozitif yönlü etkileyecektir (Karaman & Cinel, 2023, s. 253). Buna ilaveten işletmeler KSS uygulamalarıyla hem toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirir hem de rekabet avantajı elde edebilir ve stratejik yönetim süreciyle uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilirler. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından rekabet avantajı elde edebilmek için KSS temelli iş faaliyetleri stratejik yönetim ile güncel teknolojik imkanların uyumlaştırılması gereklidir. Bu kapsamda akıllı, bağlantılı ürünlerin sunduğu imkânlar doğrultusunda yönetim, yapı ve iş süreçlerinin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi; akıllı, bağlantılı ürünlerin sağladığı veriler ve yetenekler ile işletmelerin iç, yakın ve genel çevresiyle etkileşim kurma biçiminin güncellenmesi, buna ilaveten değer zincirindeki hemen hemen her işlevin güncellenmesi ve daha yoğun bir koordinasyonun sağlanması karar vericilere önerilir.

## YAZAR BEYANI

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

**Etik Kurul Onayı:** Bu çalışmada ikincil veriler kullanıldığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

**Yapay Zekâ Kullanım Beyanı:** Bu çalışmada yapay zekâ araçları kullanılmamıştır.

**Yazar Katkıları:** Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir.

**Çıkar Çatışması:** Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C.C. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bağış, M. (2021). Kurumsal sosyal sorumluluk araştırmalarının stratejik yönetim alanındaki gelişim öyküsü üzerine bir inceleme. O. Yılmaz, H. Şimşek, S. Sağtaş, M. Aslan (Ed.), *In International Academician studies congress Spring Change to Transformation: New Norms in Social Sciences*, (ss. 77-89). Çanakkale: Rating Academy.
- Bahar, O. & Alp, C. (2023). Rekabet gücü elde etmede etkili olan faktörler stratejiler ve son gelişmeler. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 2-29.
- Balı, S. & Cinel, M. O. (2011). Bir rekabet aracı olarak kurumsal sosyal sorumluluk. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 45-60.
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2024). Interrelation between sustainable dynamic capabilities, corporate sustainability, and sustained competitive advantage. *Sustainability*, 16(7), 2864. <https://doi.org/10.3390/su16072864>
- Bozdoğan, R. (2010). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı. *Journal of Social Policy Conferences*, (50), 1011-1028.
- Bravo, R., Matute, J. & Pina, J. M. (2012). Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: A study focused on the websites of spanish financial entities. *Journal of Business Ethics*, 107, 129-146. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1027-2>.
- Buciuniene, I. & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.
- Caymaz, E., Soran, S. & Erenel, F. (2014). İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisi: Küresel ilkeler sözleşmesi Türkiye örneği. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 8(10), 1-7.
- Ceran, E. B. (2017). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ve ölçümüne ilişkin bir ön çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 59-70.
- Chen, C. H. (2011). The major components of corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 2, 85-99. <http://dx.doi.org/10.1108/2041256111128546>.
- Çamsan. (2024). *Çamsan kurumsal ve tesisler*. Erişim adresi: <https://camsanordu.com/kurumsal/camsan-ordu-kurumsal> (Erişim tarihi: 30.09.2024)
- Çivi, E. (2001). Rekabet gücü: Literatür araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), 21-38.
- Ertaş, F. C. & Doğan, Ö. (2018). Çevreye duyarlılığın rekabet gücüne etkisi: Yeşil yıldızlı oteller üzerine bir uygulama. *Maliye ve Finans Yazıları*, (110), 217-233.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Engin, E. & Akgöz, B. E. (2013). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 8(1), 85-94.
- Esen, E. (2013). The influence of corporate social responsibility (CSR) activities on building corporate reputation. In M. A. Gonzalez-Perez & L. Leonard (Eds.), *International business, sustainability and corporate social responsibility (Advances in Sustainability and Environmental Justice*, Vol. 11, pp. 133-150). Emerald Group Publishing Limited.
- Fagerberg, J. (1988). International competitiveness. *The Economic Journal*, 98(391), 355-374. <https://doi.org/10.2307/2233372>
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Gedik, Y. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk: Tanımları, tarihi, teorileri, boyutları ve avantajları üzerine kurumsal bir çerçeve. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3)2, 265-304.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), 139-143.

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Essentials of strategic management* (2nd ed.). South-Western Cengage Learning.
- Isaksson, L. (2012). *Corporate social responsibility: A study of strategic management and performance in Swedish firms* (Doctoral dissertation, Bond University) Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bcdac7029112b356f4c502729e43cece9e4b33b3>.
- Karaman, G., & Aksay, K. (2015). Enerji ihtiyacının karşılanmasında doğalgaz ve rüzgâr kaynaklı enerji çevrim santralleri; yatırımlar üzerine stratejik bir analiz. *Küresel Mühendislik Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 9-35.
- Karaman, G. & Cinel, M. O. (2023). Kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil strateji, yeşil muhasebe ilişkisi ve işletme performansına katkısı üzerine kavramsal bir bakış. *Külliyeye*, [Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yılı Özel Sayısı], 242-256. <https://doi.org/10.48139/aybukulliyeye.1315244>.
- Kaya, Ç. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisi. E. Ayrancı (Ed.), *21. yüzyıl'da sürdürülebilirlik: Sosyal bilimlere dayalı perspektifler* içinde (s.109-150). İstanbul Beta Yayınları.
- Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Kuhlman, T. & Farrington, J. (2010). What is sustainability?. *Sustainability*, 2(11), 3436-3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Latif, K., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M., Khan, M. ve Sahibzada, U., (2020). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The mediating role of team outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1630- 1641.
- Lindgreen, A. & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 3436-3448. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>.
- Mescon, M. H., Khedouri, F., & Albert, M. (1999). *Management* (3rd ed.). Harper & Row.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2),160-197. <https://www.jstor.org/stable/pdf/2393104.pdf>.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance*, 1(2), 16–22.
- Nicole, S. J., Lada, S., Ansar, R., Abdul Adis, A. A., Fook, L. M., & Chekima, B. (2022). Corporate social responsibility and strategic management: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(17), 10525. <https://doi.org/10.3390/su141710526>.
- Oxford English Dictionary. (2024). *Strategy*. *Oxford English Dictionary online* içinde. Erişim adresi: [https://www.oed.com/dictionary/strategy\\_n?tab=meaning\\_and\\_use#20537683](https://www.oed.com/dictionary/strategy_n?tab=meaning_and_use#20537683)
- Özden, A. T. (2019). Tüketici yaşam tarzları ile statü tüketimi ilişkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3), 517-546.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The big idea creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114.
- Rao, P. S. (2016). *Business Policy and Strategic Management*. Himalaya Publishing House.
- Rana, I. & Asad, F. (2018). Impact of corporate social responsibility on financial performance evidence from pharmaceutical sector listed companies of Pakistan. *European Business & Management*, 4(1), 1-8.
- Samaibekova, Z., Choyubekova, G., Isabaeva, K. & Samaibekova, A. (2021). Corporate sustainability and social responsibility. *E3S Web of Conferences* içinde (Cilt 250, 06003). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>.
- Saygın Yücel, T. (2024). Sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramının incelenmesi ve muhasebe ile ilişkisi: teorik bir araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, (5), 158-181.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Sousa Filho, J. M. D., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7, 294-309. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>
- Şağbanşua, L., & Bişkek, K. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-14.
- Tai, F. M., & Chuang, S. H. (2014). Corporate social responsibility. *IBUSINESS*, 6(3), 117-130. <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2014.63013>.
- Taştepe, M. (2015). *Kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik yönetim açısından önemi ve çimento sektöründen bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Tran, K. T. & Nguyen, P. V. (2020). Corporate social responsibility: Findings from the Vietnamese paint industry. *Sustainability*, 12(3), 1044. <https://doi.org/10.3390/su12031044>
- Turhan, G. D., Özen, T. & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (Güncellenmiş 9. Baskı). Beta Yayınları.
- Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: Investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9–10), 927–953. <https://doi.org/10.1108/03090560810891070>
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.
- Wilson, M. (2003). *Corporate sustainability: What is it and where does it come from?* *Ivey Business Journal*. Erişim adresi: <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/> (Erişim tarihi: 30.09.2024).
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.), Pearson Education.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Xuetong, W., Hussain, M., Rasool, S. F., & Mohelska, H. (2024). Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(34), 46207-46220.
- Yalman, Y. & Çonkar, K. (2020). Türkiye'de, işletmelerin çalışanlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibara etkisi. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 4(2), 393-408.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Genişletilmiş 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım Özmutlu, S. (2023). Stratejik Yönetim sürecinin rekabet gücü üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, (2), 86-99.