



## **SOSYAL SORUMLULUK: FEDAKARLIK MI? STRATEJİK Mİ?**

*Nihat GÜLTEKİN*

*Yrd. Doç. Dr., Harran Üniversitesi*

### **ÖZET**

İşletmeler doğaları gereği ekonomik kurumlar olmakla beraber, aynı zamanda sosyal kurumlardır. Gelişmiş toplumlarda işletmeler, faaliyetlerinin olumsuz sonuçlarını, işletme sahip ve/veya ortaklarıyla zaman zaman çatışan sorumluluklarla dengeleyip, faaliyetlerinin toplumsal sonuçlarını tartmalıdırlar. İşte sosyal sorumluluk bu noktada dengeleyici bir rol oynamaktadır. İşletmeler ekonomik, etik ve sosyal performanslarını dengelemelidirler. Zaten, günümüzde işletmeler artık, ekonomik başarının yanında, bir de topluma sağladıkları katkıyla da değerlendirilmektedirler. 21. yüzyılda toplum, iş dünyasının, toplumsal konuları stratejilerinin bir parçası haline getirmelerini istiyor. Bu bağlamda işletmeler de kaynaklarının bir kısmını sosyal sorumluluk projelerine ayırmak için çaba içindedirler. Sosyal sorumlulukların farklı boyutları olmakla beraber, işletmeler stratejik boyutunu daha çok tercih etmektedirler. İşletmeler destekledikleri sosyal faaliyetleri her ne kadar “toplumsal refaha yönelik sorumluluklar” olarak tanımlasalar da, işletme ve toplumun karşılıklı kazanç durumunu yarattığı için, stratejik sosyal sorumluluğu daha çok tercih etmektedirler. Bu çalışmamızda, sosyal sorumluluğun etik ve fedakar boyutunun yanında, stratejik bir boyuta da sahip olduğunu vurgulamaya çalıştık.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sorumluluk, Stratejik Sosyal Sorumluluk

**Jel Kod:** M14

## **SOCIAL RESPONSIBILITY: ALTRUISTIC OR STRATEGIC?**

### **ABSTRACT**

Enterprises are economical institutions by its nature, as well as being social institutions. In developed societies, enterprises should balance the negative results of their actions with the occasionally conflicting responsibility of its owner and/or shareholders, while measuring the social effects of its actions. Social responsibility serves as the stabilizing force at this point. Enterprises should balance economical, ethical and social performances. Yet, enterprises are being evaluated by their contribution to the society besides their economical success. In the 21<sup>st</sup> century, the society demands enterprises to take into consideration the social issues as part of their strategies. In this context, enterprises are allocating some of their resources to social responsibility. Although having a diverse set of dimensions, enterprises are mostly selecting the strategic dimension of social responsibility. In spite of defining the social actions they support as “social welfare oriented responsibilities”, they have tendency towards the strategic social responsibility since it creates mutual benefit between the enterprise and the society. In this paper, we have tried to explain that the social responsibility possesses a strategic dimension, along with its ethical and altruistic dimensions.

**Keywords:** Social Responsibility, Strategic Social Responsibility

**Jel Code:** M14

## **Giriş**

Günümüz toplumu artık işletmelerden ekonomik faaliyetlerin yanında, ahlaki ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek davranışlar da sergilemelerini beklemekte, üstelik 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hakim olmaya başlayan bu anlayışta, çita sürekli olarak yükselmektedir. Firmalardan artık sadece ekonomik faaliyetler değil, toplumsal refah için daha fazla ve daha etkin sorumluluk almaları beklenmektedir.

Fakat, ne yazık ki, günümüzde işletmelerin toplumun bu beklentilerine cevap verebildiklerini söylemek mümkün değil. Bunun nedeni belki de, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının sınırları ve meşruiyeti konusundaki tartışmaların netlik kazanmamasıdır. İşletmelerin varlık nedeni sadece ekonomik başarı mıdır? Yoksa faaliyetlerinden dolayı toplumsal ve çevresel etkileri var mıdır? Eğer var ise –ki vardır-, işletmelerin sosyal sorumluluğu nerede başlayıp nerede bitiyor? Bu sorulara verilecek yanıtlarla, işletmenin ekonomik başarısı feda edilmemesi şartıyla, kurumsal sosyal sorumluluğun sınırları ve aynı zamanda gerekliliği daha kolay belirlenebilecektir.

Geçmişte toplumun gelişimi ve özellikle sosyal gelişimi ile ilgili sorumluluk devlet ve hükümetlerde olmuştur. Bu dönemler genellikle devletin ekonomiye hakim olduğu, özel sektörün ise ekonomik olarak çok güçlü olmadığı dönemlerdi. Fakat zamanla işletmeler sayı ve büyüklük olarak artmış, ayrıca önemli ölçüde beşeri ve maddi kaynaklara ve bilgi birikimine sahip olmuşlardır. İşletmelerin bu şekilde güçlenmesi, devletin ekonomik yapı içindeki işlevini sınırlandırdığı gibi, sosyal yapı üzerinde de devletin yükünü oldukça hafifletmiştir. Başlangıçta devletin koyduğu yasalarla işletmeler bu yükümlülüklerini yerine getirme konusunda zorlanmış olsalar da, daha sonraları bir takım sosyal sorumlulukları gönüllü olarak yerine getirmeye başlamışlardır. İşte bu çalışmada, bu gönüllüğün arka planında bir stratejik düşünce olup olmadığı konusuna teorik bir yaklaşımla cevap aranmaya çalışılmıştır.

## **1. İşletmelerin Toplumdaki Rolü**

Bir işletme ne toplumun tüm sorunlarını çözebilir ne de bunun maliyetini karşılayabilir. Bunun yerine, her bir işletme, kendi faaliyet alanıyla kesişen başlıkları seçmek zorundadır. Diğer sosyal gündemler, bunları çözmek konusunda daha iyi olanaklara sahip olan başka sektörlerden şirketlere, STÖ'lere ya da devlet kurumlarına bırakılmalıdır (Porter ve diğ., 2007: [www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php](http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php)).

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, devletin yeterince kaynak ayıramadığı konularda özel sektör kuruluşlarının sorumluluk üstlenerek halka hizmet götürmesi ve bir anlamda “bu topraktan kazandığını, bu toprağın

insanlarına geri vermesi” sosyal sorumluluğun en önemli işlevi... Türkiye’de son dönemlerde pek çok sosyal sorumluluk projesi gerçekleştiriliyor. Bu çalışmaların arasında bazıları özellikle göze çarpıyor... Turkcell’in sponsorluğunda gerçekleştirilen “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” projesi, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı’nın büyük bir başarıyla sürdürdüğü “Bir Milyon Çocuk Eğitim Kampanyası”, Garanti Bankası’nın sponsorluğunda sürdürülen “Doğal Hayatı Koruma Derneği Projeleri”, Cif sponsorluğunda gerçekleştirilen “Topkapı Sarayı Restorasyonu ve Konservasyonu” Projesi, Hürriyet Gazetesi ve Profilo Holding’in sponsorluğunda AÇEV ile ortaklaşa yürütülen “Yetişkin Okuma Yazma Kampanyaları”, Becel’in sponsorluğunda “Kalp Haftası” etkinlikleri, BP’nin sponsorluğunda çocuklara yönelik trafik eğitimi veren “Trafikte Yaşam” Projesi bunlardan bazıları... (<http://yenivizyon.blogspot.com/2007/10/sosyal-sorumluluk.html>)

Tablo-1’de işletmelerin toplumdaki rolünü gösteren çeşitli fikirler görülmektedir. Bu görüşlerin bir ucunda, işletmelerin sadece ekonomik sorumluluğunun bulunduğunu ve hukuka uygun olarak kar elde etmek olduğunu söyleyenler (salt kar amaçlı görüş ya da ekonomik kurumsal sosyal sorumluluk) var. Ortada, şirketlerin özellikle sistemdeki diğer elemanlara, potansiyel olarak zararı olacak ve sosyal etki yaratacak kararlarında daha duyarlı olmalarını isteyen görüşler var (toplum duyarlıklı bakış ya da etik kurumsal sosyal sorumluluk). Bu görüşler yelpazesinin diğer ucunda da, hissedarlarına parasal maliyeti de olsa, şirketlerin aktif olarak, sosyal yaraları iyileştirecek programlarda –örneğin; herkese iş imkanı sağlamak, doğal çevreyi korumak ve geliştirmek, dünya barışına katkıda bulunmak- rol almalarını isteyenler var (topluma hizmet amaçlı görüş ya da fedakar kurumsal sosyal sorumluluk). Bu görüş aynı zamanda bir yandan, üretkenlik, verimlilik gibi ekonomik kavramları ön plana çıkarırken, bir yandan da, kazancından fedakarlık etme pahasına da olsa, işletmeler toplumsal refahı sağlamakla yükümlüdürler (Miller ve Ahrens, 1993: 57).

**Tablo-1:** İşletmelerin toplumdaki rolüyle ilgili görüşler yelpazesi

<b>Yazar</b>	<b>İşletmelerin toplumdaki rolüyle ilgili konumu</b>
Albert Carr	<i>Salt kar elde etme görüşü-ekonomik kurumsal sosyal sorumluluk:</i> İş ahlakı, toplumsal ahlak ölçülerinin altındadır ve kanunlara uymak dışında bir sorumluluğu yoktur.
Milton Friedman	<i>Kısıtlı kar görüşü- ekonomik kurumsal sosyal sorumluluk:</i> İşletme hissedarın karını artırmalıdır, kanuna uymalı ve etik olmalıdır.
R. Edward Freeman	<i>Toplum duyarlı görüş- etik kurumsal sosyal sorumluluk:</i> İşletme diğer çeşitli oyuncu gruplarına verebileceği muhtemel zararlarla ilgili duyarlı olmalıdır.
Archie Carroll	<i>Topluma hizmet görüşü – fedakar kurumsal sosyal sorumluluk:</i> İşletme geniş kaynaklarını toplumsal yararlar için kullanmalıdır.

Bu yelpazeyi farklı bir bakış açısıyla gözümüzün önüne getirirsek, bir uça mülkiyet hakkı –şirket hissedarlarının özel mülkiyeti olarak görülür-, diğer tarafta ise toplumsal kurum –şirket devlet tarafından, kamu çıkarları için müeyyidelerin uygulandığı kamu kurumudur- vardır (Boatright, 1999: 132).

Bir şirketin sosyal sorumluluk göstergelerine ve meşruiyetine karar vermek için, bir işte uygulanabilecek üç farklı kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ayırımı yapmamız gerekir. Bu üç tip kurumsal sosyal sorumluluk; etik, fedakar (gönüllü) ve stratejik sosyal sorumluluklardır (Geoffrey, 2001: 595-630). Etik sosyal sorumluluk, ahlaki değerler açısından zorunludur ve firmanın ekonomik ve hukuki zorunluluklarından öteye, herhangi bir faaliyet sonucu gösterilen etik sosyal sorumluluktan bir fayda sağlanmasa da, sosyal zarar ve yaraları engelleme sorumluluğuna kadar uzanır. Bu durumda sözkonusu olan toplumsal sorumlulukları yerine getirme konusunda özel bir yorum yapmaya gerek yoktur. Çünkü, zaten bu, ahlaki olarak her zaman olması gereken ve beklenen bir durumdur. Etik sosyal sorumluluk aynı zamanda, başkalarını inciten hareketleri engelleyip düzelten bir olumsuz emri de gerektirir (Simon ve diğ., 1983: 77). Fedakar sosyal sorumluluğu savunanlar, kurumsal sosyal sorumluluğun, daha çok fedakar sorumluluklar yerine getirildiğinde anlam kazanacağı görüşünü ileri sürmektedirler. Bu sorumluluk türü, olası veya belirli bir bedele mal olmasına karşın, toplumun menfaati için katkı sağlamayı

içerir. Fedakar sosyal sorumlulukta firmalar kendilerinin sebep oldukları zararların onarılması noktasının çok ötesine, kendilerinin sebep olmadıkları ve toplum refahı ile ilgili sorumluluk alma noktasına kadar giderler. Bu da, ahlakın zorunlu kılmadığı, ama firma için değilse de içinde bulunduğu topluma ve çevreye, kısacası diğer tüm unsurlara yararlı olabilecek hareketlerdir (Simon ve diğ., 1983: 79). Ancak bu sorumluluk türü, asil ve erdemli olsa da, firmanın asıl faaliyet alanının dışında olduğunu savunanlar da vardır. Belki bu sebeptendir ki, fedakar sosyal sorumluluklar oldukça nadirdir (Smith ve Quelch, 1993: 103).

Arçelik'in "Eğitimde Gönül Birliği" adlı kampanyası sosyal sorumluluk projelerine örnek olarak verilebilir. Bu proje, sekiz yıllık bir program dahilinde ülkenin dört bir yanındaki 300 Yatılı İlköğretim Bölge Okulundaki eğitimin geliştirilmesini amaçlamaktadır (Peltekoğlu,2007:194). ABD'de GAP ve Nike gibi giyim sektörünün dev markalarına yönelik ortaya çıkan boykotlar, kurumsal sosyal sorumluluğun marka için ne derece önemli olduğunun bir göstergesidir. Tüketiciler bu markaların ürünlerinin küçük çocuklar tarafından üretildiğini öğrendiğinden beri bu markalara tepki göstermektedirler (<http://www.Capital.com.tr>). Stratejik sosyal sorumluluk ise, bir firmanın toplumsal refaha yönelik sorumluluklarıdır. Bu sorumluluklar hem firmanın, hem de hissedar grubunun, karşılıklı kazanç durumunu yarattığı için, şu aşamada itiraf etseler de etmeseler de, çoğu firma fedakar sosyal sorumluluk yerine stratejik sosyal sorumluluğu tercih etmektedir.

Gönüllü sorumluluklar bir takım sosyal sorumluluk girişimleri ile yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Kotler ve Lee; kurumsal sosyal girişimleri; nedene bağlı promosyonlar, nedene bağlı pazarlama, kurumsal sosyal pazarlama, kurumsal hayırseverlik, toplum gönüllülüğü ve sosyal sorumluluğa ait iş uygulamaları olarak altı çeşide ayırmaktadır (Kotler ve Lee, 2005: 3). İş dünyasında sürdürülebilirlik ile ilgili araştırmalar yapan Business and Sustainable Development'ın 2006 yılında yaptığı bir araştırmaya göre ise Amerika'daki tüketicilerin %43'ü; Avrupa'da %20'si, Latin Amerika'da %23'ü ve Asya'da %8'i, kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerine göre marka değişikliği yapabileceklerini belirtmişlerdir (Polonsky ve Jemons, 2006: 341). Yapılan bu araştırmalarda göstermektedir ki kurumsal sosyal sorumluluk, marka imajına yaptığı katkı ile tüketicilerin marka tercihlerini de belirli bir oranda etkilemektedir.

## **2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Çatışan Baskılar**

Kurumsal vatandaşlık, iş etiği, sürdürülebilir kalkınma, itibar gibi kavramların giderek iş dünyasının en öncelikli konuları haline gelmesi, tüm bu kavramları destekleyen kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin gündemindeki yerini ve önemini artırmıştır.

İşletme yöneticileri pek çok konuda karar alırlar. İşletme kararlarının

etkileri gittikçe genişlemektedir. İşletmeler aynı zamanda toplumsal kaynakları da kullanmaktadırlar. Dolayısıyla, işletme yöneticileri sosyal sorumluluklarla karşı karşıyadırlar. Son yıllarda konuyla ilgili çalışmalarda bir hayli artış olduğu gözlenmektedir. Bu artışta sosyal sorumluluk bilincine uygun olmayan işletme karar ve uygulamalarının etkisi de bulunmaktadır (Torlak ve Özdemir, 2003: 145-160).

İşletmelerin topluma karşı sorumlu olduğu fikri, son birkaç on yılda insanların iş hayatı ve toplumla ilişkisine bakışlarında devrimsel değişikliklerle beraber oldukça yerleşmiştir. Artık işletmelerin ekonomik başarılarına göre değil, ekonomik olmayan kriterlere dayanarak da değerlendirilmeleri gerektiği fikri ağırlık kazanmaktadır. Carroll, işletmelerin sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmeleri için, ekonomik, yasal, etik, fedakarlık (hayırseverlik, insanseverlik) gibi popüler dört sorumluluk alanını göz ardı etmemeleri gerektiğini savunmuştur (Carroll, 1979: 497-505). Bu dört popüler sorumluluk alanından etik ve fedakarlık (hayırseverlik) boyutu, çalışmamızın da temel kaygısını oluşturmaktadır. İşletmelerin etik ve fedakarlık gibi faaliyetlerinin sonucunda, ekonomik başarı elde etme beklentisi (ki bu stratejik sosyal sorumluluktur) gözardı edilmemelidir.

Bir işletmenin yerine getirmesi gereken sorumlulukları incelediğimizde, kendi hedeflerine ulaşmanın ötesinde, söz konusu faaliyetlerin işletme dışındaki hedef kitleler üzerindeki etkilerinin dikkate alınması ve yine kuruluş ile ilgili olmayan genel toplumsal problemlerin çözümü ile ilgilenmek ve katkıda bulunmak olduğunu görürüz. Bu bağlamda işletmeler artık, sadece mal ve hizmet üreten kuruluşlar olarak değil, çalışanın refahını düşünen, toplumsal olaylara duyarlı, çevreyi koruyan, müşterisine iyi hizmeti vermeyi amaçlayan organizmalar olarak düşünülmektedir. Yani işletmeler günümüzde sadece teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak değil, aynı zamanda sosyal boyutu olan kuruluşlar olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 1992: 78).

Kurumsal sosyal sorumluluk savunucularına göre, gelişmiş toplumların büyük şirketleri, doğaları gereği ekonomik kurumlar olmakla beraber, aynı zamanda sosyal kurumlardır. Ve yapılan işlerde, hisse sahipleriyle çatışan sorumlulukları dikkatlice dengeleyip, faaliyetlerinin toplumsal sonuçlarını tartmalıdırlar. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk; “Bir kurumun, toplumun uzun vadedeki istek ve ihtiyaçlarını düşünerek ona katkı sağlarken, olumlu etkilerini azamiye ve negatif etkilerini asgariye çekme zorunluluklarıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun ekonomik ve insani kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak ve yönetmektir (Geoffrey, 2001: 595-630).”



Avrupa Komisyonu Kurumsal Sosyal Sorumluluğu (KSS), “Kurum ve kuruluşların toplumun sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını, kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesidir” diye tanımlıyor (Paksoy, 2008: [www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=3502](http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=3502)).

Başka bir tanımda kurumsal sosyal sorumluluk; “firmanın diğer oyuncularına (paydaşlarına), yani kurumsal politika ve uygulamalarından etkilenen kişilere karşı zorunluluklarıdır. Bu zorunluluklar, hukuki gerekliliklerin ve firmanın hissedarlarına karşı görevlerinin ötesine gider. Bu zorunlulukların yerine getirilmesi, zararları asgariye indirmeye ve firmanın uzun vadede toplum yararına etkilerini azamiye çıkarmasını hedefler” (Bloom ve Gundlach, 2001: 247) şeklinde ifade edilmektedir.

Hartman da kurumsal sosyal sorumluluğu, “ne kadar çabuk kar getireceği ve insanları ne kadar çabuk iyi yönde etkileyeceği çok da fark etmeyen, toplumun refahını sağlamaya yönelik, kişilerin ve kurumların yıkıcı faaliyetlerini sınırlayan, akıllıca ve karşılıksız bir ilgi” (Hartman, 1998: 59-65) şeklinde ifade etmektedir.

Özetle, kurumsal sosyal sorumluluk, işletme ile toplum arasında oluşturulan sözleşmeden kaynaklanan engellerin, firmalar için, toplumun uzun vadedeki ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olmasını, toplum üzerindeki pozitif etkileri artırıp, negatif etkilerini en aza indirmesini icap ettirir. Toplumun zararlarını en aza indirgeyip (etik kurumsal sosyal sorumluluk), yararları artıran konudaki noktaya (eğer firma karşılıklı bir yarar sağlamıyorsa “fedakar kurumsal sosyal sorumluluk”, yönetim firmanın da yarar sağlamasını planlıyorsa “stratejik kurumsal sosyal sorumluluk”) dikkat edilmelidir (Geoffrey, 2001: 595-630).

Şirketlerin KSS’ye giderek daha fazla önem vermeleri, tümüyle gönüllü bir şekilde olmadı. Çoğu şirket, geçmişte iş sorumluluklarının birer parçası olarak görmedikleri başlıklarda beklemedikleri toplumsal tepkilerle karşılaştıktan sonra, bu başlıklara eğildiler. Örneğin, Nike, 1990’ların başında, New York Times ile başka medya organlarında Endonezya’daki tedarikçilerinin işçileri kötü koşullarda çalıştırdıklarına ilişkin haberlerin çıkmasından sonra, yaygın bir tüketici boykotuyla karşılaştı. 1995’te, Shell’in Kuzey Denizi’ndeki eski bir petrol kulesi olan Brent Spar’ı batırmaya karar vermesi, Greenpeace’in protestolarına ve konunun uluslararası medyanın manşetlerine taşınmasına yol açtı. Fast-food ve paketlenmiş gıda üreticileri, şişmanlık ve kötü beslenmeden sorumlu tutuluyor (Porter ve diğ., 2007: [www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php](http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php)).

Sağcısıyla solcusuyla her türden sivil organizasyon, şirketler üzerinde

kamuoyu baskısı yaratmak konusunda çok daha saldırgan ve etkili olmaya başladı. Sivil eylemciler, bir soruna dikkat çekmek için, o sorun üzerindeki etkisi sınırlı olsa bile, en göz önündeki ve başarılı şirketleri hedef alabiliyor. Örneğin, dünyanın en büyük şişelenmiş su satıcısı Nestle, temiz suya erişim hakkındaki küresel tartışmanın temel hedefi haline geldi. Oysa Nestle'nin şişelenmiş su satışları dünya temiz su arzının yalnızca yüzde 0,0008'ini tüketiyor. Her yıl dünya arzının yüzde 70'ini tüketen verimsiz tarımsal sulama faaliyetleri daha acil bir sorun oluştursa da, bu sorunla ilişkisi kurulabilecek uygun çokuluslu şirket bulunmuyor (Porter ve diğ., 2007: [www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php](http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php)).

Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal, etik ve gönüllü olmak üzere dört temel sorumluluk boyutunu içerdiği ifade edilebilir. Tarihsel süreç içinde, yazındabu boyutların önemi farklı biçimlerde öne çıkmıştır. Örneğin Friedman, konuyu sadece ekonomik sınırlılıklar itibarıyla dar bir açıdan ele almıştır.

Bahsi geçen bu faaliyetler, işletmelere çeşitli faydalar sağlarken, bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin harcamalar ürün fiyatlarına yansıdığı zaman işletmenin ürünlerinin fiyatı artabilir. Bu durum ise, rekabet gücü bakımından sorunlar oluşturabilir. Ayrıca konuya fazla duyarlılık göstermek, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin örgütsel amaçlardan uzaklaşmalarına yol açabilir (Çelik, 2007: 79). Bu noktalara dikkat edildiği zaman, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır.

İşletme sahipleri ve yöneticileri buldukları sosyal düzlemde bazen istemeseler de sosyal sorumluluklarını yasal ve ekonomik olarak yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar. Halbuki sosyal sorumluluk, yönetimin işletme performansını değerlendirirken, kar hesabı, müşteri memnuniyeti ve toplumsal iyileştirmelere eşit derecede önem vermeyi kabul etmesidir (Boone, 1994: 97; Torlak ve Özdemir, 2003: 145-160).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme ile toplum ilişkilerini dengeleyici bir fonksiyona sahiptir. İşletmeler ekonomik, etik ve sosyal performanslarını dengelemek zorundadırlar. Çünkü günümüzde toplum, iş dünyasından, toplumsal konuları stratejilerinin bir parçası haline getirmelerini istemektedir. Bu beklentiyi algılayan ve iyi analiz eden yöneticiler de, “kaynaklarını sosyal sorumluluk projelerine ayırmak için, işletme sahip ve hissedarlarından talepte bulunuyorlar (McWilliams ve Siegel, 2001: 117-127).” Fakat diğer yandan, işletmeler bu sorumluluklarını yerine getirirken, çalışanlardan tüketici haklarına, çevreye duyarlılıktan karşılıksız yardımlara kadar bir çok konuda zor durumda kalmakta, bazen de amaçlarıyla çatışan baskılarla karşı karşıya

kalabilmektedirler.

Örneğin çalışanlar; işçi sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, işe alma, işten çıkarma ve terfilerde ayırmacılığa gidilmemesi, performansa dayalı ücret politikası, sıfır işten çıkarma politikası, çalışanların hisse sahibi yapılması konularında, tüketiciler; fiyat artışlarının artan maliyetle sınırlandırılması, güvenli ürün üretilmesi ve daha fazla tüketici bilgisi sunulması konularında, toplum ve çevre; yerel halkın güvenliğinin işletme faaliyetlerinden dolayı tehdit edilmemesi, çevredeki sosyal etkinlik ve tesislere finansal destek verilmesi, işsizlere iş imkanı sağlanması, kirliliği önleyici tesis ve araçlara yatırım yapması, kar amacı gütmeyen kurumlara yardım yapılması, kamuya karşı ya da işle ilgili olmayan diğer ödevlerin yerine getirilmesi konusunda yasalar şart koşmadan, yöneticilerin gereken duyarlılığı göstermeleri gibi konularda işletmeleri baskı altında tutabilmektedirler.

Sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş ve ahlaki değerlere uygun davranmaya çalışan işletmelerin doğru insanlarla müşterileri, tedarikçileri ve pay sahiplerini güdüleme, motive etme ve böylece performansını artırma şansı olacaktır (Vallance, 1995; Torlak ve Özdemir, 2003: 145-160). Şurası bir gerçek ki, iş hayatının sosyal performansıyla ilgili, onlarca yıldır yapılan çalışmalar, bizi “kurumsal vatandaşlık” kavramının gerçek olduğu sonucuna götürür. Bu toplumun iş çevrelerinden beklentisidir ve birçok önemli şirket bunun göstergesidir (Carroll, 2000: 153). Diğer yandan, “gelişmiş finansal performans için, kurumsal yatırımcılardan, özellikler de yatırımcılarına karşı en yüksek getiriye sağlamak mesuliyeti olan fon yöneticilerine artan bir baskı söz konusudur. Bu da hem bireylerin, hem de kurumsal yatırımcıların, en çok karı getirmesi amacıyla, kurumsal yöneticilere gereken her şeyi yapmaları için baskı yapmalarına neden olmaktadır (Boatright, 1999: 126). Bu da, katı kar artırımı mı? yoksa daha iyi toplumsal performans mı? tartışmasını yaratmaktadır.

Ancak bu ikilem, özel şirketlerde (mülk ya da ortaklığa dayanan) büyük ölçüde yoktur. Çünkü yöneticinin tek rolünün, patronuna ya da hissedarına sadık biri olarak karlarını maksimize etmek olduğu gibi bir durum yoktur. Anonim olmayan şirketlerin sahipleri, performansları ölçüsünde birbirlerine bağlıdır, kurumsal kontrol için piyasaya bağlı değildirler. Kendi misyon ve hedeflerinin düzenlenmesini diledikleri gibi tanımlayabilirler (Geoffrey, 2001: 595-630). Örneğin; kimse Koç ya da Sabancı grubunun, toplumun refah ve gelişimini artırmak için, karını kısıtlayarak sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasına itiraz edemez.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki asıl tartışma, halka açık şirketlerin toplumsal sorumluluklarının gereği olan faaliyetlerle karlarını sınırlayabilme durumunda ortaya çıkar. Çünkü yöneticilerin bir kısmı, işletme içindeki talepleri, sosyal sorumluluk taleplerinin üstünde tutarak, sosyal

sorumluluk taleplerini önemsememektedirler ve bu tarz çabaların, sistemin diğer elemanlarına olan öncelikleri itibarıyla, hissedarlarının menfaatleri ve kar artırımına aykırı olduğunu düşünmektedirler (Geoffrey, 2001: 595-630).

### **3. Stratejik Sosyal Sorumluluk**

Strateji kavramı, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci (Dinçer, 2003: 21) veya rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu (Ülgen ve Mirze, 2004: 33) olarak tanımlanmaktadır.

Çoğu işletmelerce göz ardı edilen ve genellikle kamu kurumları veya sivil toplum kuruluşlarına havale edilen kurumsal sosyal sorumluluk aslında stratejik planlamanın bir parçasıdır.

Günümüzde, kurumsal sosyal sorumluluk, kârlılığın, aynı zamanda sosyal ve çevresel değerlerden de geçtiğini düşünen yönetim anlayışına dönüşerek hem stratejik bir yaklaşım halini almakta, hem de kurumsal itibarı koruma kaygılarıyla gönüllü bir anlayış temelinde şekillenmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun, markanın ekonomik kazancı, tüketicilerin arzu ettiği bir marka olması ve marka imajının güçlülüğünden oluşan marka değerine katkısı vardır ve bu literatürde, Roberts ve Dowling, Schnietz ve Epstein ,Stanwick ve Stanwick, Waddock ve Graves tarafından yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur (Melo ve Galan,2009: 9; Özdemir,2009:65). Kurumsal sosyal sorumluluk perspektifiyle yürütülen sosyal pazarlama programları gerek çalışanlar ve gerekse tüketicilerin bilinçlenmelerinin sağlanması yoluyla işletmenin kurumsal marka kimliğinin ve imajının toplum gözünde değerlenmesini sağlamaktadır. Özellikle, içinde bulunduğumuz bilgi ekonomilerinde giderek daha fazla bilinçlenen ve bilgi düzeyi artan tüketici kitlelerinin sosyal sorumluluk programlarını destekleyen işletmeler lehine satın alma kararı aldıkları görülmektedir (Tıglı v.d., 2007:2).

Toplumsal sorumluluklar genellikle bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları memnun ve mutlu etmesine yöneliktir(Eren, 1990: 253).Özellikle özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler, ürünlerine olan saygının artması ve kazan-kazan (win-win) stratejisinin söz konusu olması açısından, toplumsal sorumluluk kampanyalarının önemini kavramış durumdadır (Pira ve Baytekin, 2003: 265-278). Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında, işletmelerin topluma karşı faaliyetleri ve stratejileri, tepkisel, etkin ve öncül olmak üzere üç farklı şekilde

olmaktadır (Jansson ve diğ., 2000: 305-333; Küskü, 2001: 155-169).

**Tepkisel işletmeler:** Bu gruba dahil edilebilecek işletmelerin hem üst yönetimleri, hem de birim yönetimleri toplum ile ilgili sorumluluk faaliyetlerine karşı olumsuz bir tavır sergilemekte; genel olarak çevreye yönelik hukuki düzenlemelerin çok katı olduğunu düşünmekte; sürdürülebilir kalkınmaya yönelik çok düşük düzeyde çaba harcamaktadırlar. Yönetim tepkisel bir yaklaşım benimsemekte, yani sadece yeni kanunlar ve düzenlemeler oluştuğundan sonra faaliyete geçmektedir.

**Etkin İşletmeler:** Bu grupta yer alan işletmeler, çevreyi koruma ve kollama faaliyetlerinin karlı operasyonlarla birleştirilebileceğini keşfeden işletmelerdir. Bu safhadaki işletmeler sadece yeni çevresel düzenlemelere tepki olarak faaliyette bulunmak yerine, çevreye dost üretimin nasıl gerçekleştirilebileceği ve bunun maliyetler veya rekabet açısından farklılık yaratma konularında nasıl kullanılabilceğinin yanıtını da etkin olarak aramaktadırlar

**Öncül İşletmeler:** Bu gruptaki işletmelerin hem üst yönetimleri, hem de birim yönetimleri çevreyi koruma ve kollama faaliyetlerine yönelik olumlu bir tutum sergilemektedirler. Her türlü fonksiyonun yerine getirilmesinde, toplum ile ilgili faaliyetlere daha fazla dikkat edilmekte ve böylece çevreden pek çok fırsat elde edilmeye çalışılmaktadır. Sadece toplumsal düzenlemelere uyum sağlamak veya çevresel eğilimleri takip etmek yerine, öncül işletmeler toplumsal alanda gelişmeler sağlayabilmek için çaba sarf etmektedirler.

Hem işletmeye, hem de topluma fayda sağlayan stratejik sosyal sorumluluk, stratejik hedefleri gerçekleştirmek için yapılır. Yapılan eylemlerim hem işletme, hem de toplum için iyi olduğuna inanılır. Stratejik sosyal sorumluluk ile kurumlar elde ettiklerinin (kazançlarının) bir kısmını topluma geri verirler. Çünkü bunun, finansal çıkarları açısından en iyisi olduğuna inanırlar. Bu da, kar güdülerıyla uyumlu bir sorumluluktur (Quester, 2001: 33-47).

Piyasa güçleri sosyal açıdan sorumluluk sahibi olarak algıladıkları davranışları finansal açıdan destekledikleri için, sosyal hedefler uzun vadede karlı olabilir.

Ticari kuruluşlarla, gönüllü kuruluşların veya belirli toplumsal amaçların karşılıklı fayda sağlamak için bir imaj, ürün yada hizmeti pazarlamak üzere ortaklık kurduğu ticari bir faaliyet (Pringle ve Tampion, 2000: 24) olarak tanımlanabilen toplumsal sorumluluk, yoğun rekabet ortamında, tüketicilerin işletmelerden ve markalardan rasyonel ve duygusal beklentilerinin artması çerçevesinde önem kazanmış olan bir kavramdır (Pira ve Baytekin, 2003: 265-278).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri “etik ve normatif” düşüncelerle gerçekleştirilebileceği gibi kurumsal riski yönetme, kâr elde etme veya kurumsal itibarı koruma gibi kaygılarla da yapılabilir. Küskü ve Bay 2012 yılında yaptıkları çalışmalarında, Türkiye’de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kâr veya kârlılığa yol açacak beklentilerle mi yapıldığını, yoksa bu faaliyetlerin gerisinde farklı beklentiler mi olduğunu araştırmışlardır. 1053 kuruluş üzerinde yapılan araştırmada, isteğe bağlı, yani gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gelişmiş ülkelere nazaran Türkiye’de belirgin bir şekilde varlığının sürdüğü sonucu elde edilmiştir. Ancak yazarlar, bu faaliyetlerin birçok getirisi bulunduğu için özellikle büyük ölçekli işletmelerin bunları medya aracılığıyla topluma duyurma gayreti içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu yüzden de, bu faaliyetler, yazarlar tarafından hiçbir çıkar beklemeden yapılan “hayırseverlik” faaliyetleri olmasının ötesinde, kuruluşların ekonomik amaçlarına paralel olarak yürütülen ve “görünürde hayırsever” olmalarını sağlayan faaliyetler olarak yorumlanmıştır (Küskü ve Bay, 2012: 51). Ararat (2008) tarafından yapılan çalışmada ise, Türkiye’de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının temelinde kültürel ve içsel faktörlerden ziyade dışsal ve kurumsal faktörlerinin olduğu iddia edilmiştir (Ararat, 2008: 271-272). Bu bakış açısını destekler nitelikte sonuçların elde edildiği bir çalışma Akdoğan ve Cingöz (2010) tarafından, Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde yapılmıştır. Araştırmada, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibarı pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar, paydaşların, işletmelerden ekonomik, yasal, etik ve gönüllü bir takım beklentilerinin olduğunu, bu beklentiler karşılandığında paydaşların işletmeyle ilgili algılamalarının pozitif şekilde etkileneceğini belirtmişlerdir (Akdoğan ve Cingöz, 2010: 906). Yani, işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yer alan faaliyetleri gerçekleştirdikleri zaman paydaşları tarafından daha olumlu şekilde değerlendirildiklerini düşünmektedirler. Ancak, işletmeler tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, vergi indirimlerinden veya avantajlarından yararlanmak için yapılıyor şeklinde algılanması, farklı bir tartışma konusu olabilir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin temel amaçlarından biri, kurumsal itibarı geliştirmektir. Bir işletmenin yaptığı sosyal sorumluluk çalışmalarının – özellikle gönüllü veya hayırseverlik kapsamında yapılan çalışmalar- ekonomik kaygılarla-amaçlarla yapıldığının düşünülmesi, paydaşlar nezdinde işletmenin sahip olduğu itibara zarar vererek, işletmenin inandırıcılığını olumsuz yönde etkileyebilir (Cingöz ve Akdoğan; 2012; 341).

Bir şirket ihtiyaç sahiplerine yardımda bulunarak, sanatsal etkinliklere katkı sağlayarak, çevreyi temizleyerek veya ağaçlandırarak ...vb. bir stratejik sosyal sorumluluk örneği gösterebilir. Sonuçta kendilerine yardım edilenler, kendilerini şirkete karşı minnettar ve borçlu hissederler. Bu da işletmeye,

desteklenmek veya başkalarına tavsiye etmek gibi şekillerde geri döner. Direkt olarak kendilerine yardım edilmemiş olanlar da şirket hakkında olumlu düşüncelere sahip olurlar ve onlarda şirketi desteklerler (Brenkert, 1996: 197). İyi şirket ile mükemmel şirket arasında bir fark vardır. İyi bir şirket harika ürün ve hizmetler sunar. Mükemmel bir şirket ise harika ürün ve hizmetler sunmanın yanı sıra, dünyayı daha iyi bir yer yapmaya çalışır (Büyük, 2006).

Stratejik sosyal sorumluluğa kötümser bakanlar, “bunun sadece şirket çıkarlarına hizmet ettiğinden” (Brenkert, 1996: 197) şikayet ederler. Ancak, en basit mantıkla, bunun (stratejik sosyal sorumluluk) topluma duyarsız şirketlerin davranışlarına göre daha çok tercih edilir olduğu açıktır. Kurumsal cömertlik, ekonomik pastanın büyümesini sağlayabilir ve yeni kazançlar oluşturmaya katkıda bulunabilir. Ayrıca zengin bireylerin hayırsever davranışlarını takdir ederken, kurumların cömertliğini niye kötüleyelim ki?

Kurumsal sosyal sorumluluk perspektifiyle yürütülen sosyal pazarlama programları gerek çalışanlar ve gerekse tüketicilerin bilinçlenmelerinin sağlanması yoluyla işletmenin kurumsal marka kimliğinin ve imajının toplum gözünde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Özellikle, içinde bulunduğumuz bilgi ekonomilerinde giderek daha fazla bilinçlenen ve bilgi düzeyi artan tüketici kitlelerinin sosyal sorumluluk programlarını destekleyen işletmeler lehine satın alma kararı aldıkları görülmektedir (Tıgılı v.d., 2007:2).

Yardımlar yaparak iyi sonuçlar elde etmenin, diğer paydaşlara yardım ederek hissedarlara fayda sağlamanın ahlaki açıdan itiraz edilecek bir yanı yoktur. Belki de, bazı şirketlerin yapmacık görünmemek uğruna, sosyal sorumluluklardan sakınmalarının sebebi bu muhalif (kötümser) düşüncelerdir (Jones, 1997:43). Buna rağmen bazı hükümetler, çalışanların refahını artıran veya içinde buldukları topluma katkıda bulunan şirketleri ödüllendirmektedir.

Stratejik KSS, şirketlerin rekabet güçlerini artıran sosyal boyutlara dönük yatırımlar aracılığıyla, paylaşılan değerleri de açığa çıkarır. Bir ortak yaşama ilişkisi gelişir: Şirketlerin başarısı ile toplulukların başarısı birbirlerini karşılıklı olarak desteklemeye başlar. Bir sosyal başlık bir şirketin faaliyet alanlarıyla ne kadar yakından bağlantılıysa, firmanın kaynaklarını ve kapasitesini artırma ve topluma yararlı olma fırsatları da o kadar büyük olur (Porter ve diğ., 2007: [www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php](http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php)).

Bakıldığında, en başarılı kurumların, aynı zamanda sosyal açıdan da en sorumlu kurumlar oldukları görülecektir. Özellikle son çeyrek yüzyıldır medyanın, bozulmuş iş ahlakına çektiği dikkatle birlikte, tüketiciler de etik ve sosyal bilince sahip şirketlerle iş yapmayı tercih ediyorlar (Carr, 1996: 113).

## **Sonuç**

Bir toplumun sağlıklı bir ekonomiye, hatta sağlıklı ve işleyen bir demokrasiye sahip olması için, özel sektör, kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere üç sektörün uyum içinde gelişmesi gerekir. Bu bağlamda her sektörün kendi içinde, sorumluluk bilinciyle yeniden yapılanma çalışmalarına gecikmeden başlaması için somut adımlar atması gerekir.

Son çeyrek yüzyılda, dünyada meydana gelen büyük değişim dalgasıyla birlikte, kamu ve özel sektörün rolleri yeniden tanımlandı. Buna göre, devletin güçlü ve etkin olabilmesi için birçok alandan elini çekmesi; iş dünyasının kazanç sağlama ve istihdam yaratmanın ötesinde, sürdürülebilir gelişme kavramı çerçevesinde daha geniş bir rol üstlenmesi ve sivil toplum kuruluşlarının toplumsal gelişmeye etkin bir aktör olarak katılması gereği gündeme gelmiştir.

İş dünyası, gelişmiş toplumlarda olduğu gibi, giderek daha güçlü ve etkin bir öncü rol üstlenmelidir. Sürdürülebilir bir geleceğin oluşturulması için, iş dünyasının, özel sektörün sorumluluklarının bilincinde olması ve üzerine düşen görevleri yapması gerekir.

Küresel ekonomide rekabet etmenin en önemli şartlarından biri de, şirketin faaliyet gösterdiği çevreye uyum göstermesi ve bu çevreye entegre olmasıdır. Bu çevre de, sadece çalışanlardan ve müşterilerden ibaret değildir. Başarılı bir şirket, tüm toplumsal aktörlerle uyum içinde olmalı ve güven inşa etmelidir. Söz konusu aktörler ile oluşturulacak iletişim ağının ve gönüllü girişimlerin, sonuç olarak firma performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu da sosyal sorumluluğu yansıtan şirket stratejileri üretmek ve uygulamakla mümkündür.

Firma açısından sosyal sorumlu olmak sadece asgari yasal koşullara uyma ya da saygı gösterme anlamına gelmemektedir. Amaç, bunların ötesinde, insana ve çevreye yatırım yapmaktır. Hiç kuşkusuz ki, bu yatırım, firmanın paydaşları ile olan ilişkilerine pozitif katkı yapacaktır. Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden markaların günümüzde saygın bir imaj elde etmeleri söz konusudur. Bu şekilde de hem toplumun yaşam kalitesi yükselmektedir, hem de işletmeler, karlılık oranlarını arttırabilmektedirler.

Türkiye’de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerisinde stratejik ve rasyonel nitelikli bazı işletme kararların yer aldığı da bir gerçektir. Piyasa değerini artırma, maliyetleri düşürme, kâr elde etme ve toplumda iyi bir itibara sahip olma düşüncesi işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda güdülemektedir.

Diğer taraftan, sosyal sorumluluk alanına giren tüm faaliyetler, esas itibariyle firmanın rekabet gücüne olumlu katkı yapması beklenen açılımlardır.



Temel yasal zorunlulukların ötesinde, eğitime, doğal çevreye, sağlığa, bilimsel-sanatsal ve sportif etkinliklere ...vb. yapılacak katkılar, genel anlamda firmanın ekonomik performansını direkt ya da dolaylı etkileyecek davranışlardır.

Sosyal sorumluluk son yıllarda, artık sadece büyük şirketlerin değil, hemen hemen her ölçekteki şirketlerin gündemine girmeye başlayan bir “sosyal imaj” olarak da algılanmaktadır.

Stratejik sosyal sorumluluk 1980’lerden itibaren popüler hale gelmiştir ve önümüzdeki yıllarda bunun daha çok gelişeceği düşünülüyor. Sosyal sorumlu ve ahlaki davranışlar sergilemek, kısa vadede bir fedakarlık hatta kayıp gibi görünse de, sonuç itibarıyla işletmeye kazanç sağlamaktadır.

Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların sürdürülebilir bir dünya için tüm paydaşlarına karşı etik ve sorumlu davranmalarını zorunlu kılan bir uygulamalar bütünü haline gelmiştir.

## KAYNAKÇA

BLOOM, P.N. & GUNDLACH, G.T., (2001), Handbook of Marketing and Society, Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

BOATRİĞHT, J.R., (1999), Ethics and the Conduct of Business, 3rd ed., NJ:Prentice-Hall.

BOONE, L. E. & KURTZ D. L., (1994), Business and Society, New York:Harper Collins.

BRENKERT, G.G., (1996), **Private Corporations and Public Welfare**, Ethics in the Workplace: Selected Readings in Business Ethics, Minneapolis/St Paul:West Publishing Company.

BÜYÜK S.,(2006), Türkiye'nin KSS Liderleri, [http://www.bendevarim.org/makale\\_03.html](http://www.bendevarim.org/makale_03.html) Erişim tarihi:28.02.2014.

CARR, A.Z., (1996), Is business bluffing ethical?. Beyond Integrity: A Judeo-Christian Approach: Zondervan Publishing House.

CARROLL, A.B., (1979), "A Three Dimensional Model of Corporate Performance", **Academy of Management Review**, 4(1), 497-505.

CARROLL, A.B., (2000), Business Ethics, Guilford: McGraw-Hill.

CİNGÖZ, A., AKDOĞAN A. A., (2012), İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İli'nde Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (3): s.331-349.

ÇELİK, A. (2007), “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, Coşkun Can Aktan (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk içinde, İstanbul: İGİAD Yayınları No:4, s. 61-84.

DİNÇER Ö., (2003), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul.

EREN E., (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İÜ Yayını, İstanbul.

GEOFFREY, P. L., (2001), The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.

HARTMAN, L.M., (1998), "Measuring the Effects of Sponsorships", **Journal of Advertising Research**, 41(1), 59-65.

[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=4452](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4452), (21.04.2014).  
<http://www.yenivizyon.blogspot.com/2007/10/sosyal-sorumluluk.html>  
Erişim: 25.03.2014

JANSSON, A. & NILSSON F. & RAPP, B., (2000), “Environmentally Driven Mode of Business Development: A Management Control Perspective”, **Scandinavian Journal of Management**, 16, 305-333.

JONES, D., (1997), Good Works, Good Business, USA Today.

KOTLER, P., LEE, N., (2005), Corporate Social Responsibility: Doing the Good for Your Company and Your Cause, Canada, John Wiley&Sons.

KÜSKÜ, F., (2001), Sorumluluk mu, Zorunluluk mu? Türk Otomotiv Sektörü’ndeki İşletmelerin Çevre İle İlgili Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs, Silivri-İstanbul, 155-169.

McWILLIAMS, A. & SIEGEL, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, **Academy of Management Review**, 26(1), 117-127

MELO, T., GALAN, J., (2009), “Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Value”, **13th Annual Conference on Corporate Reputation**, Identity, and Competitiveness, Amsterdam,

MİLLER, F.D. & AHRENS, J., (1993), The Social Responsibility of Corporations, Business Ethics: A Philosophical Reader, NJ:Prentice-Hall.

ÖZDEMİR, H., Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:8, Sayı:15, Bahar 2009, s.57-72

PAKSOY, F., Kurumsal Sosyal Sorumluluk kimin işi? [www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=3502](http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=3502) (Erişim: 30.04.2014)

PELTEKOĞLU, F.B.,(2007), Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Yayınları, İstanbul.

PİRA A. & BAYTEKİN E. P., (2003), İşletmelerde Toplumsal Sorumluluk ve “Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor” Toplumsal Sorumluluk Kampanyası Örneği, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs,Afyon, 265-278.

POLONSKY, M.J., JEVONS, C., (2006)., “Understanding Issue Complexity When Building a Socially Responsible Brand”, **European Business Review**, (Vol. 18 No.5), 340-349.

PORTER M. E. & KRAMER M. R., Rekabet Avantajı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki Bağlantı, Capital, 1 Ocak 2007, [www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php](http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php) Erişim: 11.03.2014.

QUESTER, P.G. & THOMPSON, B., (2001), Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness, **Journal of Advertising Research**, 41(1), 33-47.

SABUNCUOĞLU Z., (1992), İşletmelerde Halkla İlişkiler, Rota Ofset, Bursa.

SİMON, J.G.; POWERS, CW. & GUNNEMANN, J.P., (1983), "The responsibilities of corporations and their owners", **Ethical Theory and Business**, 2nd ed., NJ:Prentice-Hall,

SMİTH, N.C. & QUELCH, J.A., (1993), Ethics in Marketing, Homewood, IL.:Irwin.

TIĞLI, M., PİRTİNİ, S., ÇELİK, C., (2007), "Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Genç Tüketicilerin Marka Farkındalığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Araştırma", [http://www.prbu.com/kitaplik/KSS\\_Enstitu27\\_Sayi\\_9\\_1\\_07.pdf](http://www.prbu.com/kitaplik/KSS_Enstitu27_Sayi_9_1_07.pdf). [21,04,2014].

TORLAK, Ö. & ÖZDEMİR Ş., (2003), Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Alan Araştırması, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs, Afyon, 145-160.

ÜLGEN H. & MİRZE S.K., (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayınları, İstanbul, s.33.

VALLANCE, E., (1995), Business Ethics At Work, Cambridge University Pres.

