

SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞLETMELER İÇİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İÇSEL UNSURLARI

*Nurdan KUŞAT**

ÖZ

Günümüzün değişen rekabet şartları şirket faaliyetlerinin şirketin sürdürülebilir kılınma çabalarıyla paralel bir yapıya oturtulması gereğini ortaya çıkarmıştır. Sürdürülebilir kalkınma modern ekonomik kalkınmanın ekolojik yıkım, sosyal eşitsizlik, gelecek nesillerin ihmali gibi birbiriyle bağlantılı olan problemlerine çözüm üretmeye çalışan bir yapıyı temsil eder. Bu problemlerin oluşmasında firmaların katkısının çok fazla olduğunu söylemek mümkündür. Önemli olan hem işletme içi, hem de işletme dışı tetikleyiciler sonucu meydana gelen bu problemleri çözmek için alınacak önlemleri belirlemek ve uygulamaya geçirmektir.

Bu çalışma ile sürdürülebilir kalkınmanın hayata geçirilmesinde işletmelerin rolünün ne olması gerektiği araştırılmaya çalışılmıştır. Örgütsel öğrenmenin kurumsal sürdürülebilirlik için önemli bir değer olduğu bilinmesine rağmen, özellikle şirket içindeki sürdürülebilirlik dinamiklerinin neler olduğu ve sürdürülebilirlik yolunda nasıl kullanılabileceği geniş bir literatür çalışmasıyla açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Öğrenme, Sürdürülebilir İşletme

Jel Kodları: L22, L23, O43

ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY FOR SUSTAINABLE CORPORATIONS AND ITS ENDOGENOUS DETERMINANTS

ABSTRACTS

Today's changing competitive conditions exposed that; there should be a parallel structure between company's business and the company's efforts to be sustainable. Sustainable development represents a structure which tries to solve the problems of modern economic development that are linked each other such as ecological destruction, social inequality and ignorance of future generation. It is possible to say that contribution of companies is very high in occurrence of these problems. The important thing is that; the preventive actions to solve the problems which are occurring as a result of both endogenous as well as exogenous triggers should be identified and should be taken in progress.

Within this study; the role of enterprises in the implementation of sustainable development is investigated. Eventhough organizational learning is known to be an important value for corporate sustainability; it is explained via literature that “ what the dynamics are for sustainability in the company and how these can be used for that purpose”.

Keywords: Sustainability, Organizational Sustainability, Organizational Learning, Sustainable Corporations.

Jel Classification: L22, L23, O43

* Öğr. Gör. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğirdir Meslek Yüksekokulu, nurdankusat@sdu.edu.tr

I. GİRİŞ

Şirketleri sürdürülebilir olmaya zorlayan bazı güçlerin olduğu kesindir. Bu güçlerin kimisi şirketlerin maddi kaygılarından kaynaklanırken, kimisi de kurumsal bir kimlik oluşumunda gerekli olduğu düşünülen sosyal sorumluluk duygusu içeriklidir. Ama şirketleri sürdürülebilir olmaya zorlayan güçlere iktisadi bir bakış açısıyla yaklaşıldığında; şirketler birer ticari kuruluştur ve tüm ticari kuruluşların öncelikli amacı “KAR”dır. Bu bakış açısına göre şirketlerin çevresel dejenerasyonun önlenmesi konusunda kendilerini sorumlu hissetmeleri, değişen tüketici alışkanlıklarına özellikle üretim ve pazarlama süreçlerinde yaptıkları inovasyonlarla karşılık vermeleri ya da küresel oluşum içerisinde diğer rakip firmalardan geri kalmamak adına sürdürülebilir bir vizyon sergilemek istemeleri; neticede kar maksimizasyonunu sağlamak amaçlıdır.

20. yy’ın sonları ve içinde bulunduğumuz yüzyıl; özellikle işletmelerin amaçlarının ne olması gerektiği yönünde bir değişimin yaşanmasına sebep olmuştur. İşletmenin bir ticari kuruluş olması nedeniyle muhasebe karını artırmaya yönelik her türlü faaliyeti doğru kabul eden anlayış, yerini bu organizasyonun ekonomik karlılığını artırıcı faaliyetleri ön plana çıkaran değerlerin kabul edilip uygulanmasına bırakmak zorunda kalmıştır. Bir başka ifadeyle geçmişin sadece finansal içerikli beklentileri, yerini sosyal içerikli beklentilere bırakmıştır. Aslında mali beklentiler tam olarak kaybolmamış; sosyal içerikli, çevreyi ve toplumsal değerleri koruyan, gözetilen, sorumluluk bilinci yüksek uygulamalara yer veren işletmelerin; yeni düzendeki rekabet şansları artmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma, modern dünyada hem etik, hem sosyal hem de teknolojik bir takım sorunları içine alan bir kavram olarak kabul edilmekte olsa da; nadiren kurumsal bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Hoverstadt ve Bowling, 2005:131). Oysa ki sürdürülebilirlik, peşi sıra uzun ömürlülük kavramını da getirdiği için, ekonomik faaliyetlerin yaratıcı boyutu içerisinde yer alan kurumların da uzun ömürlü olması ve aldıkları kararlarla sürekli canlı bir yapıyı ortaya koymaları şarttır.

İşletmeler ve rekabet arasındaki ilişkileri inceleyen literatürde genelde 2 temel soruya cevap aranmaya çalışılır:

- 1) Bazı kuruluşlar neden diğerlerine göre daha başarılı bir şekilde rekabet ederler?
- 2) Kuruluşlar rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmak için ne yapabilirler?

Teece ve arkadaşları (1997:509) Porter’ın rekabet gücü yaklaşımı da dahil, stratejik literatürün rekabet ortamı ve stratejik uyumsuzluklar konusuna odaklandığını ve bu nedenle diğerlerinden daha başarılı olduklarını ve sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl geliştirilebileceği konusunda kuruluşlara yardımcı olmadıklarını belirtmektedir. Oysa Killen ve arkadaşları (2008:337) işletmelerin rekabet başarısını anlamak için; dışsal odaklı öneriler yerine içsel odaklı öneriler sunan örgütsel avantaj modellerinden ya da kaynak tabanlı görüşten yararlanılabileceğine vurgu yapmaktadır.

Bu çalışmada Killen ve arkadaşlarının şirket sürdürülebilirliği konusundaki yaklaşımları paralelinde, şirket içindeki sürdürülebilirlik dinamiklerinin neler olduğu ve bu dinamiklerin sürdürülebilirlik adına nasıl kullanılabileceği araştırılacak, ayrıca sürdürülebilir kalkınma için bu dinamiklerin ülke genelinde kullanım değeri literatür bazında test edilecektir.

II. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÖNEMİ

Sürdürülebilirlik kavramı geçen yüzyıla damgasını vuran, üzerinde en çok yazılan ve konuşulan kavramların başında gelmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı olarak; ekonomik kalkınma, sosyal kalkınma ve çevrenin korunması temalarını içerisinde barındırır. Ağırlıklı olarak ekonomik kalkınmayı çağrıştırmayı; sürdürülebilirliğin aslında ekonomik karar birimlerinin faaliyetleriyle doğrudan ilişkili olmasıyla alakalıdır. Ekonomik karar birimleri adını

verdiğimiz; hane halkı, şirketler, devlet ve dış dünya, yeni ekonomik düzenle birlikte içerisine sivil toplum kuruluşlarını da almıştır.

Sürdürülebilir kalkınma Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun yaptığı tanımda "bugünün insan ihtiyaçlarının gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini feda etmeden karşılanabilmesi" (UN, 1987) olarak ifade edilmektedir. Oysa kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın sadece bir bölümünü içine alan -özellikle de üretimden sorumlu ekonomik karar birimleri olan- ticari işletmelerin devamlılığını ifade eden bir kavramdır.

Dyllick ve Hockerts (2002:132) kurumsal sürdürülebilirliği, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğin bir karması olarak ifade ederken, kurumların kısa vadeli kazançlar yerine, uzun vadeli kazanç amacına yönelmeleri gerektiğine de vurgu yapar. Yavuz'a göre (2010:64), sürdürülebilirlik kavramını ticari işletmeler için yorumlayacak olursak; işletmelerin üretim sürecinde çevreye verdikleri zararların giderilmesi amacıyla gerçekleştirdikleri strateji ve yaklaşımları, uzun vadede işletme devamlılığı için kullanılmalarıdır. Fakat yine de günümüzün ekonomik karmaşasında ekonomik hayatın en önemli yapı taşı olan ticari işletmelerin ekonomik faaliyetleri olmaksızın kalkınmanın sürdürülebilir kılınması mümkün değildir. Böyle bir durumda sürdürülebilirlik sadece kağıt üzerinde kalacaktır. Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınmanın, ticari işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetleri ile yakın bir ilişkisi olduğu, hatta bir neden-sonuç ilişkisi içinde bulduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Tokgöz ve Önce'ye göre (2009:252) kurumsal sürdürülebilirlik için şirketlerin yeni bir iş yapma modeli öğrenmesinin ve kazanımlarını artırma yollarını düşünmelerinin yanında, geleceğe de yatırım yapmalarına gerek bulunmaktadır. Hahn ve Scheermesser' in (2006:2) de belirttiği gibi; ticari işletmelerin sadece üreten ve ekonomik değer yaratan birer kuruluş olmaları yeterli değildir; bu olağan faaliyetlerini sürdürürken ortaya çıkardıkları negatif dışsallıkları yok etmek ya da en aza indirmek için ellerinden geleni yapmaları gerekmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimine, sürdürülebilir kalkınmanın katkısının iki açıdan olduğunu söylemek mümkündür (İMKB 2011:1). Bu katkılar;

1) Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için şirketlerin hangi alanlarda yoğunlaşması gerektiği,

2) Sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi konusunda şirketlerin, hükümetin ve sivil toplumun ortak bir hedef oluşturmasının teşviki şeklinde kendisini gösterir.

Sürdürülebilir kalkınma teşvik edilirken kurumsal sürdürülebilirliğin bu teşviklerden pozitif dışsallık elde ettiği söylenebilir. Daha önce belirttiğimiz gibi sürdürülebilirlik tüm üretim faktörlerini içerisine almakta ve firma sürdürülebilirliği bunun sadece bir parçasını oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik adına atılan her adım, kurumsal sürdürülebilirlik için de önem arz eder.

Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik, bir ülke içerisinde yer alan ve ekonomik bir amaca sahip kurumların, geleneksel büyüme kuramlarına bir alternatif olarak geliştirilen maddi-manevi her türlü riski minimize etmeyi sağlayarak kurumları geleceğe daha sağlıklı aktarmayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır.

2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren 766 şirketin CEO'su üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre (İMKB, 2011:3-4) şirketleri kurumsal sürdürülebilirlik konusunda teşvik eden en etkin faktörler ise;

1) Artan marka değeri, güven ve itibarın, şirket karlılığını artırması,

2) Personel motivasyonunun artarak kar marjlarının yükselmesi,

3) İşletmelerin itibarının artmasıyla, kalifiye işgücü istihdamının kolaylaşması,

4) Toplumun gözünde elde edilen meşruiyet sayesinde rakiplere karşı rekabet üstünlüğünün elde edilmesi,

5) Uluslararası sorumlu yatırım şirketlerinden finansal destek sağlama imkanlarının kolaylaşması,

6) Bilinç düzeyi artan tüketicilerin değişen işletme talepleri şeklinde sıralanabilir.¹

Kurumsal sürdürülebilirliğin firmalar tarafından başarılı bir şekilde icra edilmesi, Bansal'a göre (2005:199-200) üç önemli gelişmenin tetikleyicisi olacaktır:

1) Çevresel Bütünlük: Şirketin yeni bakış açısı ile üretim sürecinde çevreye verilen zarar en az düzeye çekilecektir. Çevreyle dost üretim teknolojileri gelişecektir.

2) Sosyal Eşitlik: Şirketlerin sosyal sorumluluk projelerinin uygulanmasına verdikleri önem sayesinde, bireylerin kaynaklara eşit bir şekilde ulaşımı sağlanacaktır.

3) Ekonomik Refah: Gerek mevcut ürünlerle gerekse yeni ürünlerle üretimde etkinlik sağlanarak bir değer artışı yaratılacaktır.

Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik ile elde edilecek gelişmeler sayesinde, sadece işletmeye ait değerlerde artış ve gelişmeler elde edilmeyecek, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma ve toplum adına da çok önemli adımlar atılmış olacaktır.

III. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İÇSEL UNSURLARI

Kurumsal sürdürülebilirliğin içsel unsurlarını (1) Kurumsal Bilgi Yönetimi ve Transferi, (2) Kurumsal Öğrenme, (3) Kurumsal Değer, (4) Kurumsal Mutluluk, (5) Kurumsal Vatandaşlık, (6) Kurumsal İtibar, (7) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, (8) Kurumsal Yönetim ve (9) Kurumsal Sosyal Sermaye alt başlıklarında değerlendirmek mümkündür.

A. KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ VE TRANSFERİ

Yeni ekonomik düzen, geleneksel üretim faktörleri olan toprak, sermaye, emek ve girişimci dörtlüsünün üretime katkı değerleri üzerinde önemli değişiklikler yapması yanında, entelektüel sermayeyi de, bir başka anlamda bilgiyi de üretim faktörlerine beşinci bir ortak olarak çekmiştir. Bilginin bir üretim faktörü olarak devreye girmesi ve diğer dört üretim faktörüne çok büyük bir destek sağlaması; bilgide yönetim ve transfer unsurlarına özen gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

Chen ve Wang'a göre (2011:225) bilgiyi üretenler bilim adamları, mühendisler ve girişimciler olup, özellikle bilim adamları ve mühendisler AR-GE'de ürün ve süreç geliştirmede çalışırlar. Yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesinde, yeni fırsatların ve yeni pazarların yaratılmasında bu departmanda yaratılan bilginin önemi yüksektir. Fakat sadece bu bilginin yaratılmış olması çok bir şey ifade etmez. Bu bilginin günlük hayata transfer edilmesi aynı zamanda da sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması zorunludur.

Ticari olmayan bir hayattan, ticari bir sürecin içerisine çekilen bilim adamları (Chen ve Wang,2011:223) yarattıkları bilginin transferinde önemli bir rol oynamalarına rağmen; bu AR-GE personelinin işletmelerde sürekli istihdamının oldukça pahalı olması bazı çözüm yollarının aranmasını zorunlu kılmıştır. Firmalar için bilgi transferinin sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesi iki yolla olabilir (Chen ve Wang, 2011:227):

1) Bilginin Firma İçinde Yaratılması: Firma içinde oluşturulacak bir AR-GE departmanı ile bilginin yaratılması ve firma içi süreçlere aktarılması mümkündür. Fakat bu yol teknik ve maddi anlamda külfetli olacağı için, genelde büyük ölçekli işletmelere tavsiye edilebilir.

¹ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. OKUMUŞ, Kerem (2009) Yeni Bir İşletme Anlayışı: Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sektörel Dernekler Federasyonu, 01.04.2009 tarihli yazı.

2) **Bilginin Dışarıdan Satın Alınması:** Bilginin, bilgi yaratıp pazarlayan AR-GE şirketlerinden satın alınarak firmaya transferini ifade eder. Maddi anlamda daha rahatlatıcı bir süreç olsa da, firmaların özel durumlarına uygulanabilirliği sıkıntılı olabilir. Özellikle küçük işletmelere tavsiye edilebilir.

Bilginin yaratılması ve transferi uygulamalarına bir üçüncü yöntem daha eklenebilir. Bu da şirket içinde istihdam edilen personele bilimsel eğitim verilerek suretiyle yaratıcı bir kimlik kazandırılmasıdır. Firma içinden gelen bir personelin firmayı iyi tanınması sayesinde, edindiği bilimsel yetenekleri firma adına daha özgün bir şekilde kullanması mümkün olacaktır. Bu yapılanma hem daha düşük maliyet, hem de firma adına daha büyük etkinlik yaratacaktır.

B. KURUMSAL ÖĞRENME

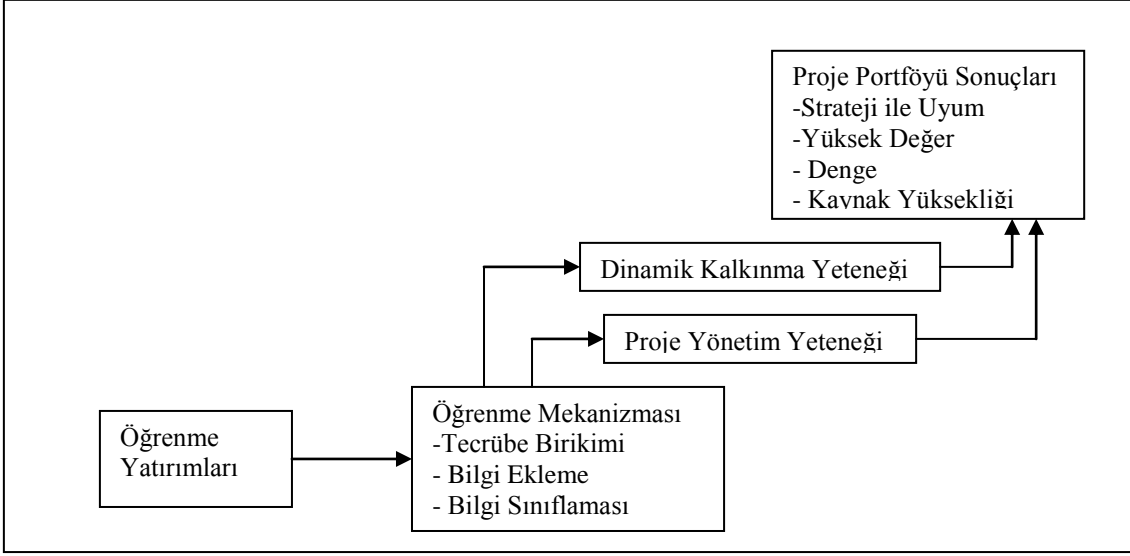
Kurumsal öğrenme kavramının son yıllarda artan popülaritesi, çağdaş organizasyonlarda artan liderlik karmaşasıyla büyük oranda bağlantılı olmuştur. Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik ve beşeri değişim, çevre dinamiklerindeki farklılaşmalar, hayat standartlarındaki yeni oluşumlar, firmalar arasında artan rekabet “yeni ekonomik düzende yeni liderlik anlayışı nasıl olmalı” sorusunu gündeme getirmiştir. Bu yeni senaryo, yalnızca değişen ortamda çabuk şekilde öğrenenleri değil, aynı zamanda yeni ve değişen durumda inovasyonu kullanabilenlerin başvurularını talep eder (Molina ve Callahan, 2009:388).

Kısaca kurumsal öğrenme, bir örgütün adaptasyon kapasitesini artırmak için, bilgiye ulaşmayı ve ulaşılan bilginin değerini artırmanın yollarını gösterir. Bu nedenledir ki; sadece bir süreci anlattığından söz etmek yetersiz olur. Kurumsal öğrenme aynı zamanda bir kültürü de temsil eder. Bu kültürün oluşmasında şirket çalışanlarının öğrenme yetenekleri ve öğrendiklerini uygulama kapasiteleri oldukça önem arz eder. Bireyler öğrenmeye, keşfetmeye, değerlendirmeye ve örgüt adına fırsatlardan yararlanmaya devam ettikleri için, bu rutin ve birbirini tekrar eden süreçler kurumsallaşmayı sağlar. Bu durum, değişen örgüt ihtiyaçları açısından yeni öğrenme süreçlerine liderlik eden, sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kurumsal öğrenme kültürü yaratır (Molina ve Callahan, 2009:394).

Kurumsal öğrenme yeteneği, kurumsal sürdürülebilirlik için olduğu kadar, ulusal kalkınma için de ön koşuldur. Bu yetenek olmaksızın çevredeki değişikliklere uyum sağlamak mümkün olmayacaktır (Killen ve ark., 2008:339). Ayrıca kurumsal öğrenmenin temel taşı bireysel öğrenmedir ki, bu asla unutulmamalıdır.

Girişimcilik ve öğrenme arasında hem bireysel hem de kurumsal düzeyde dinamik bir etkileşim vardır. İnsanlar işyerlerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmayı başardıkça, herhangi bir organizasyonda farklılık yaratmaları söz konusu olabilir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda örgütlerin karşı karşıya kaldığı karmaşık yapılanmalar yüzünden, ancak kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilen bireylerle çalışan liderler ayakta kalabilmektedirler (Hostager ve ark., 1998:389).

Kurumsal öğrenmenin kalkınma yeteneği üzerinde olumlu sonuçlar verdiği anlayışıyla hareket eden Killen ve arkadaşları (2008:340); kurumsal öğrenme yatırımlarının ortaya çıkaracağı etkileri Şekil 1 yardımıyla göstermektedirler.



Şekil 1 Kurumsal Öğrenme Yatırımları, Kalkınma Yeteneği ve Çıktılar

Kaynak: Killen,C.P., Hunt,R.A. ve Kleinselmidt,E.J. (2008) "Learning Investments and Organizational Capabilities: Case Studies on the Development of Project Portfolio Management Capabilities" *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol 1, No 13, s.340.

Şekil 1'e göre, örgütlerde öğrenme amaçlı yapılan yatırımlar öğrenme mekanizmasını çalışmaya teşvik eder. Öğrenme yeni bilgilerin eklenmesi, sınıflanması ve bu birikimin tecrübe edilmesi ile hız kazanır. Öğrenme ile elde edilen birikimin tecrübeye dönüştürülmesi örgütün hem kalkınma yeteneğini, hem de proje yönetim yeteneğini olumlu yönde etkiler. Nihai anlamda ortaya çıkarsa; etkin kaynak kullanımı, üretimde maksimum denge, yaratılan üründe yüksek değer ve en önemlisi de stratejik uyumdur.

Günümüzde küresel ekonomiyi etkileyen pek çok küresel sorunun varlığından bahsedilir. Kaynaklardaki etkin olmayan kullanım ve çevresel bozulmalar bunlardan en çok dikkat çekenleridir. Bu problem sürdürülebilir kalkınma kavramı ile yakından ilişkilidir. Sürdürülebilir kalkınmaya dair uygulamaların kurumsal öğrenmeyi zorunlu kıldığından sıklıkla bahsedilir. Şirketlerin ne zaman ve neden öğrenme süreçlerini takip ettiği, inovasyonların etkilerinin neler olduğu, hangi ölçüde ve hangi faktörlerin teşvikinin öğrenmeyi yönlendirdiği önemli konulardır (Siebenhüner ve Arnold, 2007:339).

C. KURUMSAL DEĞER

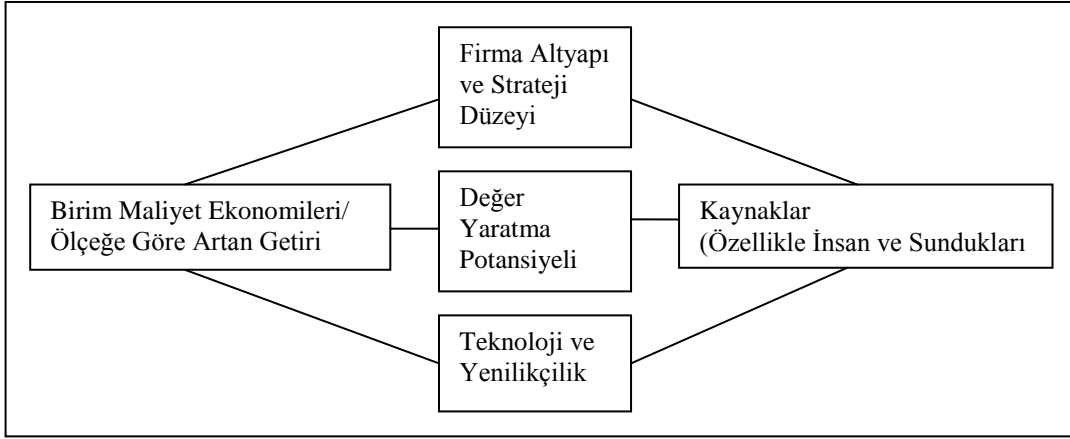
Değer kavramı sosyal bilimler literatüründe oldukça önemli bir yere sahip olmasına rağmen, tarifinde önemli sıkıntılar bulunan bir yapı sergiler. Mesela Kay (1995:19) katma değerini değere bağlı olarak tanımlandığını belirtmesine rağmen, çalışmasında sadece katma değerini tanımına yer vermektedir. Benzer şekilde Bowman ve Ambrosini (2000) değerini tipi (kullanım değeri, değişim değeri) ve değer teorileri (marjinal fayda, üretim maliyeti) gibi değerli olan şeylerin tartışılmasına katkıda bulunmuş olmalarına rağmen, değere ait özel bir tanım üretmemişlerdir.

Aslında örgütsel değerini tahmin edilmesi mümkündür. Helfat ve arkadaşları (2007:12-13) ve Peteraf ve Barney (2003:322) ise değeri; tüketicinin ödemeye razı olduğu, üreticinin ise fırsat maliyetlerini anlatan bir kavram olarak değerlendirmektedirler. Pitelis (2009:1119) değeri tahmininin pazardaki fiyatlarla yapılacağını, değeri fiyat olarak anlaşılmasının ise, üretici ve rakiplerin ortaya çıkmasına ve tüketici bilincinin oluşmasına imkan tanıyacağını belirtir ve

firmaların değer yaratmalarını sağlayan faktörleri 4 ana grupta toplamaktadır (Pitelis, 2004). Bunlar:

- 1) İnovasyon,
- 2) Beşeri kaynaklar ve onların hizmetleri,
- 3) Ölçek Ekonomileri,
- 4) Firma Altyapı ve Stratejisi (fiziksel ve finansal kapasite) dir.

Firmaların değer yaratmalarında etkin rol oynayan bu faktörlerden yararlanarak bir örgütsel değer belirleme şeması üretilebilir. Bu bağlamda Şekil 2’de Pitelis’in (2009:1124) ortaya koyduğu değer yaratan belirleyicileri görmek mümkündür.



Şekil 2 Kurumsal Değer Yaratan Belirleyiciler

Kaynak: Pitelis,C.N. (2009) The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage, 30(10), s.1124.

Hem maddi (tesis, hammadde, ekipman gibi) hem de maddi olmayan unsurlar (kültür, iletişim, bilgi gibi), bir kuruluşun değerini ortaya çıkaran belirleyiciler olarak kabul edilseler de, günümüzün hizmet ağırlıklı toplumunda bilgi ve enformasyon kaynakları gibi maddi olmayan kaynakları örgüt için ön plana çıkmaktadır (Canals, 2000:118).

D. KURUMSAL MUTLULUK

Bir kurum için en az teknik sermaye kadar önemli olan beşeri sermayeye 20.yy sonlarında başlayan ilgi artışı, 21.yy’da da artarak devam etmektedir. Kurumların gelişmesinde ve başarılı olmasında beşeri sermayenin yani çalışanın yeteneklerinin rolü üzerine geçen yüzyılda yapılan pek çok çalışma mevcuttur. Bu çalışma sonuçlarına göre; bir örgütün başarısı, çalışanın yaratıcılığına, yenilikçiliğine ve sorumluluk duygusuna bağlıdır (Ramlall, 2008:1582). İçinde bulunduğumuz yüzyılın bu konuyla bağlantılı çalışmaları ise, personelin pozitif psikolojisinin artırılarak elde edilebilecek ekonomik değer üzerinedir.

Pozitif psikoloji Ramlall’a göre (2008:1580) kişilerin, grupların ve örgütlerin gelişmesi ve başarılı olmasına imkan veren insan gücüne vurgu yapan, kişi ya da kurumlara neyin yanlış olduğu yönünde yönlendirmede bulunan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır.

İnsanlar hayatları boyunca mutluluğu ararlar. Bu arayış yaptıkları işle ilgili olarak da devamlılık gösterir. Yaşamak, yaşamı sürdürülebilir kılmak çalışılan işle büyük ölçüde paralel bir yapı sergiler. Çalışanların mutluluğu ve memnuniyeti, kurumlar için oldukça önemlidir.

Çünkü pozitiflik, mutluluk ve organizasyonel çıktılar birbiriyle bağlantılı olup, sadece psikolog ve sosyologlar değil, aynı zamanda yönetici ve liderler de bu konuyla yakından ilgilenmek zorundadırlar (Ramlall, 2008:1583).

Wright ve Cropanzano'ya göre (2004) mutluluk hem kişisel iyileşmenin, hem de çalışanların iş performansının maksimizasyonunda değerli bir araçken; Gavin ve Mason'a göre (2004) toplum üyelerinin yaşam kalitelerini artıran ve ayakta kalma şanslarını yükselten önemli bir mekanizmadır.

Ramlall'a göre (2008:1585) pozitif bir örgüt kültürünün inşasında işyerindeki verimliliğin, motivasyonun ve memnuniyet artışının ve her şeyden öte örgüt liderinin önemi çok büyüktür.

E. KURUMSAL VATANDAŞLIK

Bir ülkenin ekonomik yapı taşları içerisinde önemli bir yeri olan işletmelerin de sürdürülebilir kalkınma amacıyla sorumlu birer vatandaş gibi davranmaları bir gerekliliktir. Bu bağlamda da ortaya çıkan davranış türü kurumsal vatandaşlık olarak değerlendirilmekte ve işletmeleri de bir sorumlu vatandaş olarak gören anlayışa ulaşılmaktadır.

Aktan'ın (2006:60) yaklaşımıyla kurumsal vatandaşlık; işletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken her türlü yasal, etik ve sosyal içerikli kurallara uymasını ve toplumla-işletme arasındaki sosyal sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini zorunlu gören bir kavramdır. Bu tanımdan yola çıkarak işletmeyi bir vatandaş gibi algılamanın ona birtakım sorumluluklar yüklediğinden bahsetmek mümkün olacaktır. Gardberg ve Fombrun (2006:329-330) da kurumsal vatandaşlığın, şirketlerin de bir toplum üyesi sıfatıyla yerine getirmekle yükümlü oldukları sosyo-ekonomik görevlerini anlattığından bahsetmektedir.

Fakat Sarıkaya ve Kara (2007:230) sürdürülebilir kalkınmanın şartlarından bir tanesi olan ve işletmelere düşen sorumlu vatandaşlık davranışının sadece ülke sınırları içerisinde kalmasının yeterli olmayacağına, küresel bir form kazanan dünya üretimine de mutlaka yansıtılması gerektiğine değinmektedir. Günümüzde sürdürülebilir kalkınma sadece devletsel bazda değerlendirilemez. Sınırların sıfırlandığı bu yeni yapılanmada ulusal firmaların sorumlu birer vatandaş olarak ortaya koydukları yerel davranışları, küresel birer sorumlu vatandaş olarak da yansıtılmalarına ihtiyaç vardır.

Handy (2002:53) firmaların küresel kurumsal vatandaş olarak değerlendirmenin gerekliliğini, her işletmenin sürdürülebilir bir dünyaya ihtiyaç duymasıyla açıklar. Bu yaklaşım oldukça doğrudur. Dünyanın kaynakları yerküre üzerinde yaşayan ve yaşayacak olan insanların ortak malıdır ki; bu ortak varlıkların işletmeler tarafından uygulanacak sorumlu vatandaş davranışları ile hem bugün hem gelecek adına aynı değeri taşıması bir zorunluluktur. Ülkeden ülkeye farklı uygulamalarla vatandaşlık sorumluluğunun farklılaşması global sürdürülebilirlik için tehlike yaratacaktır.

İşletmelerin tüm dünya ülkelerinde gerçekleştirdikleri üretim sürecinde aynı kurumsal vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri, küresel kurumsal vatandaş statüsünü kazanmaları için oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra küresel kurumsal vatandaşlık bir kurum kültürü olarak işletme davranışlarına yerleştirilebildiği sürece kurumsal sürdürülebilirliğin başarı oranı da yükselecektir.

F. KURUMSAL İTİBAR

Kurumsal itibar işletme içerisinde ve dışarısında yer alan paydaşların işletme hakkındaki öngörülerinden oluşur (Özalp ve ark., 2010:100). Bir diğer ifadeyle paydaşların işletme ile ilgili değer yargıları toplamını anlatır.

İşletmeler için kurumsal itibar artışı, artan rekabet gücü anlamına gelir ki; bu artış direkt işletme paydaşlarının işletmeye olan bağlılıklarının artışıyla ilişkilidir. Sayılı ve Uğurlu'ya göre (2007:93) finansal risk yatırımcılarının firmaya eğilimlerindeki artış, bu firmaların kriz

ortamlarından daha az etkilenmesi, devlet ve banka desteklerinden daha rahat yararlanabilmeleri, sektörel ortalamadan daha yüksek bir oranda kar elde etmeleri, çalışan verimliliğindeki artışlar gibi gelişmeler şirket rekabet gücü üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Günümüzde kurumsal itibar en az işletmelerin birtakım finansal çıktıları kadar önemli görülmektedir. Bu nedenledir ki işletmelerin birçoğu kurumsal itibarlarını artırmak adına birtakım çabalar sarf etmektedirler.

Kurum itibarının artışında uygulanan sosyal sorumluluk projelerinin gerçekçiliğinin ve başarısının yeri oldukça fazla olacaktır. Özkol ve arkadaşları (2005:138) sosyal sorumluluk çalışmalarının kurumsal itibarı güçlendirdiğini ve faaliyet giderlerini azaltıcı, finansal performanslarını geliştirici ve marka değerlerini yükseltici bir yapı oluşturduğunu belirtmektedirler.

Sarıkaya ve Oruç (2010:97) işletmelerin sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde bulunmalarının da işletme için itibar artırıcı bir unsur olduğunu belirtirler. Çünkü sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisine giren işletmelerin yeni pazarlara girişi kolaylaşacak, bu sayede tanınırlığı ve aranılabilirliği artacak, kalifiye personele ulaşma şansı yükselecek ve paydaşlarının güvenini teyit etmelerine imkan sağlayarak üstün rekabet gücüne kavuşması mümkün olacaktır.

Bir işletmenin ekonomik sürdürülebilirliğinin sağlanmasında finansal kaynak ve beşeri sermayenin oldukça önemli bir rolü olduğu bilindiğine göre; kurumsal itibarın bu anlamda olumlu etkiler yarattığından bahsedilebilir. Sonuç itibarıyla uygun şartlarda elde edilen finansal kaynaklar, istihdamında zorlukla karşılaşılmayan kalifiye personel, işletme adına pozitif bir rekabet gücünün oluşmasına destek olacaktır.

G. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları birbirinden farklı anlamlar içerir. Sosyal sorumluluk tüketiciyi aldatmamak, tüketici haklarına saygılı olmak, adil olmak gibi iş etiğine uygun davranışları bünyesinde barındırırken (Kotler and Lee, 2008:2-3); kurumsal sosyal sorumluluk kavramında ise işletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluklarında gönüllü bir şekilde çalışmaları ve istekli olmaları ön plana çıkmaktadır ve işletme ve paydaşları ortak bir veya birkaç amaç için bir araya gelirler (Orçan, 2007:27-38).

Bir ekonomik karar birimi olarak değerlendirilen işletmelerin artan küresel rekabet ortamında her daim varlıklarını sürdürebilmeleri, bu yeni ekonomik düzene en kısa sürede adapte olmalarıyla mümkün olacaktır. İşte bu bağlamda işletmelerin sürdürülebilirliğinde paydaşlarla ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır (Sarıkaya, 2009:41). Paydaş “işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilen ve bu hedeflere ulaşmasından etkilenen bireyler ve/veya gruplar” olarak açıklanabilir (Sarıkaya, 2009:42).

Carroll ve Buchholtz (2000:66-69) işletme paydaşlarını birincil (hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler ve işletme ortakları) ve ikincil (hükümet ve düzenleyicileri, sivil toplum kuruluşları, sosyal baskı grupları, diğer ticari kuruluş ve rakipleri) paydaşlar olarak sınıflandırırken; Özalp (2001:10-13) işletme paydaşlarının iç (işletme çalışanları, ve sahipleri) ve dış (müşteriler, sendikalar, tedarikçiler, dağıtımıcılar, hükümet ve yerel yönetimler) paydaşlar şeklinde de değerlendirildiğinden bahsetmektedir. Hitt ve arkadaşları ise (2005:23-26) paydaşları; sermaye piyasası paydaşları (hissedarlar ve işletme sermayesini oluşturanlar), ürün piyasası paydaşları (müşteriler, tedarikçiler, işgücü sendikaları) ve örgütsel paydaşlar (tüm işletme çalışanları) olarak 3 grupta ele almaktadırlar.

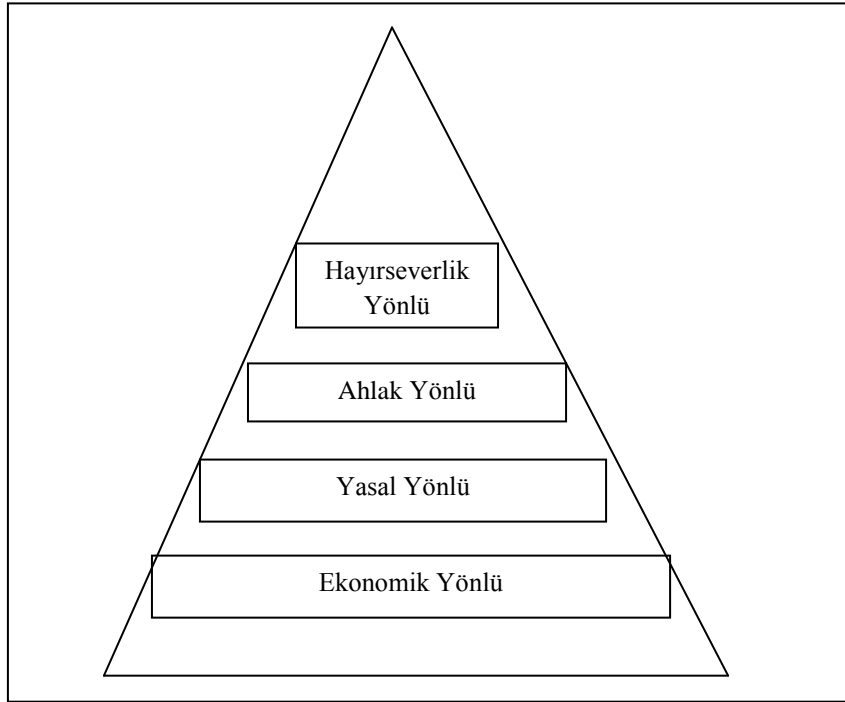
Ne tür bir paydaş sınıflandırması kabul edilirse edilsin, işletmelerin paydaşları oldukça büyük bir grubu anlatmakta ve bu gruba karşı her daim sorumlulukların varlığı da kaçınılmaz olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerle işletme paydaşları arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken (Werther ve Chandler, 2006:6),

işletmeler sosyal sorumluluklarını ekonomik, yasal, etik ve gönüllü zorunluluk olarak takip etmek zorunda kalmaktadırlar (Carroll, 1979:499).

Özellikle 1990'lı yılların sosyal sorumluluk kavramının hızla geliştiği yıllar olduğu kabul edilir ki, bu yıllarda sosyal sorumluluk gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri için öncelikli gündem maddesi oluşturmuştur (Akgeyik, 2010:72). İçinde bulunduğumuz koşullar dahilinde işletmelerin içeriği çok güzel bir şekilde oluşturulmuş, alabildiğine renkli sosyal sorumluluk projeleriyle paydaşlarını peşinden sürüklemesi çok zordur. Mesela paydaş gruplarından birisi olan müşteriler; ürün kalitesi, fiyat, bulunurluk ve hizmet hakkında daha fazla bilgi sahibi olduklarından, irtibata geçtikleri işletmeler konusunda daha fazla seçici davranmaktadırlar (Özalp ve Arkadaşları, 2008:74).

İşte bu seçicilik günümüzün modern işletmelerinin toplumla karşılıklı güven ilkelerine dayalı düzgün ilişkiler geliştirmesine ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç duyulan güvenin oluşmasında da şirket stratejilerinin ve devlet politikasının birlikteliği ve uyum içinde teşekkülü şarttır. Görülen odur ki; özellikle 1990'lı yıllarda sosyal içerikli program ve projelere daha fazla yatırım yapan işletmeler daha başarılı olmuşlardır (CIPD, 2002:4). Hatta kurumsal sosyal sorumluluk 1990 sonrasına taşınarak örgütler açısından adeta bir zorunluluk haline gelmiş; Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı gibi kuruluşların bünyelerinde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili birimler oluşturulmuştur (Balı ve Cinel, 2011:49).

Carroll (1991:42) işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine bakış açılarının dört şekilde olduğundan bahseder ki, bu bakış açılarını bir piramit yardımıyla sınıflandırmaktadır:



Şekil 3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll,A.B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, C.34, p.42.

Şirketler ilk kuruldukları dönemde sosyal sorumluluğu ekonomik yönüyle görürler ve karlılık onlar için en önemli unsurdur. Biraz zaman geçtikten sonra sosyal sorumluluk anlayışları kanunlara uygun, yasal yönü ağır basan bir yapıya bürünmeye başlar. Olgunlaşmaya başlayan şirketlerde ise ahlak yönlü, dürüstlüğü ve adilliği ön plana çıkaran bir sosyal sorumluluk anlayışına geçilir. Şirket tam anlamda olgunlaştığında ise sosyal sorumluluk, artık hayırseverlik yönlü; kurumsal bir vatandaş örneği sergileyen bir yapı üzerine oturur.

Sosyal sorumluluk projelerinin etkin bir şekilde uygulanması sonucunda tüm paydaşlar için vazgeçilmez bir yapı oluşması ve firmanın bu sayede üstün bir rekabet gücü elde etmesi mümkün olacaktır. Şirketlerin gelişen sosyal sorumluluk anlayışı sayesinde, toplumların, sürdürülebilir kalkınmanın gerekliliğine olan inançları yükselecek, bilinçli bir toplumun oluşmasıyla da kurumsal sürdürülebilirlik tam anlamıyla ekonomik sürdürülebilirliğe taşınabilecektir.

H. KURUMSAL YÖNETİM

1980'li yıllardan sonra mevcut ekonomik yapılar üzerinde çok büyük etkiler bırakarak dalga dalga etkisini artıran yeni ekonomik düzen, işletmelerin mevcut yönetim yapılarında da radikal düzenlemeler yapmalarını zorlayıcı bir etki ortaya koymuştur. Bu bağlamda gerek işletmelerin, gerekse ülkelerin gelişmelerini sürdürülebilir kılmalarında yeni kurumsal yönetim teknikleri önem kazanmaya başlamıştır.

Shleifer ve Vishiny (1996:2) kurumsal yönetimi; bir işletmeye, finansman sağlayan yatırımcıların yatırımlardan bir getiri elde etme konusunda kendilerini güvende hissetmelerine yarayan yöntemler bütünü olarak tanımlar. TÜSİAD'a göre ise (2002:9) bir işletmenin uzun dönemde ekonomik değer yaratmasına imkan sağlayan her türlü kanun, yönetmelik ve uygulama bu kapsamda değerlendirilmelidir.

I. KURUMSAL SOSYAL SERMAYE

Sosyal sermaye kavramı fiziksel sermaye ve beşeri sermayeden sonra sermaye kavramına eklenen yeni sermaye kavramlarından birisidir. Bu sermaye kavramı işletmenin sahip olduğu finansal varlıkları içine almadığı gibi, bu işletme içerisinde istihdam edilenlerin bilgi ve kapasitelerini de anlatmaz. Özdemir'e göre (2009:91) sosyal sermaye sosyal ilişkilerde yer alan ve bu ilişkiler sayesinde işletmeye kazandırılan değerlerin toplamından oluşur. Gabbay ve Leenders (1999:3) sosyal sermayeyi örgüt aktörünün sosyal ilişkileri sayesinde elde ettiği ve bu aktörün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan somut ve soyut çıktılar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamayla sosyal sermaye, bir işletmenin hem birincil ve ikincil paydaşları, hem de içsel ve dışsal paydaşlarıyla gerçekleştirdiği sosyal boyutlu olumlu ilişkilerin ortaya çıkardığı bir değer olarak kabul edilebilir.

Bu tanımlamaların ışığında diyebiliriz ki; sosyal sermaye sayesinde işletme ile tüm paydaşları arasında güven unsurunun ön plana çıktığı güçlü bir işbirliği ağının gerçekleştirilmesi sağlanmakta ve bilgi oluşum ve paylaşımında etkinlik sağlanarak asimetrik bilginin oluşumu bir ölçüde engellenmiş olmaktadır. Dolayısıyla işletmenin tüm paydaşları ile yaşayabileceği çatışmalar sosyal sermaye sayesinde en aza indirgenmiş olmakta ve işletme performansını en üst düzeye çekebilmektedir.

Sosyal sermaye birikiminin bir işletme için en üst düzeyde fayda yaratması, bu birikimin oluşturulmasında örgüt içi ve örgüt dışında yer alan paydaşlara eşit düzeyde önem verilmesi ile mümkün kılınabilir. Dengeli bir sosyal sermaye yatırımı, işletmelerin sürdürülebilirliğinde en önemli faktör olacaktır.

IV. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Kurumların sürdürülebilirliğinde önemli olan ve ön plana çıkan kavramlar genel itibarıyla yaptığımız çalışma içerisinde değerlendirilmiştir. Aslında bu değerlendirme, "kurumları sürdürülebilir kılmak için neler yapılabilir" bağlamında yapılmıştır. Olaya diğer

açından yaklaştığımızda da kurumsal sürdürülebilirlik için çalışırken karşılaşılan sıkıntıların neler olduğu ve bu problemlerle nasıl mücadele edilebileceği de kısaca açıklanmalıdır.

Chung ve arkadaşları (2011: 221) kurumların, sürdürülebilirlik ile ilgili olarak karşılaştıkları en önemli sıkıntının etkin olmayan insan gücü ve sınırlı kaynak kökenli olduğunu belirtmektedirler. Zayıf ve dirayetsiz bir yönetimin varlığı, insan gücü ve kaynak yapısındaki problemleri şirketin yüz yüze kaldığı acil durumlarda daha da etkisiz bir yapıya büründürmektedir (Chung ve ark., 2011:221). Örgütü oluşturan üyeler arasında sürekli bir uyumun görülmesi mümkün değildir. Özellikle de örgütün zorluklarla karşılaştığı, problemler yaşadığı dönemlerde, örgüt içinde farklı seslerin yükselmesi kaçınılmazdır. Hatta örgüt liderinin zayıflığı farklı ses sayısını artırıcı bir rol oynayacaktır.

Bu zayıflıklar örgüt içinde istihdam edilen personelle ilgili olarak ortaya çıkan sıkıntılardır. Oysa bir örgütün rakipleriyle olan ilişkilerinde, yanlış yönetim kararları neticesinde yaşadığı problemler de vardır. Gereğesi belli olmayan örgüt amaçları, örgütün rolünü tam olarak benimseyememiş olması, kötü iletişim ve koordinasyon sonucunda işbirliğinde yaşanan belirsizlikler, etkin olmayan kaynak tahsisleri, üretim alanındaki şiddetli rekabet gibi sıralanabilecek bazı özellikler, örgütlerin kurumsal sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkilemektedir (Chung ve ark., 2011:222).

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda karşılaştıkları sıkıntıların temelde ekonomik ve yönetim kaynaklı olduğu görülmektedir. Ekonomik sorunlar, üretim faktörlerinin hem yetersizliği, hem verimsizliği, hem de etkin kullanılmaması kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimsel sorunlar ise temelde işletme içi iletişim sıkıntısından ve yöneticilerin düşük kabiliyetlerinden kaynaklanan bir yapı gösterir. Şirketlerin rekabet problemleri ise hem ekonomik, hem yönetimsel hem de hukuki bir özellik taşıyabilir. Bu bağlamda rekabet gücü üzerinde olumlu etki yaratan güç ise; entelektüel sermayenin mevcudiyetinin yanı sıra, haksız rekabete izin vermeyen güçlü bir hukuk sisteminin varlığı olmaktadır.

Bowden ve arkadaşları (2001) bir kurumun sürdürülebilirliğinde karşılaşılan sorunlarla mücadelede, tüm işletme paydaşlarının motivasyonun ve farkındalığının çevresel ve ekonomik performans kadar önemli olduğunu kabul eder ve kurumsal sürdürülebilirlik engelleri ile mücadelede, öğrenme ve değişme kabiliyetine ihtiyaç duyan örgütlerin durumlarını yeniden gözden geçirmelerinin gerekliliğine işaret eder.

SONUÇ

Günümüzde toplumun işletmelerden olan beklentileri geçmişe kıyasla değişmiştir. Değişen bu beklentiler işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmektedir. Bu arayışlara yön veren en önemli kavramsa sürdürülebilirlik olmaktadır. İşletmeler için sürdürülebilirlik kavramı “kurumsal sürdürülebilirlik” şeklinde yeni bir boyut kazanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik için de, örgütlerin bireysel bazdaki başarılarının sadece bir yere kadar yeterli sonuç vermesi mümkündür. Çünkü şirketler çevrelerinde olup biten her türlü ekonomik, sosyal ve hatta kültürel oluşumdan büyük oranda etkilenirler.

Örgütlerin yakın çevrelerinde yer alan sivil toplum kuruluşları, devlet ve bu kurumlar arasındaki işbirliği iyi çalıştığı zaman tüm kaynakların kullanımında optimum etkinlik elde edilmiş olacaktır. Bu kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği konusunda yaşanan sıkıntıların en önemli sebebi Kuebler’in (2003:152) de belirttiği gibi, kurum ve kuruluşların sürekli karşı karşıya kaldıkları değişiklikler, uğraşması zor olan bürokratik karmaşa, karşılıklı destek isteği olarak ifade edilmektedir.

Sürdürülebilir kalkınmalarını sağlamaya çalışan şirketlerin genelde yaptıkları, geleneksel uygulamalarla bir takım tedbirler almaya çalışmaktan ibarettir. Oysa, süreçlerin ve ürünlerin yenilenmesine, iç ve dış iletişim ağlarının revize edilmesine, bilgi sistemlerinin

modernize edilmesine büyük ölçüde ihtiyaç vardır. Bunu başarmanın yolu da yüksek ölçüde bilgi elde ediniminden ve bu bilginin doğru kullanımından geçer.

Kurumların sürdürülebilirliğinde sermaye çok önemli bir kavramdır. 20. yy'ın son çeyreğinden itibaren bu kavramın içerisinde beşeri, sosyal, entelektüel yapı taşları da ağırlıklı olarak yer almaya başlamıştır. Bu yeni yapısıyla sermayesini güçlü kılan firmaların yeni ekonomik düzen içerisinde varlıklarını sürdürülebilir kılamamaları adına önlerinde hiçbir engel bulunmamaktadır. İşte kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması; çeşitlenmiş ve güçlendirilmiş, nitel ve nicel özellikleri artırılmış bu sermaye ile mümkün olacaktır.

Günümüzün modern işletmeleri sürdürülebilir karlılık için; ekonomik, ekolojik ve sosyal çerçevede pek çok sürdürülebilirlik kriterini stratejik planlarının bir parçası olarak görmeye başlamıştır. Bu yapısal değişimin tüm ülke ekonomisinde yer alan kurum ve kuruluşlara yansıtılması ise, kamu otoritelerinin sürdürülebilirlik kavramına daha kurumsal bir açıdan bakmasıyla ve politik uygulamaları bu doğrultuda regüle etmesiyle mümkün olabilecektir. Bu anlamda kamusal bağlamda yapılabilecekleri; sıkı mali disiplin, güçlü bankacılık sektörü ve iktisadi, siyasi ve hukuki reformlar şeklinde özetlemek mümkündür.

Kurumsal sürdürülebilirliğin inşası ve büyütülmesi için işletme bazında yapılabilecekler de ayrıca özetlenebilir: Şirket içerisinde yaşam boyu öğrenme imkanları geliştirilmeli ve desteklenmelidir, sürdürülebilir kalkınmanın zorluklarının üstesinden gelmek için sadece işletme içi eğitim değil, işletme dışındaki eğitim kurumlarının da çabalarına ihtiyaç vardır ve şirket içi üretim, inovasyon ve öğrenme politikaları sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde revize edilmelidir.

İnsanların devlete, eğitim sistemine, sivil toplum kuruluşlarına ve hatta dini kurum ve kuruluşlara olan inançlarını büyük ölçüde kaybettikleri bu yüzyılda; kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu saç ayağının bir arada değerlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik sayesinde elde edilecek değerleri kısaca özetlemek mümkündür:

- 1) Maliyet düşüşleri (finansal kolaylık...),
- 2) Rekabet avantajında artış,
- 3) Kurumsal itibar artışı,
- 4) Kaynak kullanımında etkinlik artışı,
- 5) Çevresel değerlerde yükselme,
- 6) İnovatif faaliyetlerde artış,
- 7) Risk sermayesinde azalış.

Son olarak diyebiliriz ki; kurumsal sürdürülebilirliğin bir kültür olarak işletme bünyesine yerleştirilmesi sayesinde, işletmenin yaşam süresinin uzatılması mümkün olacak ve artan işletme ömürleri toplamı ülke ekonomisinde artan bir sürdürülebilirlik olarak yansıma gösterecektir. Bu kurumsal kültür ise; kurumsal bilgi yönetimi ve transferi, kurumsal öğrenme, kurumsal değer, kurumsal mutluluk, kurumsal vatandaşlık, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sermaye şeklinde ifade edilen kurumsal sürdürülebilirliğin içsel unsurlarının bir arada değerlendirilmesi ile işletmelere kazandırılabilen bir değer olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgeyik,Tekin “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Bir Alan Araştırması)”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (2010), s.65-106.
- Aktan,Can "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Mercek, Yıl 11, Sayı 41, (2006), s.54-67.
- Balı,Selçuk ve Cinel,M.Ozan "Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk" ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, C.2, S.4 (2011).
- Bansal,Pratima “Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development” Strategic Management Journal, 26, (2005), s.197-218.
- Bowden,Adrian R., Lane,Malcom R. and Martin,Julia H., *Triple Bottom Line Risk Management: Enhancing Profit, Environmental Performance and Community Benefits*, Wiley NY. (2001).
- Bowman,Cliff and Ambrosini, Véronique “Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy” British Journal of Management, 11/1, (2000), pp.1-15.
- Canals,Jordi *Managing Corporate Growth*, Oxford University Press, NY. (2000).
- Carroll,Archie B. “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance” The Academy of Management Review, Vol 4, No 4(1979).
- Carroll,Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, C.34, (1991), pp.39-48.
- Carroll,Archie B. and Buchholtz,Ann K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Fourth Edition, Australia. South Western College Publishing, (2000).
- Chen,Xiuping and Wang,Jiaqiong. “Analysis on Intrafirm Organizational Adaptation to Sustainable Knowledge Transfer”, Computer Science and Service System (CSSS), International Conference, 27-29 June (2011).
- Chung,F.Huang, Jieh,J.Wang. and Tai,J.Lin “Resource Sufficiency, Organizational Cohesion and Organizational Effectiveness of Emergency Response” Nat Hazards, 58, (2011), pp.221-234.
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development); *Corporate Social Responsibility and HR's Role*; UK-2002.
- Dyllick,Thomas and Hockerts,Kai “Beyond the Case for Corporate Sustainability” Business Strategy and the Environment, (2002) ,11:130-141.
- Gabbay,M.Shaul and Leenders,Roger Th.A.J. "Corporate Social Capital: The Structure of Advantage and Disadvantage" Corporate Social Capital and Liability, Eds:R.Th.Aj. Leenders and S.M.Gabbay, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- Gardberg,Naomi A. and Fombrun,Charles J. (2006) "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments" Academy of Management Review, Vol.31, No.2, (2006), pp.329-346.
- Gavin,Joanne and Mason,Richard “The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace” Organizational Dynamics, 33, (2004), pp.379-392.
- Hahn,Tobias and Scheermesser,Mandy "Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies", Corporate Social Responsibility and Environmental Management. (2006).
- Handy,Charles "What's Business For" Harvard Business Review, Vol:80, Issue 12, (2002), pp. 49-55.

- Helfat, Constance, Finkelstein, Sydney, Mitchell, Will, Peteraf, Margeret A., Singh, Harbir, Teece, David J. and Winter, Sidney G. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford: Blackwell. (2007).
- Hitt, A. Michael, Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. *Strategic Management: Competitiveness Globalization*, 6th. Edition, Ohio: South-Western Collage Publishing. (2005).
- Hostager, Todd J., Neil, Thomas C., Decker, Ronald L. and Lorentz, Richard D., "Environmental Opportunities: Effects of Intropreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability", *Journal of Organizational Change Management*, Vol:11, No:11, (1998), pp.11-25.
- Hoverstadt, Patrick and Bowling, Diane "Organizational Viability as a Factor in Sustainable Development of Technology", *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, V.4, N.2, (2005), pp.131-146.
- İMKB, *Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler*, İMKB İstatistik Müdürlüğü, Mayıs 2011.
- Kay, John, *Foundations of Corporate Success How Business Strategies Add Value*, Oxford: Oxford University Pres. (1995).
- Killen, Catherine P., Hunt, Robert A. and Kleinselmid, Elko J. "Learning Investments and Organizational Capabilities: Case Studies on the Development of Project Portfolio Management Capabilities" *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol 1, No 13, (2008), pp.334-351.
- Kotler, Philip and Lee, Nancy, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Çev: Sibel Kaçamak, 2. Basım, İstanbul, MediaCat Kitapları, (2008) .
- Kuebler, Caroline G. "Improving Organizational Relationship in Sustainable Development Projects: The AMISCOND Initiative as a Case Study" *Journal Sustainable Forestry*, Vol.16 (1/2), (2003), pp.143-160.
- Molina, Carlos and Callahan, Jamie L. "Fostering Organizational Performance-The Role of Learning and Intrapreneurship" *Journal of European Industrial Training*, Vol.33, No:5, (2009), pp.388-400.
- Okumuş, Kerem "Yeni Bir İşletme Anlayışı: Kurumsal Sürdürülebilirlik", Sektörel Dernekler Federasyonu, 01.04.2009 tarihli yazı.
- Orçan, Mustafa "Yoksullukla Mücadelede Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Kampanyaları" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.9, S.2, (2007), s.27-38.
- Özalp, İnan "İşletmelerde Paydaş Kavramı ve Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve TUSAŞ'ta Yapılan Bir Uygulama" 24-26 Mayıs 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. (2001).
- Özalp, İnan, Tonus, H. Zümrüt ve Sarıkaya, Muammer "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma" *Anadolu Üniversitesi Sos. Bil. Dergisi*, Cilt 8- Sayı 1, (2008), s.69-84.
- Özalp, İnan, Tonus, H. Zümrüt ve Geylan, Aslı "Paydaşları Açısından akademik Organizasyonlarda İtibar" *Organizasyon ve Yönetim Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, (2010), s.99-106.
- Özdemir, A. Ayşe "Örgütlerde Sosyal Sermaye ve Sosyal Sermaye Yönetimi" *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, edt. Senem Besler, Beta Yayınları, İstanbul (2009).
- Özkol, Erdal, Çelik, Muhsin ve Gönen, Seçkin "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu" *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:27, Temmuz, (2005), s.146-157.

- Peteraf, Margaret A. and Barney, Jay B. "Unraveling the Resource Based Tangle" *Managerial on Decision Economics*, (2003), 24:309-324.
- Pitelis, Christos N. The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage , 30(10), (2009), pp.1155-1139.
- Pitelis, Christos N. (Corporate) Governance, (Shareholder) Value and (sustainable) Economic Performance" *Corporate Governance: An International Review*, 12/2, (2004), pp.210-223.
- Ramlall, Sunil J. "Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior" *Journal of Applied Social Psychology*, 38,6, (2008), pp.1580-1600.
- Sarıkaya, Muammer ve Kara, F. Zişan "Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık" *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.14, S.2, (2007), s.221-233.
- Sarıkaya, Muammer "Kurumsal Sürdürülebilirlikte Paydaş Yaklaşımı" *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Edt. Senem Besler, Beta Yayınları, İstanbul, (2009).
- Sarıkaya, Muammer ve Oruç, İlke "Kurumsal İtibar Oluşturmada Stratejik İşbirliği olarak İşletme Sivil Toplum Kuruluşları İlişkisi" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*" C.2, S.2, (2010) s.95-102.
- Saylı, Halil ve Uğurlu, Ö. Yaşar "Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12:3, (2007) s.75-96.
- Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W., *A Survey of Corporate Governance* NBER, Working Paper Series 5554(1996).
- Siebenhüner, Bernd and Arnold, Marlen "Organizational Learning to Manage Sustainable Development" *Business Strategy and the Environment* Bus. Strant. Enx. 16. (2007) 339-353.
- Teece, David J., Pisano, Gary and Shuen, Amy "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal* (1986-1998), Vol 18, (1997).
- Tokgöz, Nuray ve Önce, Saime "Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.XI, S.I, (2009), s.249-272.
- TÜSİAD *Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, İstanbul: Yayın No:TÜSİAD-T/2002/12/336(2002).
- UN (United Nations) Report of the World Commission on Environment and Development, General Assembly Restution 42/187, http://www.un.org/documents/9a/res/42/ares42_187.htm (1987).
- Werther, William B. and Chandler, David *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Thousand Oaks: Sage Publications(2006).
- Wright, Thomas A. and Cropanzano, Russell "The Role of Psychological Well-being in job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest" *Organizational Dynamics*, 33, (2004), 338-351.
- Yavuz, V. Alpagut "Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:7, Sayı 14, (2010), s.63-86.