

İŞ HAYATININ SOSYAL SORUMLULUKLARI

Prof. Dr. Kemal TOSUN

İşletme İktisadı ve
Yönetim ve Organizasyon
Enstitüleri Müdürü

I — GİRİŞ :

İş hayatının sosyal sorumlulukları, ülkemiz için de çok önemli bir hale gelmiştir. Bu önemi ifade eden bir iki örnek vermek mümkündür. Son zamanlar da üzerinde en çok durulan problemlerden birinin **pahalılık** olduğu düşünülürken, tüccar ve sanayicilere de bazı rollerin düştüğü, işadamlarının da bazı önlemler alabileceği üzerinde durulmaktadır. Enflasyonu yavaşlatmakta, acaba işadamları da birşeyler yapamazlar mı?

Bizde, yavaş da olsa, gelişmekte olan diğer önemli bir konu vardır. O da, işletmecilerin havayı, suyu ve toprağı bozan, sağlığa ve estetik duygulara zararlı bir hale getiren, yani **çevreyi bozan ve kirleten** etkileridir. Batılı ülkelerde ve özellikle ABD'de işletmelerin bu çevre kirlenmesini önlemek için milyonlarca dolar harcamak zorunda kaldıkları ve hatta bu yüzden bazılarının, maliyetlerinin yükselmesinden dolayı kapandıkları belirtilmektedir. Örnek olarak; otomobil sanayii, oldukça şiddetli bir baskı karşısında, eksozlardan çıkan zehirli gazlarla gürültünün azaltılması hususunda önlemler almakta ve bu zararlı etmenleri ortadan kaldıracak standart araçları geliştirmekte olduğuna işaret etmeliyiz.

Bu örneklerden çıkarılabilecek anlamı şöyle özetleyebiliriz:

Bir ülkenin üretim mekanizması yani mal ve hizmet üreten tüm işletme ve kurumları artık sadece kendi amaçlarına hizmet etmeyecekler, kararlarında sadece kendi amaçlarını ilk planda tutmayacaklar, fakat kendi amaçları dışında kalan bazı toplumsal boyutları da dikkate alacaklardır. İşte, bu durum bizi, iş hayatının sosyal sorumlulukları konusuna getirmektedir.

II — EKONOMİK, SOSYAL VE POLİTİK DEĞİŞİM

Liberlizm adını taşıyan ekonomik düşünce biçimine göre işadamı, sermayeci, girişimci, yönetici kuruluşun mutlak hakimidir ve kararlarında, aşağı yukarı, yegâne düşündüğü şey kendi çıkarıdır. «Bırakınız Yapsınlar, Bırakınız Geçsinler» diye bilinen bu düşünce biçiminin esas anlamı budur. Bazı sınırlamalar söz konusu olsa bile, aslında ilke olarak iş adamının, yöneticinin karşısında devletten ve toplumdan gelen etkin sınırlamalar yoktur. Fakat, I. Dünya Savaşından ve 1929-1933 dünya ekonomik bunalımından bu tarafa ve özellikle II. Dünya Savaşından sonra önemli bazı değişim ve gelişmeler olmuştur. Örneğin; önce devletin ekonomik yaşama müdahaleleri artmış ve bunların sonucu olarak işadamının karşısına, adım adım, bir takım sınırlamalar çıkmıştır.

Keza, nüfusun hızla çoğalması ve nü-

fus yoğunluğunun artması, insanlar arasındaki ilişkileri sıklaştırdığı gibi işsizlik şeklinde önemli bir problemde ortaya çıkarmıştır. Daha doğru bir deyimle, var olan bir problem daha da şiddetlenmiştir.

Üçüncü olarak demokratlaşma ve insanileşme eğilimlerinin giderek güçlenmesi bireyi daha güçlü bir varlık haline getirmiştir. II. Dünya Savaşından sonra kurulan Birleşmiş Milletler Örgütünün meydana getirdiği **İnsan Hakları Bildirgesinde** yer alan bireysel hak ve özgürlükler geliştikçe bireyin toplumsal ve siyasal gücü büyük ölçüde artmıştır.

Dördüncü olarak, bireyin örgütsel gücü çoğalmıştır. Birey, eskisi gibi tek başına değildir. Birey, artık, bağlı bulunduğu mesleğin ya da çeşitli çıkar grup ve zümrelerinin örgütleri içinde yer alıyor ve böylece örgütlenince daha güçlü hale geliyor.

Beşinci olarak uluslararası eğilimler de aynı şekilde rol oynuyor. Dünyanın iki bloka ayrılması, uluslararası ekonomik ve siyasal rekabetin beslenmesi, uluslar ve kurumların yönetiminde bir takım değişiklikler yaratıyor.

Bütün bu eğilimleri eğilimlerin sayısını arttırabiliriz; ancak özetlemek, sonunda ne olur? Bir ülkenin yaşam düzeyini yükseltmek için işletme ve kurumlar üretimde bulunuyorlar ve kalkınma zorunlu hale geldikçe, kalkınma isteği şiddetlendikçe, üretim mekanizmasını elinde bulunduran kurumların başındaki yönetici ve girişimcilerin rolü ve gücü de artmış oluyor. Ulusun siyasal gücü de, büyük ölçüde ekonomik güce dayanır hale geliyor, ve hatta birçok sosyal sorunların çözümü yine üretim mekanizmasının güçlenmesini gerektiriyor.

Böyle olunca, işletme ve kurumlar, toplumun, önemi gittikçe artan bir unsur (ögesi) haline geliyorlar. Teknolojik değişmeler ile bunlardaki hızlı

gelişme, üretim mekanizmasının daha çapraşıklaşması kurumları, daha büyük ve yönetimi daha zor birimler haline gelmesi sonucunu doğuruyor. Bütün bunlar bir araya gelince, karşılaştığımız görünümü şöyle belirtebiliriz:

İşletme ve kurum çok değerli bir varlıktır. Refah düzeyimiz ve hatta mutluluğumuz, büyük ölçüde, ona bağlıdır. Yönetimi de gittikçe zorlaşıyor, çünkü büyük ve çapraşık bir kuruluş haline geliyor. Yönetimdeki bu zorluk, ilişki ve temaslarının artması ve ilgili grupların güçlenmesinden ileri geliyor. Bu ilişki ve temaslar nelerdir?

Önce, bildiğimiz, klâsik temas ve ilişkiler vardır. Çeşitli mal ve hizmetlerin tedariklendiği, yani üretim faktörlerinin kendilerinden satın alındığı işletmelerle (bayiler) ilişkiler bunlardır. Daha sonra işletme, bu üretim faktörlerini birleştirip üretimde buluncak, yani yeni mal ve hizmetler üretecek, bunun için de, büyük sayı ve yüksek kalitede personel kullanacak ve giderek güçlenen personel (insan) istihdam edecektir. Bundan sonra, bu mal ve hizmeti satacak, ihtiyaç sahiplerine alıcılara sunacak, ve böylece yeni bir ilişki kategorisi ortaya çıkacaktır.

Büyüyen işletmenin sermaye ve sonuç olarak da, kredi kuruluşlarına olan ihtiyacı artar ve bu ilişkiler de gittikçe daha yoğun bir hal alır. Eskiden girişimci, sermayeyi daha çok kendi koyuyordu. Bugün kurumlar o kadar büyüyor ki, bir kişinin, bir girişimcinin tüm sermayesi yetmiyor.

Sonuç olarak, tüm bu ihtiyaç ve temasların yeni bir değer sistemine yeni bir felsefeye, yeni bir otorite, yetki ve sorumluluk anlayışına dayandırılması gereğinin ortaya çıktığı açıkça görülüyor.

III — DEĞİŞEN DEĞERLER VE İŞHAYATI

Bilimsel ve teknolojik gelişme ve

değişmeler; nüfusun hızla artması ve yoğunlaşması; kuruluşların büyümesi, çapraşıklaşması ve ulusal sınırları aşması; haberleşme ve taşıma araç ve yöntemlerindeki değişmeler, **toplumsal ortamı** büyük ölçüde etkilemekte ve hızla değişmesine neden olmaktadır. Toplumsal ortamı oluşturan koşullar arasında, insanların tutumları, **zihniyetleri, düşünceleri, gereksinim ve istekleri, umut ve inançları** önemli bir yer tutar. Çünkü, insanın davranışları ve doğa ile olduğu kadar diğer insanlarla olan ilişkileri (beşeri ve sosyal ilişkiler) tutum, istek ve inançlarından oluşan **sosyo-kültürel değer sisteminin** eseridir.

Çağdaş toplumda meydana gelen tutum ve davranış değişmeleri arasında, işletmenin artık sadece bir **teknik ve ekonomik** değil, aynı zamanda **sosyal bir kurum** niteliğine sahip bulunduğu başta gelmektedir. Bunun anlamı şudur: Teknik ve ekonomik anlayış biçimine göre, işletme mal ve hizmet üreten bir kurumdur. Bu işlevini, belli bir kazanç karşılığında yapar ve bununla da görevi bitmiş olur. İşletmeyi sosyal bir kurum sayan anlayış biçimine göre ise, **işletme toplumun sosyal, ekonomik ve politik gereksinimlerine cevap verme ve sosyal sorunlarını çözmeye yardım etmek gibi çok geniş bir işlev ve görev yükümlülüğü** altındadır.

Yeni sosyal değer anlayışına dayanan bu **toplumsal sorumluluk zihniyet ve bilincinin kapsadığı başlıca yükümlülükler** şunlardır:

- (1) Fakirliğin önlenmesi ve herkese asgari bir yaşam düzeyinin sağlanması;
- (2) H herkese asgari sağlık koşulları ve önlemlerinin sağlanması;
- (3) Irk, cinsiyet ve inanç gibi farkları dikkate almadan herkese eşit başarıma koşullarının sağlanması;

(4) H herkese eşit eğitim ve öğrenim olanaklarının sağlanması;

(5) H herkese, toplumun her kesiminde eşit çalışma ve meslek edinme olanaklarının sağlanması;

(6) Uygun barınma, temiz ve güzel bir çevre, etkili ve güvenli taşıma, kültürel, sportif ve eğlence olanaklarının herkese sağlanması...

Bunlar, aslında çağdaş devletin işlev ve görevleri arasında yer alan ve sosyal devlet anlayış ve bilincini temsil eden yükümlülüklerdir. Bu nedenle, iş hayatının sorumlulukları arasında yer almaları, birçok kişiyi ve bu arada özellikle işadamlarıyla yöneticileri hayret içinde bırakabilir.

Aslında, bu, **işletmenin devletleşmesi** adını verebileceğimiz geniş kapsamlı bir gelişmenin sonucudur. Gerçekten devletin ekonomik, sosyal ve politik hayata müdahaleleri yanısıra işlev, görev ve sorumlulukları nasıl artmışsa, toplumu oluşturan birer organizmadan ibaret olan tüm kuruluşlar ve hatta bireylerin görev ve sorumlulukları da aynı nedenlerle artmıştır ve artmaktadır. Toplum kalabalıklaştıkça ve yapısı çapraşıklaştıkça, onu oluşturan bireyler, gruplar ve kuruluşlar arasındaki karşılıklı etki ve tepkiler yoğunlaşmakta, birbirlerini bağlayan bağlar güçlenmektedir.

Bu önemli gelişme sürecinin birçok temel sonuçları olacaktır. Bunlardan birincisi, birey ve kuruluşların **özgürlük sınırlarının daralması, hareket serbestilerinin kısıtlanması**dır. Gerçekten, artan sorumluluk ve yükümlülükler, gerek bireylerin gerek kuruluşların, eskisinden çok daha düzenli, planlı ve özellikle **disiplinli** bir biçimde hareket etmelerini gerektirmektedir. **Demokrasinin bir disiplin düzeni** sayılmasının ve bu niteliğinin gün geçtikçe

güçlenmesinin esas nedenini bu süreçte aramak uygun olur.

İşletmenin sosyalleşmesi, politikleşmesi ve devletleşmesi diye nitelendirdiğimiz bu gelişme ve değişme sürecinin işhayatı ve işadami için yarattığı somut bazı sorumluluk ve yükümlükler şöyle sıralanabilir:

(1) İşletme, bugün, eskisinden çok daha geniş bir ölçüde tüketici'ye hizmet etmek, onu korumak ve hatta güçlendirmek zorundadır. «Korumak» ve «güçlendirmek» diyoruz, çünkü, tüketici, artık sömürülecek, kendisiyle kıyasıya ve devamlı savaşım içinde bulunan bir rakip değil, bir dosttur ve bu niteliğiyle de bir amaçtır. A.B.D'inde, tüketiciyi koruma amacı güden en güçlü kuruluşlardan biri olan **Buter Business Bureau** (Daha İyi İş Bürosu) işhayatının maddi ve manevi yardımıyla kurulmuştur. Böylece, tüketiciyi sömürme ile sonuçlanan uygulamalar, bizzat işhayatı tarafından önlenmeğe çalışılmaktadır.

(2) İşhayatının temeli olan doğal kaynaklar (hava, su, madenler, toprak vb.) savurganlık ve kirlenme sonucu olarak hızla tükenmeye ve bozulmaya başlamıştır. Bu tükenme ve özellikle bozulma o kadar hızlı ve üstel (müterakki) bir biçimde artmaktadır ki, ciddi önlemler alınmadığı takdirde, ekonomik kalkınma şöyle dursun, insanın dünya yüzündeki varlığı tehlikeye düşebilir.

(3) İşhayatı; işsizliğin, fakirliğin, hastalıkların ve beşeri sefalet doğuran tüm etmenlerin ortadan kaldırılması için payına düşeni yapmalıdır.

(4) Başta servet ve gelir dağılımı olmak üzere, toplumsal eşitlik ve adaletin gerçekleşmesinde işhayatına önemli görevler düşmektedir.

(5) İşhayatı, bireylerin yetenek ve niteliklerine uygun başarı, refah ve mutluluğa erişmeleri için birçok şeyler

yapabilir, işyerinin önemine uygun bir ortam yaratabilir.

(6) İşadami emrindeki doğal ve beşeri ulusal kaynakları en verimli olabilecekleri alanlara yatırmak ve onları korumak ve sürdürmek görevi ile yüküdüdür. İşadami bunu başarmakla, kendi çıkarını da korumuş olur.

(7) İşadami, yönetiminde çalışanlara makul ve sürekli bir gelir, sürekli ve istikrarlı bir iş, yeteneklerinin son düzeyine kadar gelişme ve yükselme olanağı, hatta işletmenin hissedarı olma şansı ve iyi çalışma koşulları sağlamak zorundadır. Söz konusu çalışma koşulları sağlamak zorundadır. Söz konusu çalışma koşulları maddi olduğu kadar, bireysel hak ve özgürlüklere en kapsamlı bir biçimde saygı duyulan manevi bir ortamın gerekli kıldığı huzur ve sukunu da içerir. Uzun dönemli gerçek çıkarlarını kavramış bulunan bir işadami, **iktisadi ve siyasal rejim sorunlarının, öncelikle, işletme içinde çözülebileceğini bilir.**

(8) İşadaminin başarısı, mal veya hizmetini sunduğu müşterilerinin yakınlığına doğrudan doğruya bağlıdır. Bu nedenle, kısa dönemli çıkarlar için bu yakınlığı kaybetmemek, başarılı işadamlarının temel ilkelerinden biridir. Müşteri kaliteli, ucuz, çeşitli ve bol mal ister ve ödemede kolaylık, iyi muamele ve özellikle aldatılmamayı bekler. İktisadi faaliyetin nihai amacı, gereksinmelerin tatmini olduğundan, sosyal refah, piyasaya satıcıların değil alıcıların egemen olması ile artırılabilir. Demek ki, normal alıcı piyasası koşullarının gerçekleşmesine çalışmak, çağdaş işadaminin başta gelen görevlendendir.

(9) İşadaminin halka ve çevreye karşı görevleri de vardır' Çevrenin sağlık ve kültür gereksinmelerini gözönüne almak ve çevrenin bu konudaki çalışmalarına her türlü yardım ve dayanışmada bulunmak, olanaklı olduğu

kadar çok kişiye iş sağlamak, her tür sıkıntıyı hafifletmeye çalışmak burada sayılabilir.

(10) İşletme yöneticisinin ulusal ekonomi politikasına karşı olan sorumluluklarından da söz etmek gerekir. Örneğin, kalkınmaya çalışan bir ülkede gerekli olan sermayenin oluşmasına ve yöneticilerin yetişmesine çalışmak ile bu gibi ülkelerde güçlü olan enflasyonist eğilimleri zayıflatmaya çalışmak bu konuda başta gelen görevlerdir.

Fazla kâr dağıtmayan, kârları daha ziyade kendi kendini finanse etmeye yatıran işletmeci, ulusal sermayenin artmasına yardım ettiği gibi, gelecekteki yöneticilerin yetişmeleri için işletmesinde bazı önlemler almakla ve fiyatları yükseltmeyip sürümden kazanma yolunu tercih etmekle de ekonomik kalkınmaya ayrıca hizmet etmiş olur.

Özetlediğimiz sorumluluğu yüklenmeye hazır işadamları, köklü ve dengeli bir kalkınmanın temel unsurudurlar.

IV. İŞLETMEDE ÇIKARLARIN UZLAŞTIRILMASI SORUNU

İşlerin yürütülmesinde hem işgörenlerin hem işgördürenlerin dikkatlerinden kaçırılmaları gereken etkinlik ve rasyonellik ilkelerini incelersek birincinin, işlerin amaca ulaştırma, ikincinin ise, amacın en az emekle gerçekleştirilmesi anlamını taşıdıklarını görürüz. Bu açıklamadan çıkarabileceğimiz çok önemli sonuçlardan biri de şudur: Bu ilkeler, hesabına işgörülen kimsenin amaç ve çıkarları yönünden yorumlanmalıdır. Kendi işlerini gören bir birey ya da başkaları aracılığı ile amaçlarına ulaşma ve bunun için başkalarını çalıştırma yoluna giden işveren, patron, yönetici, girişimci gibi kimseler, işgörür veya gördürürken, etkin verimli olmağa çalışırken, acaba, başkalarının çıkarlarına zarar vermezler mi?

Buradaki başka kimseler, önce istihdam edilen, sonra, bu çalışmada, doğrudan doğruya ya da dolaylı çıkarları olan kişiler veya gruplardır. İşletmede personel, tüketiciler, satıcılar, devlet ve kamu kuruluşları, rakipler, bilim kuruluşları ve yardım dernekleri, genel olarak halk başlıca çıkar gruplarını oluştururlar. Bunların işletmedeki çıkarlarını şöyle özetleyebiliriz: **Personel**, birey ve sendika olarak, yüksek ücret ve maaş, devamlı ve güvenli istihdam, iyi maddî ve manevî çalışma koşulları ister. **Tüketiciler**, kalitesi yüksek, fiyatı düşük mal ve hizmet, çeşitlilik (geniş bir seçim imkânı), iyi bir satış hizmeti ve ödemede kolaylık bekler. **Devlet** ve diğer kamu kuruluşları, yüksek vergiler ve ülkeye iyi hizmet bekler. **Rakipler**, yıkıcı ve haksız değil, centilmence bir rekabet ve gerektiğinde yardımlaşma ile güçlenebilmeyi isterler. **Bilimsel ve toplumsal kurumlar**, kuruluş amaçları için işletmenin başış ve benzer yollarla kendilerine yardımcı olmasını beklerler. Genel olarak halk ise, işletmenin iyi ve zarsız bir komşu, ve cömert bir istihdam yeri olmasını arzular.

Bütün bu çıkar grupları, beklentilerini elde edebilmek için, gerektikçe pazarlık güçleri oranında artan bir baskı kullandıkları ya da kullanabildikleri için çıkar grubu adını da alırlar. Burada, işletme sahip ve yöneticileri, bütün bu çıkarları, işletmenin en zarsız olarak geçiştirebileceği bir dengeye ulaştırmak sorumluluğunu taşır. İşletme için en zarsız ya da en kârlı sayılabilecek böyle bir çıkar uzlaşması optimal denge adını taşıyabilir. Bu ise kolay bir iş değildir.

Çıkar gruplarından bazıları işletme içinde, bazıları ise işletme dışındadır. Ortaklar, personel ve yöneticiler işletme-içi; tüketiciler, rakipler, kredi kurumları, devlet ve kamu kuruluşları, bilimsel ve toplumsal kurumlar ile halk işletme-dışı birer baskı grubu niteliğin-

dedir. İşletme, bütün bu iç ve dış çıkar gruplarının amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden bir araçtır. İşletmenin yaşama ve gelişmesi, rakipler dışında, bütün grupların çıkarıdır. Hatta bazı hallerde, rakip işletmelerin çıkarları bile işletmenin varlığını gerektirebilir. Çünkü, bilindiği gibi, rakip firmalarla işbirliği yaparak ortak çıkarlarını daha etkin ve rasyonel bir şekilde korumaları mümkün olur.

İç ve dış çıkar gruplarının zamana göre değişen pazarlık güçleri oranında, işletmenin gelirinden pay koparmağa çalışacakları ve bunun sonucunda işletmenin bir politika ve hatta bir savaşım alanı niteliği kazanacağı açıktır. Gerçekten çağdaş işletmeyi yakından incelediğimizde, bu çok taraflı çıkar çatışmasını açıkça gözlemlemek mümkündür. Bu durum, işletmenin yöneticilerini bir taraftan politikacı, diğer taraftan ise, başkumandan görev ve işlevleri ile başbaşa bırakmaktadır. Yani, çağdaş işletme yöneticisi, sağgörülü ve becerikli bir devlet adamı, ordu kumandanı, ya da usta bir gemi kaptanın işlevlerini başarı ile yerine getirmek durumundadır.

Bir kaptanın görevi, gemisini sağlam yürütmektir. Bu, geminin iç ve dış koşulları ile bir uyum sağlandığında gerçekleşebilir. İç uyumu, gemi personelinin kendi aralarında ve gemi ile olan ilişkilerinde bir tür çıkar dengesinin sonucu olan huzur ve iyi niyet havası yaratmakla gerçekleştirebilir. Dış uyum ise, deniz ve hava koşullarının devamlı baskı ve tehlikelerine karşı gemiyi korumaya yönelik önlemler alarak sağlanabilir. Geminin, iktisadi-ticari, hukuksal ve toplumsal çevrenin diğer koşulları ile uyumlaştırılması işlevi ise, ait olduğu kuruluşun yöneticileri tarafından yerine getirilir. Ancak, kaptan, aynı zamanda geminin sahibi ise, şüphesiz ki, bu son uyumlaştırma işini de kendisi yerine getirme durumundadır.

İşletmenin yöneticisi sahip veya ortak olmayıp profesyonel (diğer bir deyimle, saf) yönetici olursa, bir taraftan işletmenin yaşama ve gelişme gücünü geliştirmek bir taraftan da kendi çıkar ve amaçlarını da düşünmek durumunda olacaktır; bu durum onun için birçok zorluk ortaya çıkaracaktır. Durumun güçlüğü ve duyarlılığı oranında yöneticinin yüksek nitelik ve yeteneklerle donatılması gerekir. Sırf kendi maddi ve manevi çıkarlarının esiri olan yöneticiler, ergeç kuruluşun zayıflamasına neden olmuş ve olacaklardır. Bütün bu ihtiyaç ve ilişkilerin yeni bir değer sistemine, yeni bir felsefeye, yeni bir otoriteye, yetki ve sorumluluk anlayışına dayandırılması gerekir.

V. DEĞERLENDİRME

Çağdaş çoğulcu toplumlarda, kamu oyu ve baskı zümrelerinin düşünce ve duyguları, çok değişik ve çeşitli etkiler altında oluşur. Totaliter toplumlarda, kütle halinde yayın yapan organlar tek çıkar zümresi olan devletin yönetim tekelinde olduğundan, başta kamu oyu olmak üzere tüm baskı gruplarının fikirleri, önceden belirlenmiş bir nitelikte biçimlendirilir. Çoğulcu demokratik ülkelerde ve özellikle uluslararası alanda, kamu oyu ve diğer ilgililerin etkilenmesinde rol oynayan kaynakların çokluğu ve ne zaman ve ne yönde etki yapacakları konusundaki belirsizlik, sorunu çok çapraşık ve güç çözümler bir hale sokmaktadır. Böyle olunca, ulusal çıkarların korunmasında baş sorumlu olan hükümetlerin, tüm olanaklarını kullanmalar bile, ulusal ve uluslararası kamu oyunu etkileme konusundaki etkinlikleri sınırlı kalmağa mahkumdur.

Bu durumda işadamları, bir toplumun ekonomik gücünü elinde tuttuğuna göre ondan, neden bu alanda da yararlanılsın?

Kaldı ki, işadamları, sadece sermaye gücü ile değil, uzun bir yetiştirme ve tecrübeleşmeden geçmiş ve denenmiş ki-

şisel yetenek ve nitelikleriyle de ülkenin çıkarlarını koruma amacına büyük katkılarda bulunma durumundadır.

Hükümetlerin ve siyaset adamlarının konu ve sorunlara bakış açıları, insanla ilişki kurma ve yürütme yöntemleri, işadamlarınıninkilerden farklıdır. Birincilerin eksik kaldıkları yerden ikinciler devam edebilir. Birincilerin noksanlarını ikinciler tamamlayabilirler.

Günümüzde, ulusal ve uluslararası siyasetin temelinde ekonomik konu ve sorunların artan ölçüde, bir yer tuttuğu kuşkusuzdur. Bu nedenle, ekonominin teori ve uygulamasında uzmanlaşmış olanların siyaset alanındaki söz ve yerleri gün geçtikçe ağırlık kazanmaktadır.

İyi yetişmiş güçlü işadamlarından, dünya kamu oyunu etkileme amacı güden temasların yanısıra daha birçok önemli konuda fikir alma ve aracılık etme biçimlerinde yararlanılabilir ve yararlanmalıdır. İyi bir devlet adamı, işadamların maddesel olduğu kadar kişisel olanak ve yeteneklerinden yararlanmasını bilir. Özellikle, çağdaş anlamda soyal sorumluluklarının bilincine ulaşmış işadamlarından, devlet adamlarının sağlayacağı birçok iyi şeyler vardır. Batılı demokratik-çoğulcu ülkelerde, işadamlarının siyasetin biçimlenmesi ve uygulanmasındaki önemli rollerini kabul ettiğimize göre, onların dillerini anlayacak olan işadamlarının kendileriyle görüşmesi, akıllıca bir yol değil midir? Gönül isterdi ki, bilim ve öğretim çevreleri (üniversiteler), barolar, mimar ve mühendis odaları vb. gibi mesleksel örgütler ve etkili zümreler temsilcilerinden oluşan yetenekli iyi niyet grupları, işadamlarının açtığı yoldan yürüsünler.

İşadamlarının uluscu, siyasal, sosyal ve kültürel konu, sorun ve davalarında rol almaları, çoğulcu-demokratik ülkelerde, ayrıca bir görev sorumlulu-

ğunu da eserdir. Her şeyi devletten bekleyen zihniyeti sürdürmek isteyenler eğer gafil değillerse, demokrasi düşmanı sayılabilirler. Çağdaş toplumda, ekonomik, siyasal ve sosyal güçler hiç bir kişi ya da zümrenin tekelinde olamaz. Güç, beraberinde sorumlulukta getirir.

V. ÇAĞDAŞ TOPLUMDA SORUN, ÖZEL MÜLKİYET, GİRİŞİM VE KAZANCI YOK ETMEK DEĞİL ONU TOPLUMA EN YARARLI HALE SOKACAK ÖNLEMLERİ ALMAKTIR:

Şimdi, bu önlemlerin ana çizgileri üzerinde durmağa çalışalım:

1) İş Hayatına Düşen Uzun ve Kısa Süreli Ödevler :

Bizimki gibi, ekonomik ve sosyal gelişmeleri başarma durumunda bulunan toplumlarda, Batılı ülkelerin de geçirmiş buldukları deneylerden yararlanarak, hür düzenin gerektirdiği insan tipini yetiştirmeğe çalışmak, uzun sürede en tesirli ve verimli önlemdir. Bu konuda, aileye hükümete, iş hayatına, okula ve üniversiteye ayrı ayrı ödev ve görevler düşer.

Burada, iş hayatına düşen rolün, sadece personelini genel ve mesleki yönlerden eğitmek değil, fakat, ekonomik olarak ve araçları elinde bulundurduğu için, bu görevde okula, üniversiteye giderek hükümete yardımcı olmak şeklinde anlaşılması ve kabul edilmesi lâzımdır. Bu ödev, ülkenin demokratik düzeninin olduğu kadar, bizzat özel sektörün de geleceğini güvence altına almasına sağlayacaktır. Uzun sürede meyve veren bir önlem olduğundan yeterli ciddiyetle ele alanmayabilir. Bu takdirde, kısa süreli olarak alınacak önlemler, kuma dökülen su örneği sonuç vermekten uzak kalacaktır.

İş hayatının bundan başka, kısa süreli sayılabilecek önlemleri de vardır. Bunlar, kendisine çeki düzen ver-

me, sıkı bir kontrol ve disiplin altına alma şeklinde özetlenebilir. Bundan amacımız, özel mülkiyet ve girişime hücum aracı oluşturan ve birçok zaman haklı bulunan hukuk, ahlak ve dini kurallar dışı uygulamayı önlemeğe ve enaz düzeye düşürmeğe çalışmaktır. Bunda, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Mühendislik, Mimarlık ve Eti-baa Odaları, ve Barolar gibi mesleki kuruluşların da büyük rolü vardır. Bu kuruluşlar, ticaret ve iş standartlarını saptamak ve bunlara uyulmasını kesin bir biçimde sağlamalıdır.

İş hayatının sosyal sorumluluğu, klasik ve dar kâr sağlama amacı dışına çıkıp işletmeyi bütün ilgililere dengeli bir biçimde hizmet eden bir müesese (kurum) düzeyine yükseltmeyi ifade eden bir kavramdır. Halen ülkemizin içinde bulunduğu siyasal, sosyal ve ekonomik şartlar, iş hayatımızın günlük çıkarları endişesinden sıyrılıp, bindiği dalı kesici mahiyette olan zihniyet ve uygulamalardan sakınmalı, düzenin ve ülkenin geleceğine, daha çok zaman kaybetmeden sahip çıkmalıdır.

Amaç sadece kazanç olamaz. Çağımızın düşünürlerinden Alfred N. Whitehead şöyle der: «Büyük toplum, iş adamlarının kendi rollerinin büyüklüğünü anlamış oldukları toplumdur.»

Gerçekten, işletme zamanımızın en önemli kuruluşudur. İşletmenin sadece kazanç (kâr) sağlayan bir mekanizma, yani teknik-ekonomik bir sistemden ibaret olduğu ve işadamlarının da kâr azamileştirme amacı peşinde koşmaktan başka bir fonksiyonu bulunmadığı şeklindeki düşünce biçimi geride kalmıştır. İşletme, artık, sosyal kültürel, ekonomik ve siyasal yönleri; işadamları da sosyal kültürel ekonomik ve siyasal fonksiyonları bulunan varlıklardır.

Bununla, işletmenin teknik-ekonomik yönünü ve işadamlarının kazanç amacını küçümsemiyor, veya onun ortadan kaldırılması gerekli ve hatta müm-

kün olduğunu iddia etmiyoruz. Bunlar-sız topluma gereği gibi hizmette bulunamayacağı kanısındayız. Ancak, kazanç peşinde olmak demek, bizde çoğu kişi tarafından çoğu zaman anlaşıldığı gibi, iş hayatının sosyal, kültürel ve siyasal yön ve fonksiyonlarının ihmal edilmesi veya yok sayılması anlamına gelmez.

Teknik ve ekonominin, sosyal, ah-laki ve siyasal nitelik ve endişelerden uzak bulunduğu yani bunlarla ilgili olmadığı ileri sürülür. Bu husus, ancak, söz konusu bilimlerin uzmanlık zorun-luluğu nedeniyle araştırma alanlarını birbirlerinden ayırmaları ve hatta ayrılmış buldukları şeklinde anlaşılma-dır; yoksa, pratik hayatta (uygulama-dal), işletme yöneticisinin, sosyal, kül-türel, siyasal vb. kural ve endişelere il-gisiz kalarak kararlar verebileceğini kabul etmek mümkün değildir. (Böyle dar sınırlar içinde kalacak kadar ufku-nu genişletmemiş olan işadamları ve iş yöneticilerinin yakın bir gelecekte tas-fiyeye uğrayacaklarından emin olun-malıdır.)

Ünlü yönetim düşünürlerinden Prof. Ralph C. Davis'in şu düşünceleri konumuz yönünden çok dikkate değer: «İşletmenin hedefleri, kamu yararını kapsadıkları gibi, müşterilerin, satıcı-ların, bankacıların, mülk sahipleriyle işgücünün de çıkarlarını içine alırlar ve sınai ekonomide herkesi etkilerler. Herkesçe kabul edilmiş olan bir işlet-mecilik felsefesi, bir ekonomideki de-ğerlerin ortak ölçüsü için şarttır ve bu nedenle de ekonomik amaçların gerçek-leştirilmesinde gerekli olan fikir ve ha-reket birliği bakımından çok lüzumlu-dur. Etkin sınai önderliğe sahip olma-dan etkin bir sanayi ekonomisine sahip olamayız. Sağlam bir yönetim felsefe-sine sahip olmadan da, etkin bir ön-derliği elde edemeyiz.» *

(*) «Management Philosophy for Professional Executives! Business Horizons, December 1956, s. 5 - 7.

2) Modern Toplum İşadamından Ne Bekler?

Bu sözlerin ışığında, modern toplumun işadamından neler beklediği hususunda küçük bir özet çıkarmak kabildir.

aa) Önce, çağımızda gittikçe güçleşen çıkar grup ve zümrelerinin varlığını ve bunların işletmeden beklediklerini asgari ölçüde dahi olsa sağlamak gerektiğini kabul etmek lâzımdır. Aksi halde, sosyal ve siyasal düzen tehlikeye girmiş olur. İş hayatı, ferdi mülkiyet ve girişime dayandığına göre, bu gibi hakların tanındığı demokratik düzenin korunması yolunda, işadama elinden geleni ihmal etmemek zorundadır.

bb) Gelişmekte bulunan ülkelerde kalkınma ve gelişmeye en iyi bir biçimde hizmet etmeğe çalışmak ve böylece genel refah ve mutluluk düzeyinin yükselmesine yardım etmek. İşadama, yatırım ve çalıştırma kararlarında bu önemli yönü ihmal etmemelidir. Ekonomik kalkınma ve gelişmesini tamamlamış ülkelerde, demokratik düzenin kurulması ve devam etmesi daha kolaydır.

cc) İşgücü ve bu arada personeli minimum bir yaşama standardına ulaştırmağa çalışmalıdır. Bu artan milli gelirin daha adil bir biçimde paylaşılmasıyla kabil olur. Unutmamalı ki, bir işyeri herşeyden ve herkesten önce kendi personelini minimum bir yaşama standardına ulaştırmağa çalışmalıdır. Bu artan milli gelirin daha adil bir biçimde paylaşılmasıyla kabil olur. Unutmamalı ki, bir işyeri herşeyden ve herkesten önce kendi personelini tatmin etmezse, verimli ve kârlı bir çalışma sağlaması olanaksızlaşır.

çç) Müşterinin veli nimet olduğu bizde de tereddütsüzce kabul edildiği halde, onun manevi ve maddi çıkarlarına uygun hizmette bulunmayı yanılmaz bir ilke olarak uygulayanlar çok

azdır. Miktarda, kalitede, zamanda, fiyatta ve çeşitli niteliklerde alıcıyı aldatmamak ve ona hizmet etmeyi samimi bir görev saymak lâzımdır. İş hayatımız iş ahlakının bu yönü bakımından endişe verici bir bozulma içindedirler. Reklam ve ilan gibi bizde de uygulama alanı gittikçe genişleyen sürümü teşvik uygulamasının, ahlak ve hukuk ilkelerinin nasıl ihmal edildiğine dair sayısız örnekleriyle hergün karşılaşıyor muyuz?

dd) Kamu kuruluşlarına karşı borçlarını titizlikle yerine getirmek, özellikle vergi borcuna sadakat, kalkınma gayretlerini destekleme, eğitim alanında yardımcı olma, sosyal yardım ve kültürel gelişme çabalarında devlete yardımcı olmayı prensip edinme aslında, uzun sürede, iş hayatını yararlandıracak çalışma ve gayretlerdir.

ee) Hertürlü kayıp, savurganlık ve lüksten kaçınmak, sadece ekonomik değil fakat sosyal bir zorunluluk olarak da karşımızdadır. Düşük verim (produktivite) ile çalışmak, piyasa şartlarının müsait olması hallerinde ve özellikle satıcıların egemen olduğu piyasalarda kârlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Fakat bu takdirde düşük verimin, ulusal bir israf olduğunu gözden uzak tutmamak gerekir. Bu arada, önemli bir israf kaynağı olan gösteriş üretimi (yatırımı) ve özellikle gösteriş tüketimi uygulamalarından uzak durmanın önemi de büyüktür. Gösteriş tüketimine aile bireyleriyle birlikte kapılmış bulunan bir işadama, kişi başına milli gelirin düşük olduğu ve oldukça gayri adil bir biçimde paylaşılmış bulunduğu bir ülkede, sosyal ve siyasal huzursuzluk amili de olmaktadır.

3) İş Hayatı, Üniversite İşbirliğinin Önemi ve Şekilleri :

Üniversite, bir ülkenin eğitim ve öğretim sisteminin temelini oluştur, bazen, bu temel görevini ilk öğretimin

gördüğü sanılırsa da, bu gerçeğe aykırıdır. Üniversite iyi olursa, orta ve ilk öğretim de iyi olur. Üniversite iyi olursa, toplum hayatının köprübaşlarını işgal eden elemanlar da iyi olur. Bu itibarla, bir ülke, üniversitesini yetkinleştirmek yolunda ne kadar özveride bulunursa bulunsun yine azdır.

Derhal ekleyelim ki, üniversite bu hayati işlevini ancak hükümetin ve iş aleminin maddi ve manevi yardımlarıyla başarabilir. Üniversite, ulusal hayattaki rolü ve fonksiyonlarının önemi dolayısıyla yalnız hükümetin desteği ile yetinemez. Eğer, üniversite ve bilimsel özellik kavramları bir ülke için gerçek bir değer anlamı taşıyorsa, üniversitelerin siyasal organlar dışında destek ve kaynaklara sahip olmaları zorunludur.

Batılı ülkelerde, söz konusu kaynakların başında iş hayatının geldiğini görüyoruz. İş aleminin üniversitelere yalnız mali yardımlarda bulunmakla kalmaz, eğitim, öğretim, araştırma işlevlerinin başarılmasına da doğrudan doğruya katılır. Bu yardım ve katkının çeşitli şekilleri olabilir. Şöyle ki:

a) Üniversite öğretim ve eğitiminde staj, önemini gittikçe artırmaktadır. Mühendislik gibi iktisat ve işletmeciliğin çeşitli kolları da stajı zorunlu kılmaktadır. Staj, öğrencilerin kuram ile uygulamayı birlikte öğrenmelerine, iş içinde yetişmelerine ve böylece daha kısa zamanda üretken olmalarına olarak verdiği gibi, öğrenim esnasında yardımcı bir mali kaynak görevini de görür. Bilfarz, iktisat ve işletmecilik tahsil eden bir öğrencinin iki yaz tatilini bir işletmede çalışarak geçirmesi, her bakımdan yararlı bir durumdur. Gerçekten, öğrenci hem çok daha iyi hem daha kısa zamanda yetişir, hem de gerek aile ekonomisinin gerek ulusal ekonomi gücünün artmasına hizmet eder.

b) Üniversite öğretiminin verimliliğinde işletme ve kuruluşlara yapılan

ziyaretler de rol oynar. Hocaların refakatinde yapılan bu ziyaretlerde hem kuruluşlarla, hem yöneticileri ile temas edilir, uygulamadaki çeşitli sorunlar birlikte tartışılır.

c) İş aleminin yetenekli ve sivrilmiş şahsiyetlerini arasına üniversiteye davet etmek, onlara konferanslar verdirmek ve çeşitli sorunları birlikte tartışmak, üniversite ile iş hayatının diğer tipik bir işbirliği örneğini oluşturur.

ç) İş hayatında uzunca bir süre bulunmuş kimselerin yeni gelişmelerden bilgi edinmeleri ve kuram ile uygulamayı yeniden yoğurmalarına imkân hazırlanması için üniversite sonrası kurslar tertiplenir. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan deneylere göre, uygulamada çalışanların bu kurslara iki kez katılmak üzere üniversiteye dönmelerinin yararlı olduğu anlaşılmıştır. İkinci kurs, daha çok sevk ve idare kademelerine ulaşmış şahsiyetler içindir. Uygulamanın tekdüzeliği içinde bunalan işadamları ve yöneticiler bu kurslardan yalnız yeni bilgiler edinmek, eskileri hatırlamak gibi zihinsel değil, fakat okul sıralarının kendilerine bahsedeceği psikolojik (tazelik) gibi ruhsal yararlar da sağlar.

Kısaca değindiğimiz bu dört eğitim ve öğretim yolu, üniversite ile iş hayatının devamlı surette işbirliği halinde olmalarını hem zorunlu, hem olanaklı kılar. Bu işbirliğinden, üniversite, iş aleminin ve ülke ayrı ayrı büyük yararlar sağlarlar.

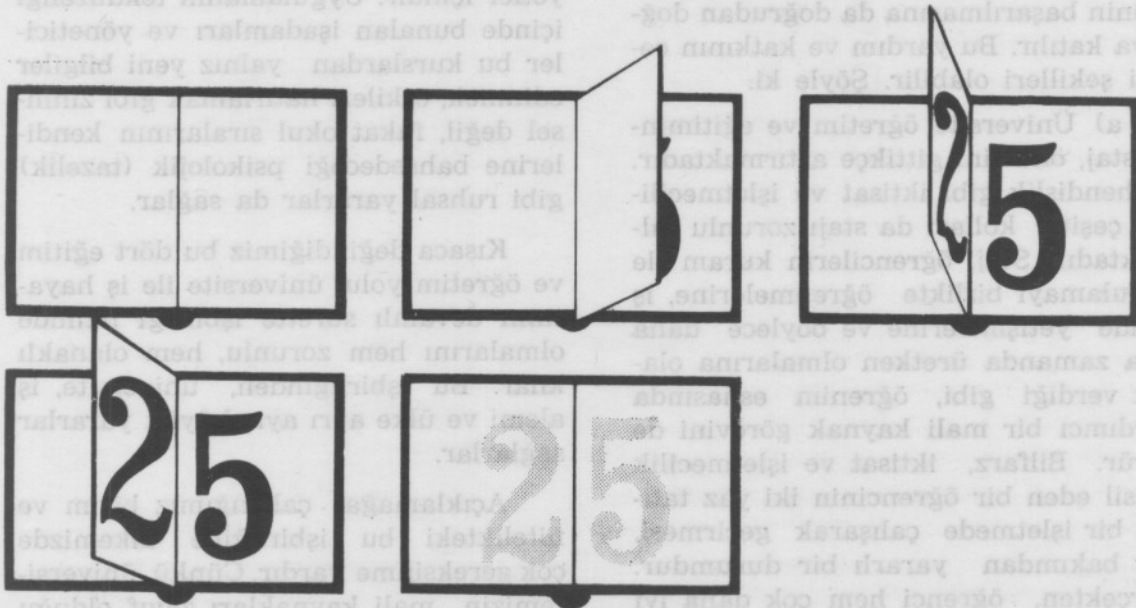
Açıklamağa çalıştığımız biçim ve nitelikteki bu işbirliğine ülkemizde çok gereksinme vardır. Çünkü, üniversitemizin mali kaynakları zayıf olduğu gibi uygulamayla temasları da azdır. Bunun sonucu olarak, üniversite özelliği tüm kapsamı ile uygulama alanı bulamadığı gibi araştırma ve öğretim çalışmaları da gereği kadar uygulamalı olamamaktadır.

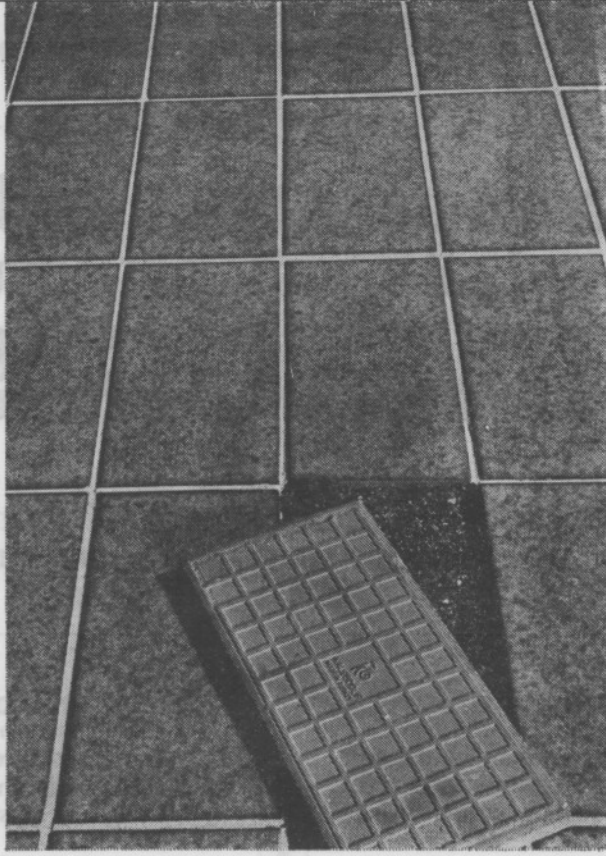
Keza, iş hayatımızın, bugünkü durumu da, sözü geçen işbirliğini gerekli kılmaktadır. İşletme ve kurumlarımız bilimsel yönetim ilke ve yöntemlerinden büyük ölçüde faydalanmaya muhtaçtırlar. Yukarıda işaret ettiğimiz bilim ve anlamdaki temaslar ve işbirlikçiliği, girişimci ve yöneticileri, kuramsal ve bilimsel çalışmanın ufukları genişleten ve kavram gücünü artıran niteliklerden, ilim adamlarını ise, uygulamanın kuru realizmi ve çetrefil problemleri ile karşılaşma olanağından yararlandırırlar.

Gelecek kuşakları zamanın gerektirdiği nitelikte kişiler olarak eğitime fonksiyonu, sadece eğitim kurumlarının başarabileceği kadar basit ve kolay bir iş değildir. Aile, okul, üniversite, siyasal partiler ve iş hayatına gerek ayrı ayrı gerek işbirliği halinde düşen çeşitli ve birçok görevler vardır. Nasıl, aile, «ben şu yaşa kadar büyüttüm on-

dan sonrasına karışmam», okul ve özellikle üniversite «ben okuttum ve mezun ettim, ondan sonrası beni ilgilendirmemez» diyemezlerse, toplumun ekonomik güçlerini elinde bulunduran iş hayatı ile siyasal güçlerine yön veren siyasal partiler de, gelecekteki yaşama ve gelişme güçlerinin temel dayanağı olan bugünkü kuşağın eğitilmesi ve yetiştirilmesi karşısında kayıtsız kalamazlar.

Binlerce gencin yetişmek ve ülkeye daha yararlı vatandaş olabilmek için üniversite ve yüksek okullarımıza heves ve ümitlerle başvurdukları bugünlerde, üniversitelerimiz ile iş alemimiz arasındaki uzaklığı azaltmak ve işbirliği kurulmasına doğru atılması icap eden adımlar üzerinde düşünmek hepimiz için, fakat, özellikle üniversite ile iş alemimizin ileri gelenleri için başta gelen bir görevdir.





Seramik ön yüzü için alınır.

[Siz, yine de, önce arka yüzüne bakın.]

Seramik seçiyorsanız,
öncelikle
arka yüzlerine bakın karoların..

Kalebodur markasını görün,
içiniz rahat olsun.

Kalebodur darbeye, ısıya, suya,
asite-baza dayanıklıdır. TSE onaylı kalitededir
"Seramik"tir.

Sonra ön yüzlerine geçin,
dilediğiniz rengi, rölyefi, deseni seçin



Kalebodur
"seramik budur"

Sermaye piyasamızda
yeni, dinamik bir boyut:
GENBORSA

Genborsa
işadamlarına, büyük ve küçük tasarruf sahiplerine, kuruluşlara
zengin bir hizmet portföyü sunuyor.

1

GENBORSA
sermaye piyasasına yeni girecek
tasarruf sahiplerine, menkul değer
alım-satımında doğru yolu gösterecek,
güvenilir ve uzman bir kılavuzdur.

4

GENBORSA
sermaye piyasasını başvuranlara
her an bilgi verebilmek için
sürekli izleyen dikkatli ve
bilgili bir araştırmacıdır.

2

GENBORSA
portföy sahiplerinin sermaye piyasası
hakkında gereksinime duydukları
her türlü bilgiyi kendilerine sunacak
bilgili ve güvenilir bir danışmandır.

3

GENBORSA
portföy sahiplerinin portföylerinin
geliştirilmesi görevini iç rahatlığıyla
verebilecekleri uzman ve
güvenilir bir portföy yöneticisidir.

3

GENBORSA
portföy sahiplerinin
menkul değerlerinin saklanması
görevini verebilecekleri güvenilir ve
güçlü bir koruyucudur.

6

GENBORSA
kuruluşlara da menkul değer
satış ve taahhüt hizmeti sunan
çok yönlü ve dinamik bir
sermaye piyasası organıdır.

GENBORSA

MENKUL DEĞERLER TİCARETİ YATIRIM ve FİNANSMAN A.Ş.

Büyükdere Cad. 14 - Kat 5 Şişli-İSTANBUL Tel. : 47 42 27-47 69 82-47 01 52-48 73 98

Genborsa bir ÇUKUROVA HOLDİNG kuruluşudur.

KARAR VERME SÜRECİNDE SOSYAL SORUMLULUK İLKESİNİN ÖNEMİ

Doç. Dr. Kutlu MERİH

İ. Ü. İşletme Fakültesi

İşletme Matematiği Kürsüsü

I) GİRİŞ

İşletmeler içinde yer aldıkları toplumun bir parçasıdır. Bu toplum tarafından kaynaklanır ve varoluşlarının gerektirdiği çeşitli sosyoekonomik fonksiyonları gerçekleştirdikleri süre varlıklarını sürdürebilirler. İşletmeler de herhangi bir sosyobernetik kişilik gibi içinde buldukları sosyal çevre ile haberleşme ve etkileşme ilişkisi içindedirler. Emek de dahil olmak üzere bütün girdilerinin toplum tarafından sağlanması ve çıktılarının (faydasız ve zararlı olanlar da dahil) toplum tarafından kullanılması işletme-toplum arasındaki ilişkiyi teknik çerçeveden öteye bir filozofik çerçeveye de sokmaktadır (1).

II) KARAR VERME SÜRECİNDE KÂR MAKSİMİZASYONU İLKESİ

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli temel amaçlarından

biri kâr etmektir. Özellikle kendi kaynakları ile varlığını sürdüren işletmeler değişen çevreye uyum gösterebilmelerini sağlayacak olanaklara kavuşmak için kâr etmek zorundadır. Otonom işletme yaratmak ve yaşatmak sistemi olan özel girişimin var olduğu toplumlarda bile kâra bir tür haksız kazanç gözü ile bakmak alışkanlığı henüz kaybolmamıştır. Genel olarak toplumlar kâra kendilerinin kaybettiği ve işletmenin sahip çıktığı bir çıkar gözü ile bakarlar ve bu nedenle işletmeler toplumlara karşı ekonomik fonksiyonlarının ötesinde ahlaki sorumlulukla da yükümlü olarak düşünülür. Bunun bilincinde olan çeşitli işletmeler toplum karşısında, sahip oldukları kârları hak eden iyi kişilikler oldukları görünümünü vermeye çalışmaktadır (2).

Gerçekte, Keynes ve Von Neumann'ın ayrı yöntemlerle gösterdikleri gibi kâr aslında işletmeye değil ekonomiye ait bir kategoridir ve işletmenin davranışları ile tüketilemez. Bir üretim sürecinin sonunda kâr sistemin nesnel olarak büyümesi ile oluşur ve işletmelerin bünyelerinde gösterdikleri e-

(1) HOOK, Sidney; «Bread, Freedom and Businessmen», ve STRYKER, P; «Have Corporations a Higher Duty Than Profits?», LARSON, H. (Der.); *The Responsible Businessman*, Holt Rinehart and Winston, Inc., N.Y. 1968.
OBA; B.; «1970'lerde Türk Sanayicisinin Dünya Görüşü» Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı 7, S. 31.

(2) STEINER, George A.; *Top Management Planning*, McMillan Co., London, 1969, BL. 7, S: 168-195.

anahtar teslimi komple tesis yapıyoruz.



**ALARKO
HOLDİNG A.Ş.**



**WE DELIVER
COMPLETE
PLANTS ON
TURN-KEY
BASIS .**

Haberleşme Merkezi
(Main Office) :
Kore Şehitleri Cad. 50/B
Zincirlikuyu/İSTANBUL
Tel. : 66 44 30
Telg.(Cable): ALARKO-İST.
Telex : 22 602 ALAR-TR.

ekonomik beceri ile orantılı olarak bunun bir kısmı muhafaza edilir. Diğer bir deyişle kâr, ekonominin gelişen ekonomik gücünün işletmeye emanet edilen kısmıdır ve tüketim çabaları ile yok edilemez. Bir işletmenin tüketmeye çalıştığı kâr başka bir işletmenin bünyesinde yeniden oluşacaktır.

Faktörlerin doğru değerlendirildiği bir ekonomide kârların seviyesini kaynak kullanımının etkinliği tayin edecektir. Buna göre normal ekonomik şartlar altında yüksek kârın işletmecilik becerisini yansıtacağı varsayılır. Diğer bir deyişle yüksek seviyede kâr eden bir işletme toplumun tasarrufunun daha büyükçe bir kısmını kontrol etme yeteneğinde olduğunu göstermektedir. Merkezi Planlama ile yönetilen sosyalist ekonomilerde işletmelerin başarı değerlendirmelerinin kâr ölçütüne dayandırılmış olması, bu gerçeğin kârın en katı karşıtlarınca bile değerlendirildiğini ortaya koymaktadır (3).

Sosyalist ekonomilerde işletmeler kâr etseler bile bunun nasıl kullanılacağı yani tasarrufların nasıl değerlendirileceği sorunu işletmeye değil yine sosyal karar mekanizmasına ve Merkezi Planlama Bürosu'na aittir. Serbest girişimli pazar ekonomilerinde ise bunun nasıl değerlendirileceği yine kârın olduğu işletmenin iradesine kalmakta ve toplum bu konuda devletin ekonomik düzenlemeleri dışında karışma olanakları bulamamaktadır. Bununla beraber kârların kullanış alanları ve şekilleri konusunda söz hakkını kaybetmek istemeyen toplum, işletme-toplum ilişkilerini sürekli bir gözetim ve tartışma konusu olarak ele almaktadır. Son

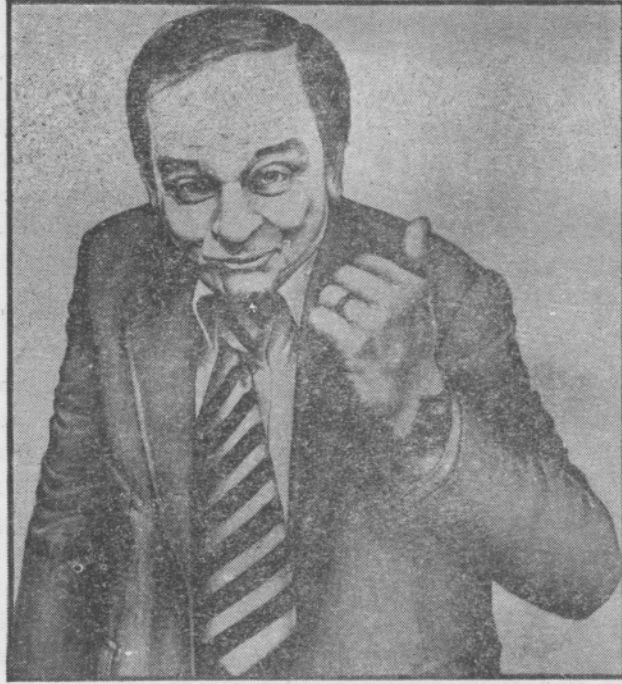
zamanlarda özellikle büyük ölçekli bazı sanayi işletmelerinin ekonomik fonksiyonları ile birlikte ekolojik çevre için sakıncalı çıktılarının göze batacak seviyeye yükselmesi bu konuyu «işletmelerin sosyal sorumluluğu» başlığı altında yine gündeme getirmiş bulunmaktadır.

Günümüzde maliyet-fayda tekniklerinin ve ekonomik bilincin gelişimi sonucu işletme kararlarının yalnızca kendilerine ilişkin tekno-ekonomik sonuçları olmadığı, bunun dışında toplumsal ve ekolojik sorunlara da neden olduğu ve olabileceği görülmektedir. Geleneksel ekonomik felsefede, işletmelerin kararlarının sonucunda topluma yaptıkları etkiyle ilgili bir sorumlulukları olduğu konusu fazla yer almamaktaydı. Bugün ise sorumluluğa ilişkin tartışmalar giderek ağırlık kazanmaya başlamış durumdadır (4).

Temel çıkış noktası işletmelerin ekonomik maliyetlerinin yanında bir takım sosyal maliyetlerinin de söz konusu olması gerekliliğidir. Üzerinde en çok durulan örnek ise çevrenin kirletilmesidir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu ile ilgili olarak bir çok tartışmanın ana eksenini oluşturan bu faktör kanımızca işletmenin toplum ile teknik anlamda çelişkisi olup otonom bir işletmenin sosyal sorumluluğu filozofik tartışmaları gerektirmektedir. Sorumluluk tartışması kanımıza göre, pazar mekanizması içinde özgür iradesi ile çalışan bir işletme tipine dayanan bir üretim tarzının rasyonellerinin yeniden gözden geçirilmesi olarak ele alınmalıdır.

(3) MERİH, Kutlu; «Sosyalist Ekonomilerde Pazar ve Planlama Arasındaki Bütünleşme Eğilimleri» Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Nisan, 1968.
MERİH, Kutlu; «Matematik, Sibernetik ve Sosyalist Ekonomi Kuramının Evrimi» İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7 Sayı 1, 1978, S: 275.

(4) STEİNER, George A.; *Business and Society*, Holt, Rinehart, Winston, N.Y., 1975.
TOSUN, Kemâl; «Çevre Bozulması Sorunu ve Biz» Yönetim, Yıl, 2, Sayı 8, 1978.
TOSUN, Kemâl; «Çağımızın Sorun ve Buluşmaları», Yönetim, Yıl 3, Sayı 10, 1979.



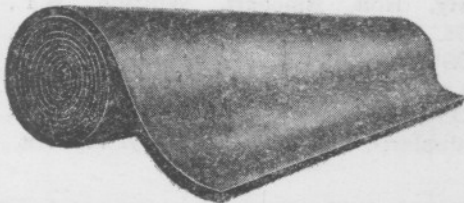
üst kattaki komşunuz bugün saat 14.00'te milyoner oluyor.

Saat 13.00: Üst katınızdaki daireyi
Dinarsu halısıyla boydan boya
döşemek için gelecekler.

Saat 14.00: Salonun, odaların, koridorun
döşenmesi bitecek. Apayrı bir görünüm,
bir zenginlik kazanacak komşunuzun dairesi.

Saat 14.05: Komşunuz şöyle bir dolaşacak evi.
Bakacak çevresine. Bir daha,
bir daha bakacak. "Yap bir kahve hanım" diyecek.
"Bambaşka bir duygu bu. Fakirhane zenginleşti.
Milyoner oldum sanki!"

Komşunuz bugün saat 14.00'te
mil-yo-ner oluyor.
Bizden haber vermesi.



dinarsu halısı
"zengin hali"

III) KÂR MAKSİMİZASYONU İLKESİ- NE KARŞI SORUMLULUK İLKESİ- NİN ÖNEM KAZANDIĞI BAZI DURUMLAR

Buraya kadar olan tartışmada işletmelerin temel amacının kâr maksimizasyonu olduğu ve bunun normal şartlar altında hem kendi yaşam ve gelişimlerinin sürdürülmesi hem de toplumun kıt kaynaklarının tasarruf edilerek etkin kullanımı açısından önemli olduğunu belirledik. Burada normal şartlar ile, sosyal sistemde değişkenliğin ve belirsizliğin minimum olduğu, tam rekabet şartlarının geçerli olduğu, sosyo-kültürel faktörlerin kararları etkilemediği, firmaların rasyonel karar verme için yeterli enformasyonu edinebildiği faktör fiyatlarının ekonomi çapında tutarlı olduğu gibi çeşitli varsayımların gerçekleştiği düşünülmektedir. İşletmelerin davranışsal dinamikleri içinde ve kâr maksimizasyonu sürecinde bu faktörlerin bir veya birçoğunun geçerli olamayacağı açıktır. Pazarın dinamik yapısı nedeni ile kâr maksimizasyonu, kaynakların rasyonel ve etkili kullanımının dışında uygulamalar ile de gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca bir çok durumda kâr maksimizasyonunu etkilemeyen alışık davranışlar sosyal değerler açısından farklı yükler taşıyabilir (5). Uygulamada sık olarak gözlenen bazı durumlara kısaca göz atmak yararlı olabilir.

a) İşletmelerin sağkalma amaçları ile çelişen durmalar: İşletmeler teknik anlamı ile bir sosyosibernetik sistemdir. Kısaca özetlenirse, ortaklaşa çıkar ve ortaklaşa amaçlar etrafında biraraya gelmiş amaçları ile tutarlı bir örgütlenme ve işbölümü içinde olan, kendine özgü bir enformatik haberleşme ve etkileşme devresi oluşturmuş bireylerden oluşan sosyal bir organizmadır. İşletmeler bütün sistemler gibi çevre-

(5) KUHN, A.; *The Study of Society: A Unified Approach*, Richard D. Irwin, N.Y. 1969, BL: 31, S: 586-613.

lerine yabancılaşarak oluştukları için bu farklılığı sürdürmek yani sistem olarak sağ kalmak temel amaçlarıdır; bunun için gerekli olan kaynakları çevreden aldıklarından ve çıktılarını daha çok çevre ile ilişkili olduğundan çevre ile çelişme ve etkileşme ilişkisi sürdürürler. Davranışlarını sürdürebilmek için gerekli olan kaynakları çevreden alırlar ve bu kaynakları kontrol edebilme kapasiteleri fonksiyonel etkinlikleri ve kaynakları zaman ve uzay üzerinde dağıtabilme ile ilgili karar verme sürecindeki başarıları ile bağıntılıdır (6). Kâr, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek için gereksindiği likit kaynakların en önemlilerinden biridir. İşletmelerin sağ kalabilmeleri için çevreye uyum göstermeleri, yani giderek artan bir karmaşıklık ve farklılaşma sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu süreci çalıştıran temel kaynak kârdır. Yaşamını kendi kaynakları ile sürdüren otonom bir işletme kâr etmekte başarısızlık gösterirse yaşam şansını kâr maksimizasyonu ilkesine öncelik vermeleri kendi sağlıklı gelişimleri açısından önem taşımaktadır. Diğer taraftan bu temel sibernetik zorunluluk dolayısı ile işletmeler çevreleri ile bir tür doğal çelişki ilişkisi içindedirler. Bir çok durumda işletmenin sağlığı için zorunlu bir davranış çevrenin yeni sosyal sistemin çıkarlarını zedelemeyi gerektirebilir. Böyle bir durumda sosyosibernetik değerler ile sosyokültürel değerlerin çatışacağı açıktır. Çözümlemesi için hiçbir teknik ve ekonomik formül bulunmayan bu çelişkiler, işletme konusunda bilinçli bir kültürün işletme yöneticilerini oluşturma şekli ve onlara sağlayacağı değerler sistem ile mümkün olabilir.

b) Tekelleşmenin etkisi: Ekonomik

(6) MERİH, ve OBA, B.; «Sosyal Bilimlerde Sistem Yaklaşımı», Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 1978.
OBA, B. ve MERİH, K.; «Sosyokültürel Sistemlerde Değişim Sürecine Sibernetik Bir Yaklaşım», İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 7, Sayı: 2.

Ülkemizin tek
"TAM HİZMET" sunan
Sermaye Piyasası Kuruluşu

MEBAN

Meban, tasarruflarını verimli, güvenilir kaynaklara yatırmak isteyenlere, finansman ve sermaye ihtiyaçları bulunan sınaî, ticarî kuruluşlara çağdaş yöntemlerle yardımcı olan yurdumuzda, kendi alanında "Tam Hizmet" sunan tek kuruluştur.

Meban'ın tasarruf sahiplerine sunduğu hizmetler:

- Tasarruflarını bir menkul değere yatırmayı düşünenlere en yüksek kârı sağlayan çeşitli öneriler sunmak.
- Elinizdeki Hisse senetlerini ve tahvilleri satmak, satın almak, değiştirmek.
- Hisse senedi ve tahvil piyasası hakkında tam ve geçekçi bilgi vermek, ücretsiz danışmanlık yapmak.
- Portföy işletme sistemimizle, sahip olduğunuz nakit ve menkul değerlere en yüksek verimi sağlamak.

Meban'ın kuruluşlara sunduğu hizmetler:

- Sınaî ve ticari kuruluşlara, hisse senedi ve tahvil ihraçlarında yardımcı olmak, bunları pazarlamak, gerektiğinde satışlarını garanti etmek.
- Finansman danışmanlığı yapmak.
- Portföy analizi yaparak, menkul değerlerinin verimlilik, güven ve likidite açısından bilimsel değerlendirmesini yapmak.
- Şirketlerin hisse senetlerinin bugünkü gerçek değerlerini saptamak.
- Şirket birleşmelerinde yardımcı olmak.
- Yurt içinden ve dışından finansman sağlamak.



MEBAN

MENKUL DEĞERLER BANKERLİK ve FİNANSMAN A.Ş.

İstiklâl Cad. Odakule İş Merkezi, Kat: 17

Beyoğlu - İstanbul

Telf.: 44 28 36 - 45 17 65

sistemi oluşturan işletmelerin hepsinin aynı derecede rekabete maruz bulunduğunu söylenemez. Kısa dönemde tam ve kısmi tekeller rekabetin var olduğu duruma göre daha az mal satıp daha fazla fiyat talep ederek kârlarını maksimize edebilirler. Bunun sonucu olarak elde edilen kârın yalnızca kaynakların etkin kullanımı sonucunda doğduğu söylenemez. Diğer taraftan tekelleşmiş ve kâr dilimini büyümüş bir sektör araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırarak uzun dönemde rekabetçi şartlarda olabileceğinden daha kapsamlı bir şekilde yeni ve gelişmiş mamulleri yaratabilmek şansına sahip olabilir. Bununla beraber her tekelleşmiş sektör böyle davranır diye bir kural da konamaz (7). Kaynakların toplumun uzun dönem çıkarlarını çoğaltacak doğrultuda kullanılması bir sosyal sorumluluk eğilimi olup tepe yöneticilerinin stratejik kararlarına ve bunların dayandığı değerler sistemine bağlıdır.

c) Tercihli personel politikası: Kâr maksimizasyonu amaçlarına teknik ve ekonomik nedenlerle bağlı olmadığı halde, işletmelerin personel politikalarında bazı tercihler yaptıkları gözlenmektedir. Bunlar, cinsiyet, yaş, eğitim bölge vbg. tercihleri olabilir. Bu tercihlerin işletmeler arası paralellikler kazanması bazı emek gruplarını yapısal olarak zor durumlara sürükleyebilir. Bunun sonucu olarak çok sayıda işgören uzun veya kısa dönemler için işsiz kalabilir veya kendi işgücü kapasitelerinin çok altında olan işleri kabul etme durumunda olabilir (8). Bu tür ayırıcı uygulamalar bazı hallerde işletmelerin uzun dönem kârlarını büyütebildikleri halde işgücü kaynaklarının sosyal açıdan verimli olmayan bir şekilde kullanılmalarına yol açar; bir üretim fak-

törü büyüme için temel bir şart olan marjinal verimliliği en yüksek alanda kullanılmamış olur. Bu tür sorunların önlenmesi ancak işletmelerin personel politikalarının sosyal sorumluluk ilkele-ri çerçevesinde belirlenmeleri ile önlenabilir.

ç) Kâr maksimizasyonu için seçilen zaman ufku: İşletmeler geleceğe ilişkin tahmin ve planlama davranışlarında farklı zaman sürelerini kapsarlar. Makine imalatı, aramalar, elektrikli araçlar sektörleri 10-20 yıllık ufuklar ile çalışırken, tekstil, gıda ve tüketim malları gibi sektörler kısa dönemler için planlama yaparlar. Uzun dönem plan yapan ve toplumun stratejik kaynaklarını kontrol eden büyük ölçekli işletmelerin bugünkü kararlarının geleceğin büyük ölçüde şekillendirilmesi sonucunu doğuracağından stratejik kararlar için gerekli olan değerler sistemi ve sosyal felsefe önem taşımaktadır (9).

d) Ekonomik ve sosyolojik ölçütlerin çelişmesi: Bazı durumlarda belirli bir aktivite için sosyal karar, bir takım çelişen faktörlerin etkisi altında verilebilir. Örneğin yüksek kâr şansı olduğu saptanmış fakat kullanılmasında doğabilecek sakıncalar yalnızca üretici işletme tarafından bilinen bir mamulün pazarlanması veya pazarlanmaması ve mamulün kusurlarının komuoyuna duyurulup duyurulmaması ile ilgili kararlar bir takım çelişen ölçütlerin etkisi altında verilecektir (10). Bunun oldukça güç bir karar verme durumu olduğu açıktır. Tepe yöneticilerin böyle durumlarda daima kâr maksimizasyonu ilkesini ön planda bulunduracaklarını düşünmek tartışmaya kişisel bir değer yargısını yansıtmaktan öteye bir anlam taşımaz. Böyle durumlarda toplumun değerler sistemi, işletme yönetiminin demokratikliği oranında karar

(7) KUHN, A.; op. cit., S: 601.

(8) DAVIS, K. ve BLOOMSTROM; *Business and Society; Environment and Responsibility*. McGraw-Hill Book Co., N.Y., 1975.

(9) STEİNER, G.; *Top Management Planning*, op. cit., S: 180.

(10) STRYKER, P.: op. cit., S: 20.

verme sürecinde yansımaları bulacaktır.

e) **Kararların kâr biriminin farklılığı:** Kâr maksimizasyonu ilkesinin sosyal değerler ile çelişebildiği önemli durumlardan biri kârın ölçeklendiği ekonomik birimlerin seçilmesi sorunudur. Bazı durumlarda az sayıda lüks birimler üretmek, çok sayıda ekonomik birimler üretmekten daha kârlı olabilir. Bazı durumlarda çok sayıdaki ekonomik birimlerin toplam olarak ekonomik maliyeti düşük olduğu halde sosyal dinamiklerin hızlı olduğu dönemlerde sosyal maliyetleri yüksek olabilir (11). Arsa maliyetlerinin ve şehirleşme baskısının yüksek olduğu dönemlerde estetik ve teknik gereksinmelere cevap veren konutlar yerine az bir sahada çok kişiyi barındıran ve bu nedenle çeşitli alt yapı ve kültür sorunları doğuran konut tipleri tercih edilebilir. Buna göre çeşitli işletme kararlarında sosyo-kültürel ve sosyoekonomik dinamiklerin etkisi, karar vericiyi uzun dönemli çıkarlar konusunda seçim yapmaya sürükleyebilmektedir. Kâr maksimizasyonunun duyarlı olmadığı durumlarda seçimler yine karar vericilerin değerler sistemine bağlı olacaktır.

f) **Karmaşık durumlar:** Bundan önce incelenen çeşitli başlıklarda işletmelerin kâr maksimizasyonu ilkesi ile çelişen veya çelişmediği halde alması uygulamaların karşıt değer sistemlerinden kaynaklanabileceği durumlara kısaca değinildi. Gerçek dünya süreçle-

(11) KUHN, A.; op. cit., S. 591.

rinde bu durumların tek başına ortaya çıkmadığı açıktır. Birçok karar verme durumunda karar verici bu sorunların ve çelişen ekonomik ve filozofik faktörlerin bir demeti ile karşı karşıya olacaktır. Her biri farklı değer boyutları kapsamayı gerektiren bu sorunların birleşmeleri halinde güçlü bir sinerjik etki yaratacakları açıktır. Bu durumda yöneticilere en güçlü yardımcının toplum tarafından sürekli bir irdeleme ile oluşturulmuş ayrıntılı bir değerler sistemi olacağı söylenebilir.

IV) SONUÇ

Burada kısaca özetlemeye çalışılan tartışmadan açıkça görülebileceği gibi kâr işletmelerin karar verme rasyonellerini dayandırabilecekleri tartışılmaz kriter değildir. İşletme sadece kârını maksimize etmeye çalışsa bile bunun birçok durumda kendisi için rasyonel olmayacağı açıktır. Bu durum aslında özel girişime dayanan işletmelerin ege-men olduğu ekonomilere sadece teknik kategorilerle yaklaşamayacağını ve bu tür bir uygarlığın rasyonellerinde filozofik ölçütlerinde gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan sadece teknik kriterlere dayanan bir sanayi uygarlığının bugün çıkmazda olduğu ve çözümleri çok güç sorunlarla yüklenmiş bulunduğu da giderek artan bir tartışmanın konusudur. Bütün bu soruların ortaklaşa çözümü kanımızca felsefeye ve insancıl değerlere özel bir önem veren modellerin sanayi kültürlerinin benimsenmesiyle gerçekleşecektir.

yönetim 'in KONUK YÖNETİCİSİ

Dr. Güngör URAS

Her sayısında önemli bir sorunun önemli bir kişi tarafından ele alınması örnekler veren YÖNETİM, bu sayısında da Sosyal Sorumluluk konusunda TÜSİAD Genel Sekreteri Dr. Güngör Uras'ın görüşlerini getiriyor.

YÖNETİM

Sizce «Sosyal Sorumluluk» kavramının anlam ve kapsamı nedir? Söz konusu anlam ve kavram zaman içinde değişmekte midir?

URAS

Sosyal sorumluluk «sadece almak değil, en az aldığı kadar birşeyler vermek» demektir.

ODTÜ'nin kuruluş yıllarında öğretim görevlisi olarak hizmet veren Sayın Galip Kardam sosyal sorumluluğu —o zamanlar çok moda olan ekonometriye uygulayarak— şöyle anlatırdı:

«Bir insanın 'hesabı dürülürken' verdikleri paya, aldıkları paydaya yazılır.

Bir insan eğer 1 verip 1 alıyor ise sıradan bir insandır.

Bir insan eğer 1 verip 2 alıyor ise (1/2) yâni yarım insandır.

Bir insan eğer 2 verip 1 alıyor ise (2/1) yâni iki insandır.

Kısaca pay (yani verdikleri) arttıkça «insanın insanlığı» da artar.

Tersine payda (yani aldıkları) arttıkça «insanın insanlığı» azalır.

Sıfır verip sonsuz alanlar vardır. Bunlar «sıfır»dır. ($0/\infty = 0$)

Sonsuz verip sıfır almak... İşte bu tek

varlık için mümkün... Allah... (Bilindiği gibi $\infty/0 = \infty$ dur.)»

Demek ki, sosyal sorumluluk, insanın topluma aldığından fazla verebilmesidir.



Dr. Güngör Uras, YÖNETİM'in sorunlarını Uzm. Levent Tekeş'e yanıtlarken.

YÖNETİM

Ülkemizde ve kuruluşunuzda Sosyal Sorumluluk kavramının durumu nedir? Geleceğini nasıl görüyorsunuz?

URAS

Türkiye'de hepimizin sosyal sorumlulukları şu dönemde «tatil-i faaliyet eylemi» durumdadır.

Ben şahsen sosyal sorumluluk örneklerine çevremde rastlayamıyorum. Herkes,

hepimiz «daha fazla alma yarışına girdik...»

Bu, herhalde «ila nihaye böyle gidemez...» Giderse «toplum her halde çöker...»

YÖNETİM

İnsanın kişisel sorumlulukları, sanayi ve ticaret kuruluşlarının sorumlulukları ile Sosyal Sorumluluk kavramının çalıştığına, çatışması gerektiğine inanıyor musunuz?

URAS

Sanayi, ticaret, müesseseler, devlet... Bütün bunlar insandan oluşur. Bunları yapan, kuran, işleten insanın sosyal sorumluluğu var ise, bunların faaliyetlerine de yansır.

Meleklerden oluşan bir toplumda bu meleklerin «canavarlaşan, insan yiyen kuruluşlar meydana getirmeleri» beklenemeyeceği gibi, canavarlaşan bir toplumda «melek sayılabilecek müesseselerin kuruluş, çalışması da» imkân dışıdır.

YÖNETİM

İşadamlarının Sosyal Sorumluluk karşısında tutumları nedir ve ne olmalıdır?

URAS

İşadamları, işçi, bürokrat, politikacı, öğretim üyesi... Bunlar doğuştan bu nitelikleri ile doğan «kanlarının rengi, beyin ve kalp büyüklükleri farklı» kişiler değildir. Hepsi bu toplumun potasında, aynı hamurdan yoğurulmuş, aynı duygularla kurulmuş, aynı bekleyişlere sahip varlıklardır.

Türkiye'de işadamlarının sosyal sorumluluk karşısındaki tutumunu öğrenmek istiyorsanız biraz çevrenize bakın... Sizin tutumunuz ne... Öğretmeninizin tutumu ne? Annenizin, mahalle bakkalının, Başbakanının tutumu ne?

Ne olmalı diye soruyorsanız, cevabı basit... Bütün bunlar biraz aldıklarından fazlasını vermeyi öğrenmelidirler...

Ama ben size sorayım... — Bunun

mümkün olabileceğini düşünebiliyor musunuz?

YÖNETİM

Devletin, sanayi ve ticaret firmalarının Sosyal Sorumluluklarını idrak etmeleri için tedbirler alması gerektiğini düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız bu konuda devletin yerini tutacak başka örgütler kurulabilir mi?

URAS

Kısa sürede hayır... Daha önümüzde çok basamaklar var. Biz toplumu o kadar yozlaştırmışız ki, ilk aşamada hedef herkesi hiç olmaz ise «aldığı kadar verebilecek, aldığını verdiğine eşitleyecek» çizgiye getirmeliyiz.

Öbürü daha çok zaman alır ve de güç... Aldığından hiç olmazsa birazcık fazla vermenin zevkini anlatabilmek...

Millete sosyal sorumluluğunu Devlet mi «idrak ettirecek»...? Devlet kim... Devlet bizleriz... Devleti bizler oluşturmuyor muyuz? Devletde görev alanların tek tek bu ülkede «sosyal sorumluluklarını en iyi bilen kişiler olduğunu mu iddia ediyorsunuz?»... Onlara bunu kim öğretecek?

Bu bir felsefe işidir. İnanç işidir. İşte gözden kaçan bu...

Türkiye okul sayısını, öğrenci sayısını artırmayı «eğitimde gelişme» saymıştır. O okullarda, o öğrencilere ne okutulacağına kimse dikkat etmemiştir.

Önce şuna karar vermek lazım: Biz nasıl bir toplum istiyoruz? Atatürk ilkelerine uygun bir toplum yapısı kurmada, hedefimiz bekleyişlerimiz, inançlarımız nedir?

Son bir söz... «...Devletin yerini tutacak başka bir örgüt...» olmaz. Devlet devlettir. Önemli olan Devletin esas işlevlerini tam olarak yapmasıdır. Devlet zayıflar, devletin yerini tutacak başka örgüt aramaları başlarsa işte o zaman işler kötü demektir...

Sosyal sorumluluk da kurtarmaz... mali sorumluluk da...

TEKSTİL SANAYİNDE 26 YILLIK TECRÜBE

aksu



Modern tesislerinde,

- Yünlü ve sentetik boyalı iplikler
- El örgü iplikleri
- Kadın ve erkek kumaşları
- Perdelik ve döşemelik kumaşları
- Battaniye

İmalâtı ile hizmetinizde.

aksu

İPLİK DOKUMA VE BOYA APRE FABRİKALARI T.A.Ş. BAKIRKÖY - İSTANBUL

CENAIANS

Kaleterasiit'le başlayan yeni devir



Bu devir, kum, kireç ve çimentoyu kabul etmez sıva malzemesi olarak. Kaleterasiit'le gelmiştir inşaat alanına. Baz bağlayıcısı P.V.A. olan hazır, renkli sıvayla!

Sıva masrafları ve inşaatın şikayet eden müşteri sayısı azalmıştır yeni devirde. Binaların yüzü gülmüştür. Kaleterasiit kullanan inşaatçının yüzü de.



“akıllı seçim”

Kaleterasiit Hazır Renkli Sıvaları: Yeni Türk - Dekor - Colorit - Renotex - Drewa çeşitleri ile emrinizdedir.

İŞLETMELERİN TOPLUMDAKİ GÖRÜNTÜSÜ

Dr. Esin Ahmet

İ. Ü. İktisat Fakültesi
İşletme Kürsüsü

I) GİRİŞ

Tarih boyunca insanlar değişik felsefi konular üzerinde araştırmışlar ve düşünmüşlerdir. Bunun yanında toplumsal düşünce anlaşılabilir bir şekilde yüzyıllarca ihmal edilmiştir. Ancak yakın zamanlarda insanın diğer insanlara ve topluma olan ilişkileri ve sorumlulukları araştırma konusu olmaya başlamıştır. Günümüzde gerek din, gerekse felsefe, psikoloji gibi bilim dalları uygulamalı sosyoloji üzerinde büyük taleplerde bulunmaya başlamıştır. Aynı şekilde ekonomi bilimi de kavramlarını sosyolojik bilgi ışığında tekrardan tanımlama yoluna gitmektedir. Tüm ekonomik değerler topluma olan önemleri ile ölçülmekte, yeniden değerlendirilmektedir. Bu ekonomik değerler arasında dünyanın maddi kaynakları yanında sanayi ve ticaret işletmeleri de yer almaktadır. Bilimdeki bu yeniden değerlendirme eğiliminin yanında teknolojik ve ekonomik gelişme sonucunda toplumların düşüncelerinde de hızlı bir değişim sürecine girilmiştir (1).

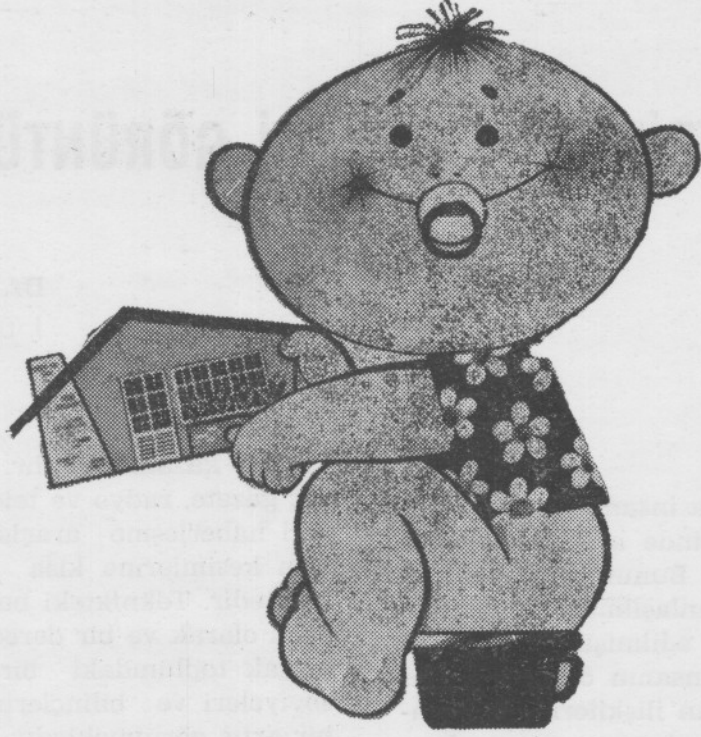
Günümüz toplumlarını oluşturan değişik kurumlar ve grupların faaliyetleri, haberleşme olanaklarındaki hızlı ilerlemeler sonucunda daha fazla görü-

nürlük kazanmaktadır. Her tür faaliyet gazete, radyo ve televizyon ve benzeri haberleşme araçlarıyla toplumun tüm kesimlerine kısa zamanda iletilmektedir. Teknikteki bu ilerlemeye paralel olarak ve bir derecede de bağımlı olarak toplumdaki bireylerin eğitim seviyeleri ve bilinçlerinde de belirgin bir artış görülmektedir. Dolayısıyla daha statik toplumlardaki güçler arası ilişkiler ile otoriteyi kabul, günümüzde birey tarafından sürekli olarak sorgulanmaktadır. Kişi, kendi dışındaki toplumların yaşam kaliteleri, olanakları hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukça kendisi de kaynakların daha verimli kullanılmasını ve refahın daha eşit dağılımını talep edebilmektedir. Gerek gelişmiş, gerekse gelişen ekonomilerde nitelikleri farklı da olsa toplumun yapısı ve değerlerinde hızlı bir değişim gerçekleştirilmektedir. Gelişmiş toplumlar, oturmuş bir sistem yapısı içinde başka bir düzeyde dengeye varmaya çabalarken, gelişen toplumlarda yeni denge alt-sistemler arası bir savaş sonucu belirlenecektir.

II) TOPLUM İÇİNDE İŞLETMELERİN YERİ

Herhangi bir toplumun alt-sistemlerini çeşitli büyüklükler ve önemdeki kurumlar oluşturmaktadır. Aile, okul,

(1) BOGARDUS, Emery S., A History of Social Thought, University of Southern California Press, California, 1921, s. 17-19.



**onların geleceğini
şimdiden düşünün ...**

**300.000
lira ev kredisi**

**TÜRKİYE
EMLAK KREDİ BANKASI**

işletmeler, yargı organları bu kurumların ancak birkaçıdır. Bu kurumlar toplumun süregelen değer yargıları ile birlikte bir değişime tabi tutulmaktadır. Bu değişimden etkilenen kurumlardan en önemlilerinden biri de topluma belirli mal ve hizmetleri sağlayarak karşılığında kâr elde eden işletmelerdir. Sisteme yöneltilen politik eleştirilerin bir kısmı işletmelerin faaliyet konu ve şekillerini de içermektedir. İşletmenin toplum içinde diğer alt-sistemler arasındaki yeri, gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde belirli açılardan farklı olmakla birlikte tartışılmaz bir ağırlığa sahiptir. Politik sistem ne olursa olsun, toplumdaki sosyal değişimin hızı ne kadar yüksek olursa olsun işletmelerin varolma nedeni mal ve hizmet üretimi karşılığında elde edecekleri gelirlere dayanmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin temel fonksiyonu ekonomik faaliyetlerde bulunmaktır.

İşletmeler toplum içinde amaçlarındaki farklılıklara göre kamu işletmeleri ve özel işletmeler adı altında iki ayrı alt-sisteme ayrılmakla birlikte ekonomik yapı içinde bir bütünü oluşturmaktadırlar. Değişen ekonomik koşullar ve yeni yönetim yaklaşımları kamu ile özel işletmeler arasında hem amaçlar hem de devlet yardım ve desteği açısından fazla bir fark kalmaması sonucunu yaratmıştır (2).

Dolayısıyla işletmeler arasındaki geleneksel kamu ve özel ayırımını kaldırmak ve tümünü toplum içinde ekonomik sistemin önemli bir bölümü olarak ele almak gerekmektedir. İşletmelerin bu ekonomik fonksiyonlarına ek olarak, yine toplum içinde sosyal ve politik ilişkileri de bulunmaktadır. İşletmenin çevresi ekonomik, sosyal, politik ve iş çevresi olarak tanımlanırsa, bu çevrelerin alt-sistemler olarak birbirleriyle

belirli bir dengede faaliyet gösterdiklerini söylemek doğaldır.

Günümüzde demokratik yönetim sistemlerinin bir koşulu olan çoğulcu toplumsal yapı, toplumu meydana getiren tüm alt sistemler arasında sürekli ve geniş bir bilgi akışını gerektirmektedir (3). Bu bilgi akışı sistemlerin birbirlerini etkilemeleri, denetlemeleri, değişiklikleri başlatmaları, kısacası dengeli bir şekilde varlıklarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda dengeli bir sistem yapısı, herhangi bir sistemin diğerleri üzerinde gereğinden fazla bir güce sahip olmasını önleme amacını gütmektedir. Devlet, işletmeler, meslek kuruluşları, işçi ve işveren kuruluşları, toplumsal yapının ekonomik yönünü oluşturmaktadır. Adı geçen alt-sistemler arasında devletin belirli bir toplumu temsil edici ve koruyucu işlevi diğer alt-sistemler üzerinde daha etkin bir güce sahip olması sonucunu yaratabilmektedir. Devletin gücü gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ve farklı demokratik sistemlerde değişik ağırlıklara sahip olmaktadır. Çoğulcu toplumdaki güçler dengesi John Kenneth Galbraith'in «dengeleyici güç» (countervailing power) teorisinde daha pratik ve güncel bir yaklaşımla açıklanmaktadır. Klasik çoğulculuk modelinde, örneğin, bir işletmenin ürünleri için saptayacağı fiyat piyasadaki diğer işletmelerce de kontrol edilmektedir. Bir işletme devletten, rakiplerinden daha fazla yardım elde etmek istediğinde rakip işletmeler tarafından bir engellemeyle karşılaşmaktadır. Diğer işletmeler daha az yardım talep ederek veya aynı yardım karşılığında devlete daha fazla fayda sağlayarak yardımların eşit bir dağılımını sağlamaktadırlar. Galbraith'in «dengeleyici güç»ünün hakim olduğu piyasalarda ise işletmenin faaliyetleri sistem içinde

(2) KITNER, Michael Von ve Klaus MEHRENS, «Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung», WSI — Mitteilungen, 1/77, s. 20.

(3) OLSEN, Marvin E., *Pluralistic Power Theories*, The Macmillan Co., London, 1978, s. 182.

vitra  **bütün**
inşaatlarda 
 **elli**  **cins**
mamulü ile her
türlü  **sihhi**
 **tesisat** 
ihtiyacını
karşılar 

VİTRA SİHHİ TESİSAT MALZEMESİ
ECZACIBAŞI SERAMİK FABRİKALARI A.Ş.

diğer işletmelerden çok, piyasada karşısında yer alan örgütlenmiş güçlerce denetlenmekte ve sınırlanmaktadır. Bu güçler işçi sendikaları, tüketici kooperatifleri veya kamuya ait düzenleyici örgütler olabilmektedir. Bu tür karşıt örgütlenme ise ancak piyasada taraflardan birinin güçlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Güçlü işçi sendikaları güçlü sanayilerde örgütlenerek elde edilen ekonomik gücü paylaşmaya ve dengelemeye yönelmektedir. Böylece toplumda etkin güçlerin ademi merkeziyeti dolayısıyla politik demokrasi gerçekleştirebilmektedir (4).

III) İŞLETMELERİN EKONOMİK VE SOSYAL GÜCÜ

İşletmeler toplumun gereksinimlerini karşılamak için mal ve hizmet üretmek ve karşılığında belirli bir kâr elde etmek amacıyla gütmektedirler. Elde edilen kârların miktarı büyük boyutlara eriştiğinde işletme bu kârları hissedarlara dağıtmak kadar büyüme amacıyla da kullanmaktadır. Büyük kârlar, aynı faaliyet alanlarına veya değişik konulara daha fazla yatırım yapılması sonucunu da yaratmaktadır. Dolayısıyla, ortaya büyük boyutlara erişen ve mali olanakları çok geniş bir işletme çıkmaktadır. Büyük boyutlar ve geniş mali olanaklar da işletmeye toplumda belirli bir ekonomik güç kazandırmaktadır. Bu ekonomik güç işletmenin toplumda bir pazarlık gücüne sahip olmasına, ve çeşitli kuruluşları etkileyebilmesine yol açmaktadır.

Ekonomik güç işletmelere sosyal güç de kazandırmaktadır. Boyutları büyüyen işletme istihdam ettiği kişiler, faaliyetlerini sürdürdüğü yakın çevrede oturanlar, mal ve hizmet sunduğu tüketiciler ve hissedarları üzerinde bir toplumsal etki yapma gücüne sahip olmaktadır. İşletmenin tüm faaliyetleri ve kararları sosyal gücüne taraf olan-

lar üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapabilmektedir. Ayrıca, işletme faaliyetleri ile ilgili verilecek tüm kararların bu tarafların da çıkarlarının gözünde tutularak verilmesini zorunlu kılmaktadır.

İşletmenin bu şekilde üstlendiği ekonomik ve sosyal güç doğal olarak karşılığında bir sorumluluk da getirmektedir. Bu sorumluluğun ekonomik ve sosyal güçle dengeli bir sorumluluk olması gerekmektedir. Ekonomik ve sosyal gücü büyük olan işletmeler bu güçle orantılı olarak daha fazla sorumluluk yüklenecek, küçük işletmeler ise güçleri oranında sorumluluk yükleneceklerdir. Dolayısıyla işletmelerin sorumluluklarının boyutları her işletmenin özel koşullarına göre belirlenecektir.

IV) İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUĞU

Literatürde işletmelerin çevrelerine olan sorumlulukları «sosyal sorumluluk» kavramıyla açıklanmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluğuna değişik yazarlar farklı tanımlar getirmektedir. Genel olarak işletmenin sosyal sorumluluğunu işletmenin ekonomik faaliyetlerinin işletme ile ilgili tarafların - toplum, yakın çevre, çalışanlar, hissedarlar - çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde yönetilmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Burada, işletmenin bir ekonomik varlık olduğunu ve varlığını sürdürebilmek için kâr elde etmesi gerektiğini veri olarak kabul ediyoruz. Bu tanımlamadan sonra herhangi bir işletmenin ne kadar toplumsal sorumluluk yüklenmesine işletmenin hissedarları ve yöneticilerinin karar vermesi gerektiği görüşüne katılıyoruz (5).

Tanımlarımızı ve nasıl kararlaştırılacağını belirledikten sonra işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmelerinin

(4) İbid, s. 187 - 188.

(5) ABT, Clark C., *The Social Audit for Management*, AMACOM, U.S.A., 1977., s. 8.]

nedenlerini toplumdaki genel gelişmeler çerçevesinde açıklamak gerekmektedir. Sosyal sorumluluğu ekonomik güç karşılığında üstlenilmesi gereken bir görev olarak tanımlamak, sorunu çok basite indirgemek olacaktır. Yazının başında belirttiğimiz gibi toplumda haberleşme araçlarındaki teknolojik yenilikler toplumun diğer kurumlarında olduğu gibi, işletmelerin de kamuoyunda daha fazla bir görünürlük kazanmasına yol açmıştır. Bir işletmenin tüm ekonomik faaliyetlerinin etkileri en kısa bir sürede kamu haberleşme araçlarında olumlu ve olumsuz yönleriyle topluma duyurulmaktadır. Çoğulcu bir toplumda işletmenin yaşayabilirliğini koruması da topluma görünürlüğünü kendisinin denetlemesi ve yöneltmesi gerekmektedir. Bu görünürlük genellikle toplumda büyük işletmeler aleyhine bir eğilim oluşturmaktadır. Toplumdaki karşıt düşünceler, işletmelerin devletle ve diğer kuruluşlarla olan ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla işletmelerin ekonomik, sosyal ve politik taraflara karşı kendisini aklayıcı ve açıklayıcı girişimlerde bulunması bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin kendi karşılarında yer alan taraflarla etkin bir haberleşme sistemi kurmaları işletmelerin «görünürlüğü» veya «saydamlığı» kavramlarıyla açıklanabilir. Saydamlık, işletmelerin toplumda kendilerini korumalarına yardımcı olan, toplumla açık haberleşmeyi içeren bir yöntemdir. Toplumdaki eğilimler, işletmelerin faaliyetlerini ciddi bir şekilde kısıtlamaya yönelmeden saydamlık prensibinin uygulanması işletmelerin çıkarlarına daha uygun bir önlem olarak gözükmektedir.

V) BİR STRATEJİ OLARAK SAYDAMLIK

Saydamlık, işletmelerin açık haberleşme için bir strateji oluşturmalarını zorunlu kılacaktır. Herşeyden önce böyle bir strateji işletme yöneticilerinin

yerinde ve zamanında konuşup bilgi vermelerini gerektirmektedir. Ek olarak da aleyhte konuşanlara cevap verecek cesarete sahip olmak da saydamlık için gerekli bir yöntemdir. Saydamlığın uygulanması için gerekli bir başka yöntem ise topluma bilgi veren yıllık raporların düzenlenmesidir. Bu raporlarda işletmeye karşı söylenenlere cevap verme olanağı olduğu gibi işletmenin genel yönetim politikası, uzun vadeli planları, faaliyetlerin işletmenin taraflarına olan etkileri çalışanlara sağlanan faydalar üzerinde ayrıntılı bilgiler verme olanağı bulunmaktadır. Yıllık raporlar, işletme ile ilgili bilgilerin bir halkla ilişkiler programı çerçevesinde propaganda amacıyla çevreye yayılmasını sağlayacaktır (6).

Batı ülkelerinde işletmelerin «sosyal denetim raporları» veya «sosyo-ekonomik raporlar» adı altında, yıllık finansal raporlarına ek olarak yayınlanan raporlar bu amaca yönelik bulunmaktadır. Saydamlık, yalnızca işletmenin çevresine haber akışını yöneltmesi anlamına gelmemektedir. Saydamlık, aynı zamanda işletme dışındaki tarafların istedikleri zaman işletmeye erişerek bir haberleşme ağı kurmaları da demektir. Dışarıdan içeriye erişebilme olanağının özellikle gazetecilere sağlanmasının iyi ilişkiler açısından faydası açıktır.

İşletmenin saydamlık stratejisini uygulamasının yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz: (1) Etkin bir haberleşme karmaşık nitelikteki sorunların daha iyi anlaşılmasını ve yönetilmesini sağlayacaktır, (2) korku, duygusallık, uydurma haberler ve saldırganlığı azaltacaktır, (3) işletme içinde ve dışında güvenilirlik ve inanılabilirliği artıracaktır, (4) işletmenin görüntüsünü düzeltecektir, (5) en iyi personelin işletmede istihdamını sağlayacaktır, (6) ha-

(6) TOROS, Vita, «The Transparent Company», *Management Today*, July, 1977, s. 103.

berleşme kanallarının açılmasıyla değerli geri beslemeyi gerçekleştirecektir (7) işletme, devlet, eğitim kurumları, çalışanlar, hissedarlar, sendikalar, gazeteciler arasında bir işbirliğini sağlayabilecektir (8) tüm faaliyetlerin dışa görünürlüğünün bilinmesi daha sorumlu hareket edilmesini sağlayacaktır (7).

SONUÇ

İşletmelerin ekonomik faaliyetlerinin topluma etki ve katkıları ile sosyal faaliyetleri de esas fonksiyonları kadar önem kazanmış bulunmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin toplumda yaşayabilirliklerini sağlamaları için toplumdaki tarafları ile etkin bir haberleşme sistemini kurmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Etkin bir haberleşme sistemi işletme içinde toplumu ilgilendiren faaliyetlerin düzenli bir şekilde derlenmesi ve raporlanmasını gerektirmektedir. İkinci aşamada ise raporların ve diğer bilgilerin gerekli zamanlarda, gerekli taraflara etkin bir şekilde iletilmesi sorununu ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerin toplumdaki görüntülerinin olumlu bir yönde gelişmesi sosyal sorumluluk anlayışının saydamlık stratejisi ile birlikte uygulanması ile sağlanabilecektir.

(7) İbid., S. 105

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ

İNSANLIĞIN GELECEĞİ'NE İLİŞKİN
BÜYÜK YANKILAR YARATMIŞ BULUNAN İKİ DEV YAPITI.

“EKONOMİK BÜYÜMENİN SINIRLARI”
“DÖNÜM NOKTASINDAKİ İNSANLIK”

Dilimize çevirip yayınlamış bulunmaktadır. ROMA KULÜBÜ'nün BİLİM KURULLARINA YAPTIRDIĞI ARAŞTIRMALARA ilişkin bu raporların birincisi için New York Times şöyle diyor: “İnsanlığın, eşğinde bulunduğu dünya çapındaki tehlike karşısında, iş işten geçmeden ne gibi tedbirler alınabileceğine ilişkin, büyük ilgi yaratan rapor... çağımızın en önemli belgelerinden biri”; ikincisi için ise, 1976 Nobel Ekonomi Ödülü'nün sahibi ünlü iktisatçı Jan Tinbergen şöyle diyor: “Dünyamızın karşılaşmakta olduğu en kötü darboğazların varlığını anlamamızda ileri doğru büyük bir adım.”

Dünya görüşünüzü değiştirecek ve sizi geleceğe yöneltecek güçte olan bu iki yapıt başlıca kitapçılar ile, “İşletme İktisadı Enstitüsü, Üniversite - İstanbul” adresinden tedariklenebilir.

Fiyatları 65'er TL.'dir.

35. Kuruluş Yılında TRANSTÜRK GRUBU

Transtürk Holding iştiraklerinin toplam öz varlığı:
(Sermaye+İhtiyatlar)

1 milyar 71 milyon lira

(1977 yılı kârları dahil edilmemiştir.)

Bu öz varlık içinde Transtürk Holding'in payı:

533 milyon lira (%49.70)

Transtürk Holding iştiraklerinin 1977 yılı toplam cirosu:

4 milyar 851 milyon lira

(Grubumuzun temsilcisi bulunduğu dış ülkelerdeki firmaların, resmî ve özel sektörlere gerçekleştirdiği cirolar bu tutarlara dahil değildir.)

Transtürk Holding iştiraklerinin 1977 yılı toplam kârı:

411 milyon lira

1977 Faaliyetleri sonucu tahakkuk eden Kurumlar ve Gelir Vergisi:

235 milyon lira

1977/1978 Dönemi ihracat tutarı:

512 milyon lira

(Yukardaki tutarın 213 milyonu direkt, 229 milyon liralık bölümü ise komisyonlu ihracatlardan oluşmaktadır. İhracat tutarı 1 Mart 1978 tarihinden evvelki döviz kurlarına göre hesaplanmıştır.)

Transtürk Grubunda çalışan eleman sayısı:

5 195 kişi

Transtürk Holding'in ortak sayısı (yaklaşık):

6 000 kişi

tth TRANSTÜRK
HOLDİNG

SOSYAL DENETİM RAPORLARI*

George A. STEINER

GİRİŞ

İşletmenin faaliyetlerine ilişkin bir sosyal denetim raporu yapması fikri ilk olarak 1953'te Howard R. Bowen tarafından **Social Responsibilities of the Businessman** (Harper and Brothers) adlı kitapta ele alınmıştır. Bununla beraber geçen yıl, hem iş hayatının kendi içinden hem de dışından konuya bir ilgi uyanmaya başlamıştır.

Temelde, sosyal denetim raporları, işletmenin ekonomik performansından farklı olarak sosyal performansı ile ilgilenir. Bir işletmenin, bir sosyal denetim raporu yapıp yapmaması konusunda ortak bir görüş yoktur. Sosyal denetim raporlarının ne olduğu, nasıl yapılacağı, ya da gerçekleşmesinde ortaya çıkacak sorunlar konusunda tutarlılık yoktur. Genel standartlar olmamasına rağmen bir şirketin sosyal denetim raporlarına ilişkin dikkate alması gereken bazı unsurlar vardır. Bu kısa yazı bu unsurların önemlilerini incelemektedir.

DAHA İYİ BİR İSİM VAR MI?

Sosyal denetim, sosyal muhasebe ya da sosyal yükümlülük kelimeleri çoğunlukla burada tartışılanı tanımlar: aritmetik ya da sayısal olarak ölçülebilecek bir değerlendirme. Bu kesinlik, sosyal perpofrans ölçümlerine ilişkin olarak varolamaz. Eğer işletmeler sosyal

performanslarını ölçecek ise kabul edilebilir standartlara ihtiyaç vardır. Fakat eğer bu ölçümleri geliştirmek için büyük çaba sarfedilse bile, standartlar muhasebecinin ekonomik performans değerlendirme raporlarındaki kadar kesin ve kabul edilebilir olamaz. Hem «sosyal» hem de «denetim» kelimeleri burada akılda olanı anlatmak için uygun olmayan niteliklere sahiptir.

Ben, daha farklı, fakat kullanımı daha zor bir deyim kullanmayı tercih ediyorum: «şirket toplumsal faaliyet ve politikalarının değerlendirilmesi» ya da «işletme sorumluluklarının değerlendirilmesi». Bu tercih için ayrıntılı nedenlerimi belirtmeden önce şunu belirtmeliyim ki bu kavramlar biraz daha olumlu, biraz daha az suçlayıcı ve olanları daha çok tanımlayıcı bir niteliğe sahip.

SOSYAL DENETİM RAPORLARI İÇİN İŞLETMEYE YAPILAN BASKILAR

İşletmelerin, özellikle büyük işletmelerin tepe yöneticileri, şirketlerinin performansına ilişkin kamu bekleyişlerinden haberdardır. Hissedar, ya daha hızlı büyüme ya daha yüksek temettü ya daha yüksek hisse başına fiyat ya da her ikisini de ister. Çalışanlar daha yüksek ücretler ve yan ödemeler bekler. Halk işletmenin çevresini temizlemesini, işsizleri işe almasını, kentleri

* Asis. Dr. Beyza Oba tarafından çevrilmiştir.

yeniden kurmasını ve toplumda varolan diğer zor sorunları çözümlemesini ister.

Şunu belirtmekte yarar vardır; birkaç ses dışında, bu baskıların devletin işletmelerin görevini yüklenmesiyle değil de işletmenin sosyal performansını geliştirmekle ortadan kalkacağı beklenmektedir. Daha iyi sosyal performans konusunda baskıların ivme kazanması yöneticileri sosyal sorumluluklar konusunda daha dikkatli düşünmeleri ve bunları daha çok kabullenmeleri doğrultusunda yönlendirmektedir. Günümüzde, giderek daha fazla sayıda birey, grup ve kurum kendilerini şirketlerin sosyal performansının değerleyicisi olarak görmektedir.

Bu durumu açıklamak için işletmelerin sosyal performansını ölçen şu örnekleri belirtebiliriz: The United Church of Christ, Dreyfus Fund, Council of Economic Priorities, Ralph Nader'ın örgütü, National Association of Concerned Business Students, ve **Business and Society Review** dergisi.

Yönetimin sosyal denetim raporlarına ilgisi bu türden baskıları yansıtmaktadır. Bu baskıların gelecekte daha genişleyip artacağına ilişkin bütün nedenler vardır.

Tepe yöneticiler bir ikilemin boyunlarında; eğer şirketlerinin sosyal performansını geliştirme taleplerine kayıtsız kalırlarsa elştirilecekler ve devletin faaliyete geçmesi için talepler yapılacaktır. Bu taleplere tepki göstermede çok ileri gidilirse işletmelerinin ekonomik performansına zarar verebilir farklı düzenlemelere hedef olabilir ve belki de farklı türde devlet düzenlemelerini davet edebilirler.

Bugün, işletmelerin sorumluluklarını belirlemede ve bu sorumluluklarını karşılamada ne derece ileri gidileceği konusunda saygıdeğer ölçütlere ihtiyaç vardır.

İşletme sosyal denetim raporu bir

şirketin yüklenmek istediği sosyal sorumlulukları ayıklama sürecine başlamada bir adımdır.

SOSYAL DENETİM RAPORLARI OLMALI MIDİR?

Burada, «işletmelerin performansının sosyal denetimi olmalı mıdır?» sorusunu sormak yerindedir. Eğer, işletmelerin tek sorumluluğunun kâr maksimizasyonu olduğunu savunan klâsik görüşü benimserseniz, cevap açıkça hayırdır. Diğer taraftan, eğer işletmenin yerine getirmek zorunda olduğu sosyal sorumlulukları olduğunu kabul edersek, cevap evettir. Böylece sorun şu şekle dönüşür: Ne tür bir sosyal denetim yapılmalıdır?

Soruna ilişkin pek çok tartışma yapılmıştır: Genel olarak işletmelerin ve özellikle işletmenin sosyal sorumlulukları varmıdır? Bu edebiyatı burada gözden geçirmeyi önermiyorum (1). Bununla beraber, sorunun 1971'in ortalarında yayınlanan Committee for Economic Development Report on **Social Responsibilities of Business Corporations**'ta çözümlendiğini belirtmekte yarar vardır. Bu raporda, politika komitesi şöyle demektedir: «..... kamu refahını olumlu bir şekilde sağlamak işletmelerin «aydınlanmış kişisel çıkarları'dır» ve «..... ana hatları ile yönetim tarafından tanımlanmış işletme çıkarları herhangi bir sosyal sorunu çözümlenmede yardımcı olabilir. Bunun da nedeni iyi bir çevre, eğitim, ve fırsata sahip kimselerin, fakir, cahil ve bastırılmış kimselere kıyasla daha iyi işgören, tüketici ve komşu olmalarıdır.

Eğer işletmelerin sorumluluğu olduğu görüşünü kabul edersek sorumuz şu olur: Bir işletmenin kesin olarak sosyal sorumlulukları nelerdir ve bunları elde etmek için ne kadar ileri gitmelidir? Ne yazık ki, bu sorunlara ilişkin ortak bir görüş yoktur.

SOSYAL DENETİM RAPORLARININ AMACI NEDİR?

İşletme dışındaki birey ve gruplar işletmelerin sosyal denetimini yapmada farklı amaçlara sahiptir. Bununla beraber genellikle, ulaşılmak istenilen sonuç, performansı grup ve bireylerin sorumluluğu anladığı şekilde işletmeleri sosyal açıdan daha sorumlu kılmaktır. İşletmelerin sözkonusu olduğu durumlarda sosyal denetim raporlarının beş temel amacı vardır.

İlk olarak, bir işletmenin yüklenmek zorunda olduğu sosyal sorumlulukları belirlemeliyiz. Bu nokta üzerinde fikir yürütürken, bir işletmenin yerine getirebileceği sosyal sorumlulukların tanımını akıldan çıkarmamak gerekir. Çok kısaca, işletmelerin sosyal sorumlulukları üç şekilde sınıflandırılabilir. Kavramsal olarak, sosyal sorumluluklar genellikle, bir işletmenin bir toplumun kendisi için belirlediği amaçlara ulaşmasında yardımcı eylemleri tanımlar. Sosyal sorumluluklar aynı zamanda iç ve dış faaliyetler olarak ta sınırlandırılabilir. İçsel olarak, iş görenlerin işe alma, terfi ya da işten çıkarılması gibi konularda adelet ve eşitlik kavramlarını ele alabilir. Dışsal olarak, tüketici mallarının geliştirilmesinden işgörenlerin eğitim ve çalıştırılmasına kadar geniş bir alanı kapsar. Son olarak, bunlar kâr açısından ele alınabilir. Bazı sosyal açıdan sorumlu davranışlar hem kısa hem de uzun dönem kârları arttırabilir. Diğerleri her ikisini de azaltabilir.

Eğer bu tanımlar kabul edilirse, sosyal açıdan sorumlu işletme faaliyetleri geleneksel olarak iş tamlaması, iş ahlakı ve iyi yurttaşlık kavramlarında içerilendir. Fakat ek bir boyut vardır. Sosyal açıdan sorumlu işletme faaliyetleri toplumun amaçlarına ulaşmasını sağlar. Bugün, işletmelerin gerçekleştirmeleri beklenen çok belirgin bir amaç ta daha fazla kimsenin yaşamının kalitesini arttırmaktır. Ne yazık ki

toplumun ortak olarak ulaşmak istediği amaçların ne olduğu konusunda bir fikirbirliği yoktur. Yalnızca genel kavramlar sözkonusudur. Bununla beraber, kesinlikle belirlenmiş toplumsal amaçların olmaması gerçeği, işletmeler üzerinde baskıları azaltmaktadır. Bu işletme açısından sorunu daha da zorlaştırır.

Böylece, bir sosyal denetim raporunun içerebileceği faaliyetler oldukça fazladır. Bu faaliyetlere, tüketicileri tatmin edebilmek için mal kalite-hizmet birleşimleri, toplumun ve işgörenlerin estetik gereksinimlerini karşılamak için yeni fabraki tasarımları ya da kenar mahallelerin yeniden yapımı eklenebilir. Böylece, şirket eğer sosyal denetim yapacaksa, üzerine eğilmek istediği faaliyetleri seçmek zorundadır.

İkinci olarak, ilgi alanları seçildikten sonra şirket ne yaptığını ve performansının ne denli tatminkâr olduğunu incelemek zorundasır. Performansı ölçülebilmek için standartlara gerek vardır. Bununla beraber, günümüzde, genellikle kabul gören bir kaç standart vardır. İşletmelerin standartlar geliştirmesi önemli bir sorundur; aksi takdirde devlet ve özel gruplar tek başlarına bu standartları geliştirecektir.

Bazı faaliyetler için performans sayısal standartlarla ölçülebilir, örneğin; kadınların istihdamı, çevre kirlenmesi standartlarını karşılamak ya da iş görenlerin verimliliğini arttırmak. Kalite reklamı ya da iş zenginleştirme gibi pek çok faaliyet te sayısal olarak ölçülemez. Bununla beraber, bu tür faaliyetler için bazı standartlar fikir yoklamaları ile geliştirilebilir.

Üçüncü olarak, performansın standarta göre ölçülmesinden sondaki sorun şudur: Eğer bir fark varsa, şirket bu farkı kapatmada ne kadar ileri gidecektir? Tabii ki burada, maliyet/yarar analizleri yapılmalıdır. Bu, işletme için yeni bir tür denklemdir ve işletme için giderek artan bir önemi vardır.

Maliyet ve yararlar geleneksel finansal ya da geniş kapsamlı ekonomik ölçütlerin ötesinde tanımlanmalı ve bir şeyi yapmanın etkisini (maliyetler) ve buna karşılık bir faaliyette bulunmanın topluma yararlarını (yararlar) içermelidir. Geniş kapsamlı bir maliyet/yarar analizi yapmanın evrensel bir yöntemi yoktur.

Dördüncü olarak, bir sosyal denetim raporu işletmenin gizil eleştirilerden zarar görüp görmeyeceğini belirleyecek şekilde düzenlenmelidir. Tabii ki bu amaç korunmaya yöneliktir. Büyük bir şirkette, tepe yönetim tarafından bilinmeyen faaliyetler gerçekleşebilir ve bunlar toplumun ciddi eleştirilerine hedef olabilir. Örneğin, uzaktaki bir fabrika, işletmenin politikasına ve yerel topluluğun kanunlarına aykırı olarak atmosferi kirletebilir.

Son olarak, bir işletme her kademedeki yöneticinin düşüncesine toplumsal bir görüş noktası sokabilmek için sosyal denetim yapabilir. Buradaki fikir, her yöneticinin görevinde sosyal konuları kurumlaştırmaktır.

Tabii ki, genel amaç, değişen sosyal beklentiler çerçevesinde şirketin faaliyetlerini incelemesini ve uygun bir şekilde tepki gösterip göstermediğini belirleyecek bir değerlendirme yapmaktır. Uygunluğun ölçütü devlet, yönetim, işletme üzerindeki çıkarlar ya da hepsinin birleşimi ile belirlenebilir.

BİR SOSYAL DENETİM RAPORU NELERİ İÇERMELİDİR?

Bir sosyal denetim raporunun ne içereceği, daha önce de belirttiğimiz gibi işletmenin neyi ele almak istediğine bağlıdır. Seçim pek çok faaliyet arasından yapılabilir. Bu faaliyetler örneğin, on grupta toparlanabilir: ekonomik büyüme ve etkinlik, öğretim, istihdam ve eğitim, fırsat eşitliği, kentsel gelişme, çevre kirlenmesi, korumacılık ve yenilenme, kültür ve sanatlar, sağlık hizmetleri ve devlet. Bir işletmenin seçe-

bileceği liste iç ya da dış faaliyetler sonucunda ya da toplumun bugün karşı karşıya olduğu temel sorunlar çerçevesinde belirlenebilir. Eğer odak noktası, sorunlar ise, yukarıdakilere ek olarak şunlar sıralanabilir; fakirlik, mahremiyet, güzellik, ulaşım sıkışıklığı, azınlık girişimciliği ve araştırma geliştirme. Bütün bunlar iki noktayı belirtir: bir şirketin seçebileceği faaliyetler uzayı konusunda bir fikirbirliği yoktur ve liste de oldukça geniş kapsamlıdır.

RAPORUN DÜZENLEMESİ

Raporun içindekiler, sunuş şekli ve her konuya verilen ağırlık her durum için değişecektir. Bir tek uzmanın çabuk bir değerlemesinden tutun da bir inceleme grubunun analizine kadar farklı kapsamlar söz konusu olabilir. Rapor düzenlemesine ilişkin kurallar henüz elimizde yoktur.

RAPORU KİM YAPACAK?

Bowen'in önerisine göre tarafsızlığı sağlamak için raporu işletme dışı bir ekip hazırlamalıdır. Fakat düşünür bu ekibi oluşturan kimselerin yetenekli ve işletmecilik uygulama ve sorunlarına aşına, ilişkin temel teknik alanlarda (örneğin; yönetim, ekonomi, devlet, sosyoloji vb.) becerikli olmalarına dikkat etmemiz gerektiğini de eklemiştir.

Tabii ki, aksi takdirde bir işletme kendi üyelerinden oluşan bir ekip oluşturacaktır. Diğer yaklaşımlar şöyle özetlenebilir; yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir komiteye işi vermek ya da şirketin yöneticileri ile çalışacak dış bir danışman tutmak. Diğer bir yaklaşım da ortak bir alanda çalışan şirketlerin tüm şirketleri inceleyecek ortak bir ekibi işe almasıdır.

Tabii ki bu olasılıkların her birinin kendine göre güçlü ya da zayıf yönleri vardır ve bunlar her işletmenin durumuna göre farklılık gösterirler.

RAPOR KAMUYA DUYURULMALI MIDİR?

Her şirket, raporun ya da parçalarının kamuya duyurulup duyurulmaması konusunda bir karar vermelidir. Genel olarak, kamuya rapor vermemiz söz konusu olduğu durumlarda kamunun çıkarlarına hizmet edilmiş olur. Bununla beraber, günümüzde bir şirketin sosyal denetim raporlarını kamuya duyurmasında bazı sorunlar vardır. Büyük bir şirket için tam bir değerlendirme imkânsız olacaktır, ve bunun bir sonucu olarak ta her zaman için eleştirilecek bir nokta bulunacaktır. Aynı şekilde, bir denetim raporunun temel amacı şirketin yeterli olduğunu ya da resmi olarak belirlenmiş ya da değerlendirme gruplarının akıllarındaki bir standardın bozulması yönünde işlediğini belirlemektir. Raporun kamuya duyurulması dış sataşmalara cephaneye oluşturabilir. Aynı zamanda, bir rapor eğer kamuya duyurulursa bir karşı grup küçük bir sorun ortaya atabilir. Eğer rapor kamuya duyurulacak ise kimin performans ölçüm standartları kullanılacaktır? Denetimcilerin mi? Tepe yöneticinin mi? Hissedarların çoğunluğunun mu? Bir ev kadının mı? Ralph Nader'in mi? Bir öğrencinin mi?

Raporun yalnızca bulgularının genelleştirilmiş bilançosunun kamuya duyurulmasıyla bir fedekârlık yapılabilir. Önce ayrıntılar bu tür bir kamu raporuna girmemelidir; bu, raporun değerli bulunmama riskini ortaya çıkarır.

Diğer bir yaklaşımda, sosyal denetim raporu şirketin mülkiyetinde bulunur fakat dönemsel olarak **Yıllık Rapor**'da, yıllık genel kurul toplantılarında ya da diğer zamanlarda diğer yollarla kamuya duyurulur. Bu yönde bir eğilim vardır.

Son olarak, kamu baskısı sosyal denetimin düzenli raporlanmasına yolaçabilir. Kısa bir süre önce David Rockefeller şu gözlemi yapmıştır: «daha faz-

la şirket yükümlüğü için giderek artan baskı nedeniyle yeminli muhاسبlerin onayladığı yıllık finansal raporların yanısıra şirketlerin aynı şekilde onaylanmış bir sosyal denetim raporu yayınlacakları günü görebiliyorum» (2). Kanımca, bu gün, biraz uzakta fakat yönelebilecek bir gün olarak gözükmemekte.

KAPANIŞ GÖZLEMLERİ

İşletmelerin sosyal performansını ölçme çabalarında hem işletmeler ve hem de toplum için risk ve fırsatlar vardır. İhmaller ya da yapılanlar için şirketin haksızca eleştirilmesi riskleri vardır. Eğer fazla bekleyişler şirketlerin bu konuda çok ileri gitmesine neden olursa topluma daha kötü hizmet edilmesi riski vardır. Diğer taraftan, eğer işletmelerin sosyal performansını sınırlayacak ve yönlendirecek ölçütler üzerinde uğraşılırsa işletmeler için fırsatlar vardır. Sosyal denetim ile işletmelerde arzulanır ve devrimci reformları kurumlaştıracak yöntemler geliştirilebilir. Bu yöntemler hem işletmeyi daha güçlü kılar hem de toplumsal amaca hizmet eder. Ve belki bu deneyim işletme dışındaki, devlet, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve üniversiteler gibi kurumların da sosyal denetim raporları yapmaları konusunda düşünceli ve yöntemleri harekete geçirir.

KAYNAKLAR

- (1) STEINER, G. A.; *Business and Society*, N. Y. Random House, 1971, Özellikle BL-9 «İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları» ve bu bölümün kaynakçası.
- (2) David ROCKEFELLER, *Los Angeles Times*, January 3. 1971.



Teknikcam®

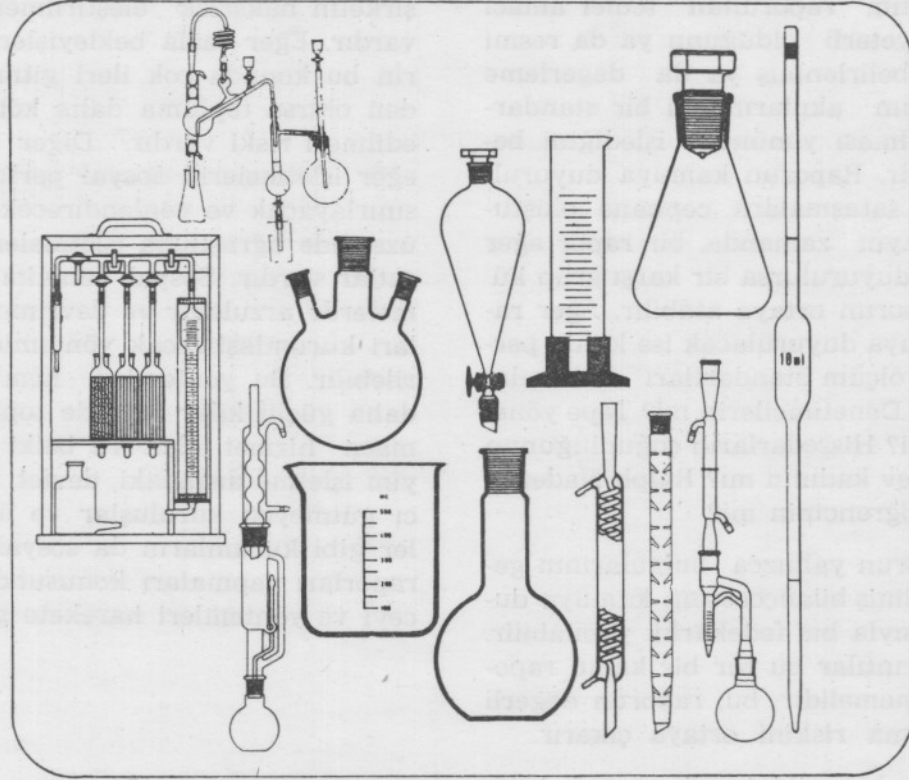
SANAYİİ A.Ş.

yurt hizmetinde!..

LABORATUVAR ÇALIŞMALARINIZDA

Teknikcam®

CAM LABORATUVAR MALZEMELERİ



Yüksek derecede ısıya,
Ani ısı değişikliklerine,
Kalevi maddelerin reaksiyonlarına
Suyun ve çeşitli asitlerin korosif tesirlerine

Mekanik, kimyasal ve termik ÖZELLİKLERİ
Kalibre ve Rodaj HASSASİYETİ,
Volumetrik manöllerde asit ve alkaliye dayanıklı,
Özel baskılı derecelendirme ile

■ HASSAS KİMYASAL ANALİZLERDE
■ MİKRO ANALİTİK ve MİKRO KİMYASAL
ÇALIŞMALARINIZDA
■ HER ORTAMDAKİ ARAŞTIRMALARINIZDA

GENEL SATICI : **Paşabahçe**® TİC. LTD. ŞTİ.

İstiklâl Caddesi 314, Beyoğlu - İSTANBUL
Tel: 49 95 51 49 72 84

Paşabahçe® TİC. LTD. ŞTİ.

bir TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM
FABRİKALARI A. Ş. kuruluşudur.

SOSYAL SORUMLULUKLARIN YÖNETİMİ

Asis. Dr. Sera ÖZBAŞAR

İ.Ü. İşletme Fakültesi

Yönetim ve Organizasyon Kürsüsü

Genel Açıklamalar

Sosyal sorumluluk kavramı açıklığa kavuşmuş bir kavram değildir ve uzun bir süre daha tartışmalara konu olacağı benzetmektedir. İki düşünceye yer vererek, konunun ne denli farklı biçimlerde algılandığını göstermek olanaklıdır.

İktisatçı Milton Freidman'a göre, işletmelerin tek sosyal sorumluluğu kârlarını artırmaktır (1). Öte yandan, ABD Ticaret Odaları Birliği'ne göre, işletmeler amaçlarını sosyal amaçları ekonomik amaçlarla başabaş gelecek biçimde yeniden gözden geçirmelidirler (2). Gerçekte, sosyal sorumluluk kavramı işletmenin içinde yer aldığı sosyal, ekonomik, siyasal, hukuksal, psikolojik, doğal, teknolojik ve diğer koşulların sosyal ve ekonomik etkileri ile sonuçlarını pekiştirmekte ve vurgulamaktadır. Ekonomik ve sosyal (ekonomik olmayan) amaçlar bazı durumlarda birbirleriyle ters düşmektedirler. Sosyal amaçlar bazen kısa dönem kârlılığın azalması veya maliyetlerin yükselmesi ile sonuçlanabilir. Onunla birlikte, sosyal amaçları ekonomik amaçlardan tamamen soyutlayabilmek olanaksız görünmektedir.

Bireysel düzeyden toplumsal düze

ye doğru giderken amaçların farklılaştığı ve zaman zaman birbirleriyle çelişkiye düştüğü gözlenebilir. Hatta her düzeydeki amaçların birbirlerini tamamladıklarını söylemek bile güçtür. Kişisel özgürlük, güvenlik içinde geleceği saptamak, tatmin edici bir yaşam türü ve mesleğe ulaşmak, daha yüksek gelir elde etmek, güçlü ve başarılı olmak vb. bireysel amaçlar, işletme düzeyinde (örgütsel amaçlar olarak) çeşitli baskı veya çıkar grupları arasında denge kurmak, kârlılık, verimlilik ve etkinlik, tutarlılık, büyüme, esneklik kazanmak, güç kazanmak, yaşamı sürdürmek, pazar payını artırmak, sosyal yaşama katkıda bulunmak vb. amaçlar haline dönüşür. Ulusal düzeyde oluşan ve toplumsal amaçlar olarak nitelenebilecek amaçlar arasında eğitim düzeyini ve yaygınlığını artırmak, sosyal ve ekonomik refaha kavuşmak, tüketicinin korunması, çevresel kirlenmenin önlenmesi, ekonomik büyüme ve tutarlılık, yaşam standardının yükseltilmesi, kişisel özgürlük ve hakların korunması ve diğerleri sayılabilir. Bu üç ayrı düzeyde oluşan amaçların ortak yanları şunlardır:

(1) Öncelikler listeleri zaman içinde değişmektedir ve tartışmalara açıktır.

(2) Çok sayıda değişken içermektedir ve ilişkiler son derece karmaşıktır.

(3) Geleceğin belirsizliğinden dolayı zaman ve koşullar önem kazanmaktadır.

1970'lerde karşımıza çıkan bazı önemli toplumsal konuları ele alarak hangi amaçlara öncelik tanınması gerektiğini gösterebiliriz. 1980'lerde de karşımıza çıkacak bazı önemli sorunları önem sırasına dizmeden sıralayalım:

- (1) İşletmelerin toplum içindeki rolleri, yasallığı, sosyal gereksinimleri tatmin derecesi, sorumlulukları, amaçları ve bunların ölçülmesi biçiminde oluşan sorunlar.
- (2) Ulusal önceliklerin yeniden sıralandırılması sorunu. Sosyal ihtiyaçlara karşı savunma ve benzeri harcamaların sınırını saptamak, özel ve kamu kesiminin rolleri, amaçlarını belirlemek ve sosyal muhasebe uygulamasını gerçekleştirmek sorunu.
- (3) Tüketici, ürün kalitesi, ürün güvenliği, ürünle ilgili güvenceler, reklamlar ve tüketici hakları biçiminde oluşan sorunlar.
- (4) Çevre kirlenmesinin denetlenmesi, fabrika kuruluş yerlerinin seçimi, artıkların yönetimi, yeniden işleme teknolojisi ile ilgili sorunlar.
- (5) Eşit istihdam olanağı yaratma, vergi adaletini sağlama, herkeşe eğitim olanağı verme, siyasal tercihlere katılma ve denetim hakkı ile ilgili sorunlar.
- (6) Kişisel özgürlük, kişisel gizlilik, kişisel yaşam türüne saygı ile ilgili sorunlar.

(7) Nüfus, enerji, tam istihdam, kaynakların aşınması, araştırma ve geliştirme konularındaki ulusal büyüme politikası ile ilgili sorunlar.

(8) Çok uluslu şirketler, rekabet, ticaret ve ödemeler dengesi, ulusçuluk, çok uluslu sendikalar, uluslararası ekonomi politikası ve ilişkiler ile ilgili sorunlar.

(9) Kentsel gelişme ve yenileşmenin finansmanı, yeni kentlerin kurulması, konut ve toplu ulaştırma ile ilgili sorunlar.

(10) Enflasyon ve denetimi, ücret/fiyat politikaları, işgücü-sendika-yönetim ilişkileri, mali politikalar ile ilgili sorunlar.

(11) İşsizlik, işgücü politikaları, mesleki eğitim ile ilgili sorunlar.

(12) Eğitim finansmanı, ders programları, eğitim teknolojisi, meslek yaşamı süresince eğitim konularına ilişkin sorunlar.

(13) Yasalar ve hukuk düzeni, suç işlemenin denetlenmesi, uyuşturucu madde kullanımı, hapisane ve mahkemeler ile ilgili sorunlar.

(14) Ulusal sağlık sigortası, sağlık bakımı ve benzeri hizmet arzeden sistemler, biomedikal devrim ile ilgili sorunlar.

(15) İşgücünü motive etmek, mesleki yaşam güvenliği sağlamak, vb. iş yaşamına ilişkin sorunlar.

Görüldüğü gibi sorunlar büyüktür. Ani ve kesin çözümleri yoktur. Her yeni çözümün yeni sorunlar getirmesi olasıdır. Sosyal sorumlulukların belirlenmesinde toplumsal amaçların öncelik sırası önemli rol oynar. Toplumsal

amaçlar arasında önceliklerin belirlenmesi sosyal sorumluluklara yöneltilecek maddi ve beşeri kaynakların nitelik ve niceliklerini de kendiliğinden belirleyecektir.

Sosyal sorumluluğu tanımlama konusuna yeniden gelmek üzere, sosyal sorumluluk konusunun içeriği, sanayileşme süreci ile olan çelişkisi, örgütsel yapı içindeki yeri hakkında bilgi vererek bu konu hakkında bilinçlenmeye katkıda bulunmak gerekir. Bilinçlenme, belki bazı asgari ortak noktaların oluşması ve tartışmaya o noktalardan başlama olanağı sağlayabilir.

Sosyal Sorumluluğu İçeriği

Sosyal sorumluluk yazınında olduğu gibi, içeriğini oluşturan konular ve ya kapsamı hakkında çeşitli görüşler vardır. Her durumda bu görüşlerin buldukları bazı ortak noktalar vardır. Sosyal sorumlulukların konuları, işletme-içi ve işletme-dışı olarak ayrılabilir gibi; teknolojik, doğal, siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, psikolojik, hukuksal başlıkları altında ele alınabilir. Ayrıca, sosyal sorumluluk konuları kendi içlerinde, çevre kirlenmesi ve bozulması, öğretim, ekonomik büyüme ve verimlilik, eğitim ve istihdam, medeni haklar ve fırsat eşitliği, kentsel yenilenme ve gelişme, doğayı koruma, kültür ve san'at, sağlık hizmetleri, hükümet gibi, değişik boşluklar altında düşünülebilir. Aşağıda sosyal sorumluluk içeriğinin kapsamı hakkında bilgi verecek nitelikte bir liste verilmektedir. Unutulmaması gereken nokta bu listenin eksik olduğu ve yeni eklemelerin yapılacağıdır.

- (1) İşe alma, eğitim, işe yerleştirme, terfi, işten çıkarma, meslek eğitimi uygulamaları,
- (2) Çalışma sırasında iş güvenliğinin sağlanması ve iş kazalarının önlenmesi,

- (3) İstihdam güvencesi, mahkûm ve sakatların istihdamı,
- (4) Verimliliği artırma, iş yaratma, eşit istihdam olanağı sağlama,
- (5) İş zenginleştirme ve işlemleri basitleştirme (kırtasiyeciliğin önlenmesi),
- (6) Sosyal sigortalara ek sağlık hizmetlerinin ve sosyal programların yapılması (hayat sigortası ve özel emeklilik fonları gibi),
- (7) Isı, havalandırma, yer kullanımı, ışık, gürültü, pislik, renk, kalabalıklaşma gibi fizik çalışma ortamı koşullarının insanlara göre ayarlanması,
- (8) Kamu yararına hizmet, eğitime katkı vb. işler için belli bir kideden sonra bir yıllık ücretli izin uygulaması, işletmeye ortaklık ve kâr payı dağıtımından pay alma uygulamasının düzenlenmesi, yenilik yaratmaya yardımcı olma ve özendirme,
- (9) Kamu hizmetlerinin reklam harcamalarının bir kısmını üstlenme, yatırım yapılacak bölgelerin tercihinde sosyal konuların düşünülmesi, sağlık kuruluşları, okullar, derneklere hibe, yardım, destek, kültürel ve sanat faaliyetlerine mali, reklam, yetenek yardımları, spor kuruluşlarını destekleme,
- (10) İşletme faaliyetleri ile ilgili bilgilerin topluma yayılması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi,
- (11) Kaliteli ürünlerin üretilmesi (güvenli tüketime uygun, çevreyi kirliletmeyen, doğaya karışabilen, modası hemen geçmeyen, işlevli, garantili, satış son-

rası hizmetli, yeniden kullanıma uygun paketli, kredili satışlı, gerçeği yansıtır reklamlı, tüketiciye bilgi veren ve ürün-deki katkı maddelerini gösteren etiketli, vb. özellikleri olan ürünler),

- (12) Kentsel ve toplumsal gelişme ve yenilenmeye katkıda bulunan, ulaştırma tıkanlıklarını önleyici, alanların rasyonel kullanımını sağlayıcı, bazı alanların toplumsal kullanıma tahsis edici, çevre bozulmasını (hava, su, toprak) önleyici, doğal kaynakları ve enerjiyi verimli ve etkili kullanıcı, enflasyonu denetim altına alıcı, tüketiciyi koruyucu, verimli ve uygun teknoloji kullanıcı, toplumsal faaliyetlere katılmayı sağlayıcı, çalışma yaşamı kalitesini artırıcı ve geliştirici önlemlerin ve işletme politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması,

- (13) Diğer.

Sanayileşme ve Sosyal Sorumluluk Çelişkisi

Sosyal sorumluluk konusu dünya çapında ilgi gören bir konu olmakta ve hatta üniversite düzeyindeki öğretim kuruluşlarında çeşitli başlıklar altında ders olarak okutulmaktadır. Sosyal sorumlulukların dünyanın bu derecede ilgisini çekme nedenlerini, toplum gereksinmelerinin gösterdiği aşamalarda aramak gerekir, Sanayileşme sürecinin ileri aşamalarına ilk ulaşan ülkelerde toplumun «sosyal bilinç»e kavuşması sonucu oluşan ve gelişen sosyal sorumluluk kavramı, bu ülkeler sanayi sonrası ülkeler görünümünü kazandıkça kimlik değiştirmekte ve ilgi alanını genişletmektedir. Sanayi sonrası toplumların değer yargıları, henüz sanayileşmekte olan veya sanayileşmek

te geciken ülkelerdekinden çok farklıdır. Sanayileşmekte olan ülkeler, teknoloji transferi olanaklarını kullanarak açılmış bir yolda hızla ilerlemektedirler. Öncülük yapma güçlüklerinin bilinci olmadığı için, sanayileşmenin beraberinde getirdiği birçok sosyal sorun çözümlenmeden hızlı bir büyüme istenmekte ve olmaktadır. Her büyümenin bir maliyeti vardır. Bu maliyeti yönetmek gerekir. Sosyal sorumluluk sorunu da, sanayileşmenin getirdiği çözümlenmemiş sorunların maliyetini gösterir.

Gerçekte, sanayileşme ile sosyal sorumluluk birbirleriyle çelişkili iki süreç ve yaklaşımdır. Sanayileşme, ülke kaynaklarının diğer alanlardan çekilip sanayi alanına kaydırılmasını gerektirir. Sosyal sorumluluk ise, çoğunlukla sanayileşmenin getirdiği sorunların çözümlenmesine yöneliktir. Daha önce sözünü ettiğimiz sosyal sorumluluk içeriğinde yer alan sorunların büyük bir bölümü sanayileşme sürecinin içinde yerleşik bulunmaktadır. Bir tarım ülkesinde sosyal sorumlulukları incelemenin çok gereksiz olduğu düşünülebilir. Sanayileşmenin beraberinde getirdiği, kaynakların hızla tüketilmesine ve doğal çevrenin (hava, su, toprak) hızla kirlenmesine yol açan teknoloji kullanımı, bozuk ve kötü kentleşme, suç oranının ve işsizliğin artması vb. sorunların çözümü sınırlı ulusal kaynakların bu alanlara yönelmesini gerektirir. O halde bütçelenen kaynakların, sanayileşme yanısıra, sosyal sorumlulukların yürütülmesine de ayrılması gereklidir.

1978 itibariyle Türkiye'de devlet tarafından yapılması önerilen bazı sosyal içerikli programlar vardır. Yurt dışındaki işçilere emeklilik hakkı, işsizlik sigortası, ev kadınlarının sosyal sigorta kapsamına alınması, asgari ücret ve asgari geçim indiriminde mevcut ekonomik koşullara göre ayarlamalar, vergi yükünün katlananlar arasında adil bir biçimde dağılımını sağlamak, eğiti-

mi geliştirmek ve daha çok kişiye eğim olanağı vermek gibi sosyal içerikli programlar uygulanmak ve bunları düzenleyecek yasalar çıkarılmak istenmektedir. Bu tür uygulamaların maliyeti yüksektir ve getirisinin objektif ölçütlerle ölçülmesi g veya olanaksızdır. Kaynak dağıtımının yeniden düzenlenmesini gerektirdiği halde elde edilen sonuçların ne derecede başarılı olduğu konusunun, siyasi tartişmalara malzeme yapılması ve dolayısıyla kolayca istismarı olanaklıdır.

Devletin elinde bulunan kaynakların ve olanakların, hem sanayileşme, hem de sosyal içerikli programların uygulanmasında, kısa sürede bir büyümeye yol aması beklenmemelidir. Belki de, tüm ekonomideki kaynakların reel artışı dahi, her iki sürecin yatırımlarını karşılamaktan uzaktır. Sosyal içerikli programlara tahsis edilen kaynakların, emisyon hacminin artırılması, be açıklarının açık finansman yoluyla dengelenmesi, yurt dışı kaynaklarda yaratılan paranın yurt içi piyasalara enjekte edilmesi ile sağlanması dengeli ve istikrarlı bir sosyo-ekonomik politikaya işaret etmez.

Bir yerde, sosyal içerikli programların düzenlenmesi ve yürütülmesi özel ve kamu kesimi kuruluşlarının yerel bünyelerinde yer almalıdır, düşüncesi ileri sürülebilir. Sosyal içerikli programların ve girişimlerin başlatılması  biçimde olabilir: Ekonomik zorunlukların kuruluşları sosyal içerikli girişimlere yöneltmesi ve harekete geçirmesi, işletmelerin gönüllü olarak davranarak işe girişmeleri ve devletin zorlayıcı gücünü kullanması.

Devlet gücünün kullanımını çoğu kez başarılı olmamaktadır. Denetleme görevinde bile yetersizlikleri görülen devletin zorlayıcı önlemler getirmesini beklemekte yarar yoktur. Devlet karışmasının yayıldığı alanlar arasında işyerinde sağlıklı ve güvenli bir fizik ortamın oluşturulması, doğal vrenin

kirletilmesinin önlenmesi, enerjiden artırım gibi alanlar yer almaktadır. Bu alanlardaki uygulamanın başarısı tartişmaya açıktır. Kaldı ki, devlet bazı alanlarda sosyal içerikli programları özendirici olmaktan çok uzaktır. Özel emeklilik fonlarının kurulması ve gelişmesini önleyecek girişimler ve sosyal hizmet arzeden kuruluşlara (hastane, sanat, basın ve yayın) yardımlar ve hibelerin vergi dışı kısmının çok düşük oranlarda tutulması örnek verilebilir. Siyasi tutarsızlık ve bunalımların olduğu bir dönemde, sosyal sorumlulukların tutarlı ve bunalımsız olmasını beklemek boşunadır. O halde, sosyal sorumluluk görevinin bir bölümünü ekonomik zorlamalar ve gönüllü davranışlardan beklemek durumundayız. Ancak Türkiye'de özel ve kamu kesimi işletmelerinin bu görevi yeterince benimsemiğini söylemek g görünmektedir. Gerçi elimizde sağlıklı istatistikler yoktur ama, sosyal sorumluluk anlayışının spor dernekleri kurma ve destekleme, belli sınırlar içinde sosyal hizmet arzeden kuruluşlara yardım ve satış görevlilerine hayat sigortası yaptırmaktan öteye gittiğini kanıtlamak çok zordur. Kuruluşlarımızda, işletme yöneticileri arasında, «alışma yaşamının kalitesini artırma» düşüncesinin «kârları artırma» düşüncesinden daha yaygınlaşmaya başladığı söylenebilirse de, daha alınması gereken çok yol vardır.

Sosyal Sorumluluk Uygulamasının Sanayileşmiş lkelerdeki Durumu

Amerikan, İngiliz ve Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) işletmelerini kapsayan araştırmalar, bu ülkelerde işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda harcadıkları çabalar hakkında fikir verebilir (3).

Amerikan işletmelerinin %86'sında hem devlet tarafından mecbur koşulan hem de gönüllü olarak yapılan sosyal sorumluluk programları uygulanmaktadır. Işletmelerin yalnızca % 14'

devlet tarafından zorlananlar dışında sosyal sorumluluk programı uygulamaktadır. Sosyal sorumluluk programlarının büyük bir bölümü daha oluşum evresini tamamlamamıştır. Amerikan işletmelerinin % 70'inde sosyal sorumluluk ile ilgili bir örgütsel mevkinin olmadığı belirtildiği halde, İngiliz ve AET ülkelerindeki işletmelerde sözü edilen oran % 50 ve daha aşağıya düşmektedir. Sosyal sorumlulukla ilgili bir mevki olan işletmelerde, bu mevki en üst yönetim basamağında yer almakta veya ona bağlı bulunmaktadır.

Amerikan işletmelerinin % 90'ında sosyal sorumluluk programlarının koordinasyonu için 1 ile 10 kişi arasında değişen bir personel grubu bulunmaktadır. Bu işletmelerin yaklaşık % 63'ünde sosyal sorumluluk programları personeli toplam personelin % 1'inden az, % 28'inde % 1 ile % 3'ü arasında bulunmaktadır. Amerikan işletmelerinin % 81'inde sosyal sorumluluklar ile ilgili bir özel ayrıntılı etüd yapılmadığı anlaşılmıştır. İngiliz işletmelerinde bu oran % 61 ve AET işletmelerinde % 56 olarak bulunmuştur. İlk sosyal performans değerlendirmesini yapmanın güçlükleri olarak Amerikan işletmelerinin % 45'i «sosyal sorunları» diğerlerinden ayırmayı belirlemişlerdir. Aynı güçlüğü İngiliz ve AET işletmelerinde de olduğu anlaşılmaktadır.

Sosyal performans değerlendirmesi yapan Amerikan işletmelerinin % 26'sı bunu, sosyal içerikli programları örgütsel planlama süreci ile tamlatırmak amacıyla, % 23'ü uzun dönem kârlılığını korumak, % 12'si işgörenlerle ilişkileri geliştirme ve % 11'i sosyal alanda ki yasalara uyum sağlama amacıyla yaptıklarını söylemişlerdir. Diğer nedenler arasında, örgütün sosyal eleştiriye açık olduğu alanları tanımlamak (%8), şirketin görüntüsü ile ilgili yayınlara gerçek verilen sağlamak (%5) ve örgütü dış çıkar ve baskı gruplarına karşı korumak (%3) bulunmaktadır.

İngiliz ve AET ülkelerindeki işletmelerde bu konuda yapılan öncelik sırası değişmektedir. İngiliz işletmeleri, işletmenin eleştiriye açık alanlarını belirlemeyi ilk sıraya, uzun dönem kârlılığını korumayı ikinci sıraya ve yeni sosyal içerikli yasalara uymayı üçüncü sıraya koymuşlardır. AET işletmelerindeki sıra şöyledir: Uzun dönem kârlılığı korumak, eleştiriye konu olacak alanları belirlemek ve sosyal içerikli konuların planlama sürecine biçimsel olarak içermesini sağlamak.

Topluma sosyal içerikli programlarla ilgili bilgiler vermek amacıyla çalışma yapan Amerikan işletmeleri, toplam cevap veren işletmelerin %29'unu oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmelerin %71 kadarı bir yayın yapmamaktadır. Yayın yapanların 2/3'ü bu davranışın toplum tarafından olumlu karşılandığını belirtmişlerdir. Fiyat artışlarının sosyal içerikli programlara etkisi incelendiği zaman Amerikan işletmelerinin % 57'si etkisi olmadığını, % 8'i çok az etki ettiğini ve % 35'i çeşitli etkileri olduğunu söylemişlerdir. Çeşitli etkiler arasında, tamamiyama tarihlerinin ertelenmesi, bazı programların terkedilmesi, katkıların kârlara bağlı olması önceliklerin belirginleşmesi, katılmanın azalması, yeni programların başlatılmasının geciktirilmesi ileri sürülmektedir.

Araştırmaya katılan Amerikan işletmeleri, sosyal sorumluluk amaçlarına ulaşmakta karşılaştıkları en büyük sorunları şöyle sıralamışlardır: % 28'i sosyal sorunları tanımlama güçlüğü, % 20'si sosyal sorumluluk için bütçeleme, % 18'i sosyal içerikli programların örgütlenmesi ve yönetimi, % 15'i sosyal sorumlulukla ilgili performans ölçümü, % 7'si topluma sosyal sorumlulukla ilgili politikaların açıklanması, % 5'i harcamaları pay sahiplerine kabul ettirme ve mazur gösterme. Sosyal sorumluluk programlarını planlama ve yürütme konusunda en çok

yardımcı olan kaynaklar arasında sanayi odaları, ticaret odaları, meslek kuruluşları, basın, toplum çıkar grupları, devlet kuruluşları öndeki sıraları almaktadır. Özellikle sanayi odalarının yardımı en sık ve öncelikle belirtilen kaynak olarak göze çarpmaktadır.

Amerikan işletmelerinde sosyal sorumluluk arasında gelecekte hareketlenmesi beklenen programlar olarak en sık, kadın işgörenlerin bekleyişlerine cevap verme, fizik çalışma koşullarının geliştirilmesi, iş zenginleştirme programları, müşterilerle ilişkileri geliştirme ve iyileştirme ve yönetime (karar vermeye) katılmanın yaygınlaştırılması, ürün güvenliğinin geliştirilmesi, doğal çevreyi bozucu etkileri azaltmak, kentsel veya toplumsal gelişmeye katkıda bulunma gelmektedir. İngiliz ve AET işletmelerinde öncelik isteyen veya sosyal baskı yapan sorunlar olarak önce, örgütlenmiş işgücü taleplerine cevap verme, daha sonra kendilerini etkileyen kararlara işgörenlerin katılması için geniş olanaklar sağlama ve üçüncü olarak, yeni sosyal yasalara uyum sağlama belirtilmiştir. Temel sorunlardan biri olan eşit istihdam olanağı sağlama ABD'de devletce zorunlu plan içinde hemen hemen her işletme tarafından yürütülmektedir. AET işletmelerinin % 22'sinin bu konuda politikası ve % 9'unun plan geliştirme girişimi vardır.

Son olarak, işgören tutumlarını belirleyen araştırmalar yapma yüzdesinin Amerikan işletmeleri arasında % 11 olduğu halde bu oranın İngiliz işletmelerinde % 54 ve AET işletmelerinde % 57 olduğu anlaşılmıştır.

Görüldüğü üzere sosyal sorumluluk hakkındaki araştırmalar konuya verilen önem ve gelişmenin gerçekleştiği yön hakkında bilgi vermektedir. Kısa bir süre içinde sosyal sorumluluklara yön verme açısından Türkiye'de bir araştırmanın düzenlenmesi gerekliliği açıktır.

Sosyal Sorumluluk Konusunda Ne Yapılabilir?

Önce, dünyanın hiçbir yöresinde tek bir formül üzerinde durulmamaktadır. Her kuruluşun, kendi çapında çaba gösterebileceği açıktır. İşletmelerin ekonomik gücü oranında sosyal sorumluluk beklenmelidir. Devlet, kendi beceri alanında, sosyal sorumluluk konularına eğilmelidir. Tüm sosyal sorumluluk programlarının ortak yanı, hiçbirinde çabaların kesin ve açık biçimde sonuçlanmamasıdır. Programlar sonrası tartışmalar sürüp gitmektedir.

İşletmelerin birçoğunda hâlâ ekonomik yön ağır basmaktadır, fakat sosyal yönün gün geçtikçe ağırlık kazanmaya başladığı söylenebilir. İşletmelerin ekonomik becerilerden sosyal alanlarda yararlanma eğilimi vardır. Sosyal sorumluluk konusunda zorlayıcı önlemler gecikmeye neden olmakta ve başarıyı gölgelemektedir. Kuşkusuz, bu, hiçbir zorlayıcı önlem alınmaması anlamına gelmemelidir. Ancak, özendirme yolu belki daha başarılı olabilir.

Sosyal içerikli programlar, her verginin dışında tutulabilir. Bazı reklamlar gibi göz bozucu ve küçük yaştakileri, duyguları ve eğitimsizleri istismar eden uygulamalara, ışıklı panolar gibi enerji israf edici araçlara harcanan fonların sosyal içerikli programların finansmanına yönelmesi özendirilebilir. Ayrıca, işletmelerin her yıl bir sosyal performans denetleme çalışması yapması ve sonuçlarını yayınlaması istenebilir. Sosyal sorumlulukları işletme politikaları bünyesinde ele alan işletmeler, yıl sonu itibarıyla, geçmiş yıl içinde uygulanan sosyal içerikli programların bir değerlendirmesini yapabilir ve gelecek yıl içinde yapılabilecek çabaların bir ön araştırmasını ve bütçesini hazırlayabilirler.

Her faaliyetin düzenli olarak yapılabilmesi büyük ölçüde çabanın örgütlenmesine bağlıdır. ABD'de, Ralph Na

der öncülüğünde PIRG (Public Interest Research Groups - Toplum Çıkarlarını Araştırma Grupları) örgütü kurulmuştur. Bu gruplar, kuruldukları bölgelerde, tüketiciyi koruma amacına yönelik çeşitli araştırmalar yaparak bunları toplum yararına sunmaktadırlar. 1936 yılında New York kentinde kurulan kâr amacı olmayan Tüketiciler Birliği tarafından hazırlanan ve ayda 1.8 milyon satan Consumer Reports (Tüketici Raporu) adlı bir yayın tüketicie, tüketim malları ve hizmetlerinin üstünlükleri, zayıf yanları, fiyatları ve kaliteleri hakkında ve aile geliri harcamaları ile ilgili bilgi vermektedir.

İşletme dışındaki bu girişimlerin yanında, bazı büyük işletmelerin kendi bünyelerinde bir sosyal sorumluluk örgütü kurdukları bilinmektedir. Bu kuruluşlar arasında çok uluslu şirketler ve hizmet arzeden (sigorta vb.) şirketler yer almaktadır (4).

Sosyal sorumluluk çabalarının işletmeler bünyesinde örgütlenmesi için çeşitli seçenekler vardır. Sosyal sorumluluk ile ilgili yetki ve sorumluluklar, üst yönetim basamağında yer alan, saygınlığı olan ve kaliteli bir kurmay örgütü ile desteklenen bir yöneticiye verilebilir. Kuşkusuz, sosyal sorumluluk alanında işletme politika ve stratejileri olmadıkça, bu mevkideki yönetici göstermelik bir iş yapar. Bir yönetim kurulu üyesinin iki veya üç yılda bir rotasyona sokularak bu mevkide iş yapması olanaklıdır. Diğer bir uygulama, sosyal sorumlulukların akla geldiği bunalım durumlarında çok kullanılan, görev gruplarıdır. Uzun döneme yönelik olmayan, sorun yaratan alanda derhal harekete geçen, diğer örgütsel bölümler arasında bilgi akışı yetersizlikleri olan bu uygulamaya sık sık rastlanmaktadır. Üçüncü bir yaklaşım, yönetim kuruluna yardımcı olacak bir komitenin oluşturulmasıdır. Bu, daha ciddi olan, örgüt dışında yer alan üyeleri de bünyesinde toplayarak bakış ve yak-

laşım açısını genişleten, uygulama kararının verilmesini kolaylaştıran uygulama, yeterince destek olunduğu ve sürekli bilgi verildiği takdirde başarılı olmaktadır. Sürekli bir yönetim komitesi oluşturmak da diğer bir uygulamadır. Bir önceki yaklaşıma benzer ancak sorunları tarafsız biçimde ele alma olanağı daha azdır. Nihayet, en büyük çapta uygulama, sosyal sorumluluk ile ilgili bir örgüt bölümü (departman) oluşturmaktır. Sürekli olarak sosyal sorumluluk konularıyla ilgilenecek, bu alandaki sorunları ele alabilecek, diğer bölümlerle irtibatı sağlayarak, onlara gelişmeler hakkında geri beslemeler verebilecek, sorunları genel ve soyut olmaktan çıkarıp, özel ve somut hale getirecek bu bölümün, aşırı uzmanlaşma veya önemini yüksek gösterme için aşırı fon talebinde bulunma gibi sakıncaları da olabilir.

Bu uygulamaların başarısı, her şeyden önce, işletme yönetiminin, sorumlulukları olduğuna inanması, sosyal sorumluluğu görev sayması ve bu konuda bir çaba harcamaya istekli olmasına bağlıdır. Gerçekte, sosyal sorumluluğa işletme içinde verilen önemin bir göstergesi, sosyal sorumluluk çabasının örgütlenme derecesi olabilir.

Sonuç

Hiç bir kâr-amaçlı işletmeden, pay sahiplerinin haklarını ve çıkarlarını ciddi biçimde tehlikeye düşürmesini beklememek gerekir. Aynı bekleyiş, işgörenler, devlet, tüketiciler vbg. diğer çıkar veya baskı grupları için de geçerlidir. Diğer bir deyişle, işletme yönetimi çıkar grupları arasındaki dengeyi sağlamak zorundadır; ve bir çıkar grubu aleyhine diğer çıkar grubunu desteklemek durumunda kalmamalıdır. Paulo Freire bizleri baskı altından çıkaran fakat diğerlerini baskı altına sokan eylemlerden oluşan çözümleri kabullenmekten kaçınmalıyız, çünkü her baskı altındaki o baskılardan kurtulmaya çalışır ve döngü sürer gelir, de

mektedir (5). Örneğin, kadın hakları hareketinin, kendi çapından çıkıp, tüm sosyal yapının erkekleri de aynı biçim de baskı altında tuttuğu gözlemlendiği ve anlaşıldığı zaman daha çok yol aldığı ve geliştiği ortaya çıkmıştır. Sosyal sorumluluklar konusunda da, çıkar gruplarının kendi çaplarından sıyrılıp, tüm toplumu görebildikleri oranda daha çok yol alınacağı kanısındayız.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan ortaya çıkan düşünce, sanıyoruz, evrensel bir sosyal sorumluluk tanımını vermemize engel olmaktadır. Böyle bir tanımın varlığından bile kuşkuluyuz. Her kuruluş kendi ekonomik gücünde, kendi düşünce yapısına uygun bir sosyal sorumluluk politikası hazırlamak ve uygulamak durumundadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk konusunda politikalar saptarken izleyebilecekleri adımlar şunlar olabilir:

- (1) İşletmenin ekonomik amaçları yanısıra sosyal amaçlarının belirlenmesi ve her iki amacın uzlaştırılması,
- (2) İşletmedeki sosyal içerikli programların niteliği ve harcamaları konusunda bir fayda/maliyet analizinin yapılması,
- (3) Yeni sosyal amaçlara ulaşmak için plan ve bütçelerin yapılması, uygulama yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kontrol standartlarının saptanması,
- (4) Sosyal amaçların işletme içi ve dışında duyurulması ve diğer kuruluşlardan (sanayi ve ticaret odaları, basın, üniversite, belediye, kamu kuruluşları vb.) katkıda bulunmalarının istenmesi,
- (5) Yıl sonu itibarıyla sosyal içerikli programların bilançosunun hazırlanması.

İşletmelerin yapabilecekleri arasında bir de «sosyal denetim» adı verilen bir çalışma bulunmaktadır. İşletmelerin sosyal denetim yapmalarını ilk ileri sürenlerden biri Howard Bowen olmuştur (6). Ancak yakın zamana kadar konunun önemi üzerinde durulmamıştır. Ekonomik başarı derecesinin belirlenmesine yardımcı olan finansal faaliyet raporundan farklı olarak sosyal alandaki faaliyetlerin başarısını gösteren raporlara sosyal denetim adı verilir. «Sosyal denetim» terimine eş anlamlı olmak üzere «sosyal hesap cetveli», «sosyal rapor», «sosyal önceliklere işletmelerin gösterdiği tepkiler», «şirketlerin toplumsal politika ve eylemleri hakkındaki rapor» adları verilmektedir.

A.B.D.'de iki türlü sosyal denetim vardır. Birinci tür devlet tarafından zorunlu kılınan denetimdir. Büyük şirketler bazı programlarından dolayı devlete karşı sorumlu tutulurlar. Örneğin, Federal İlaç Bürosu (Federal Drug Administration) ve Federal Ticaret Komisyonu (Federal Trade Commission) şirketlerin ürünlerinin özellikleri hakkında bilgi verilmesini zorunlu hale getirmiştir. Çevreyi Koruma Bürosu (Environmental Protection Agency) hava kirlenme standartlarını saptamıştır. Eşit İstihdam Olanağı Tanıma ve Eşit İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonu (Equal Employment Opportunity Commission) azınlık (siyah, İspanyol asıllı vb. kişiler) gruplarındaki kişilerin istihdamı hakkında bilgi verme yükümlülüğü getirmiştir. Çalışma Bakanlığı (Department of Labor) ve Borsa Komisyonu (Securities and Exchange Commission) ve benzeri birçok federal, eyalet veya yerel kuruluş çeşitli bilgilerin yayınlanmasını şart koşturmaktadır. İkinci tür sosyal denetim ise şirketlerin gönüllü olarak yaptıkları programlarla ilgili bulunmaktadır. Burada ele alınan sosyal denetim daha çok bu türü kapsamaktadır.

Sosyal denetime ilişkin en az beş

kavram ve yaklaşım olduğu söylenebilir (7).

- (1) Sosyal programlar için yapılan harcamaların ve/veya ne yapıldığının niteliklerinin açıklanması. Bu yaklaşım daha çok maliyetlerle ilgilenir ve yarar veya başarı derecesini belirtmez.
- (2) Beşeri varlıkların değerlendirilmesi. Bu denetim daha çok şirketin beşeri örgütünün üretken kapasitesinin belirlenmesi, pay sahiplerinin bağlılığı, toplumun verdiği değer ve tüketicinin bağlılığı ile ilgili bir çalışmadır. The Barry Corporation of Columbus, Ohio bu tür bir çalışma yapmaktadır. Her yıl ortaklara gönderilen faaliyet raporlarında mali rapor yanısıra mali ve beşeri raporlar yer almaktadır.
- (3) Üçüncü bir yaklaşım, «Program Yönetimi» yaklaşımı adını alır ve Bank of America (dünyanın en büyük varlığına sahip bankası) tarafından kullanılmaktadır. Sosyal nedenlerle şirketin ele aldığı faaliyetlerin maliyet ve etkinliğini (amaçlarına isabet derecesini) ölçmeyi amaçlar.
- (4) Dördüncü bir yaklaşım, «Envanter Yaklaşımı» adını alır. İşletmenin her temel sosyal programda neler yaptığını neler yapmadığını, sosyal beklentilerin olduğu alanlardaki katılımı sınıflandırır ve bunlarla ilgili bilgiler verilir, açıklamalar yapılır.

- (5) Son yaklaşım «Bilanço Yaklaşımı» adını alır. Burada topluma katılan değerler (varlıklar) ve yapılan veya yapılmayan eylemlerle topluma getirilen yükler (borçlar) nakitle gösterilmeye çalışılır.

Bu yaklaşımların zamanla geliştirilmekte olduğu söylenebilir. Tam anlamıyla gerçek sonuçlar verecek bir yöntem geliştirilene kadar bu çabaların süreceğini söylemek yanlış olamaz.

Şirketlerin sosyal denetim yapmalarına yol açan nedenler arasında şunlar bulunmaktadır (8): Belli alanlarda şirketin gerçekten ne yaptığını belirlemek belli alanlarda performansı değerlendirmek, şirketin izlemesi gereken sosyal programları belirlemek, yöneticilerin bakış açılarına sosyal içeriği eklemek, şirketin baskı gruplarınınca saldırıya uğrayacak zayıf alanlarını belirlemek, belli karar verme süreçlerine sosyal bakış açısı eklemek, sosyal alanda toplumsal istemlere karşı şirket sorumluluğunu göstermek, toplumu şirketin ne yaptığından haberdar edebilmek, şirketin katlanması gereken sosyal baskı konularını belirlemek, şirket dışında kendi amaçları için denetim yapan kişi veya grupların sorumsuzca yaptıkları işleri ortaya koymak ve eleştirmek, kârları artırmak, işletme içi yönetime yön vermek, pazarlama stratejisini tamamlamak, uzun dönem planlanmasını bütünleştirmek, teknik ile sosyal eylem arasındaki dengeyi sürdürmek, şirketin taahhüt ve sözlerini yerine getirdiğini göstermek.

Hangi önlemlerin sosyal sorunları çözüm konusunda etkili olduğunu araştıran bir çalışmada (9) şu düşüncelere yer verilmiştir:

Sosyal sorunlar	Önlemler									
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1. Kirlenme	2	0	3	1	2	1	1	2	2	3
2. Tüketicilik	3	0	3	1	1	1	1	2	1	3
3. Kentsel yenileşme ve gelişme	2	1	2	1	3	1	1	2	3	2
4. İstihdam (olanakları kısıtlı olanları)	2	1	1	1	2	0	3	2	2	2
5. İstihdam (genel)	2	0	1	1	2	0	2	2	2	1
6. Çalışma yaşamının kalitesini geliştirme	3	1	3	0	1	3	3	1	1	1
Toplam	14	3	13	5	11	6	11	11	11	12

Açıklamalar: Önlemler olarak en üst satırda şunlar bulunmaktadır:

- (1) İşletme değerler sisteminin sosyal sorumluluğu içerecek bir biçimde değiştirilmesi ve işletme yönetimi tarafından benimsenmesi.
- (2) İşletmenin parasal katkı, insangücü yardımı vb. sosyal yardım çalışmaları.
- (3) İşletmenin teknik, pazarlama vb. alanlarda yenilik yaratması
- (4) İş hayatının kendi kendini denetlemesi.
- (5) Sosyal eylemler için işletmeler arası yeni işbirliği ve ortaklaşa çalışma biçimleri.
- (6) Dev kuruluşları ortadan kaldırma ve gerçek merkezkaç yönetimi başarma.
- (7) İşletme yönetimi ile sendika arasında daha sıkı işbirliği.
- (8) Devlet tarafından denetim ya-

pılması ve verilen özendirme-lerin kaldırılması.

- (9) Devlet tarafından yeni özendirme-lerin yapılması.
- (10) İşletme faaliyetlerinin toplu ma daha geniş olarak açıklanması.

Değerleme ölçeği olarak şu benimsenmiştir:

- 0 — Önlemin etkisiz olması muhtemel
- 1 — Önlem biraz etkili olabilir.
- 2 — Önlem epeyce etkili olabilir.
- 3 — Önlem çok etkili olabilir.

Tablonun incelenmesinden bazı sonuçlar çıkarmak olanaklıdır. İşletme değerler sisteminin sosyal sorumluluğu içerecek bir biçimde değiştirilmesinin ve işletme yönetiminin benimsenmesinin en çok tüketicilik ve çalışma yaşamının geliştirilmesi; işletmenin teknik, pazarlama vb. alanlarda yenilik yaratmasının en çok kirlenme, tüketi-

cilik ve çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi; sosyal eylemler için işletmeler arası yeni işbirliği ve ortaklaşa çalışma biçimlerinin en çok kentsel gelişme ve yenileşme; dev kuruluşların ortadan kaldırılmasının ve gerçek bir merkezkaç yönetimin başarılmasının en çok çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesinde; işletme yönetimi ile sendika arasında daha sıkı bir işbirliğinin en çok olanakları kısıtlı olanların istihdamı ve çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesinde; devlet tarafından yeni özendirmelerin yapılmasının en çok kentsel gelişme ve yenileşme; ve işletme faaliyetlerinin topluma daha geniş biçimde açıklanmasının en çok kirlenme ve tüketicilik alanlarında etkili olması beklenmektedir. Bu arada, işletmenin parasal katkı, insangücü yardımı vb. sosyal yardım çalışmalarının; iş hayatının kendi kendini denetlemesinin; ve dev kuruluşların ortadan kaldırılmasının ve gerçek anlamda bir merkezkaç yönetimin benimsenmesinin sosyal sorunları çözümde diğer önlemlere göre daha az etkili olduğu ve işletme değerler sisteminin sosyal sorunluğu içerecek bir biçimde değiştirilmesi ve işletme yönetimi tarafından benimsenmesinin; işletmenin teknik, pazarlama vb. alanlarda yenilik yaratmasının; ve işletme faaliyetlerinin topluma daha geniş olarak açıklanmasının daha çok etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Aynı çabanın Türkiye'deki sosyal sorunları çeşitli önlemler açısından ele alınarak yapılması konuların geniş bir platformda tartışılmasına temel oluşturabilir.

Sosyal sorumluluk konusu Türkiye'de daha pek önemli görünmemektedir. Hızlı haberleşme olanakları sayesinde, diğer sanayi ülkelerinin sorunlarını öğrenmek ve gittiğimiz yönü görmek kolaylaşmıştır. Sosyal sorumluluklar konusunda bilinçlenmenin kısa sürede olması beklenmemelidir. Eğer gerçekte bir bilinçlenme olsaydı, hiç olmazsa sanayi ve diğer artıklar gibi göz-

le görünür kirlenme yavaşlardı. Sanayi dışında üretilen artık ve kirlenme sanayi artıkları kadar tehlikeli bir düzeye ulaşmıştır. Kanımızca, sosyal sorumluluk konusunda bilinçlenme ulusal bir amaç olmalı ve özel-resmi tüm kuruluşlar tarafından bilinçli bir biçimde desteklenmelidir. Konunun fazla gecikmeye tahammülü yoktur.

KAYNAKLAR

- (1) Milton Friedman: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- (2) Sir Adrian Calbury, «The Social Responsibility of Business: An Issue That Will Never Go Away», *Management Review*, February 1978.
- (3) John L. Paluszek, *Business and Society: 1976-2000* (An AMA Survey Report, 1976) Araştırma bulguları, 644 Amerikan, 28 İngiliz ve 68 AET işletmesinden alınan bilgilere dayanmaktadır.
- (4) Terry W. McAdam, «How to Put Corporate Responsibility into Practice» *Business and Society Review/Innovation*, Summer 1973.
- (5) Samuel A. Culbert, *Organization Trap and How To Get Out of It*, (New York: Basic Book, 1974).
- (6) Howard Bowen, *Social Responsibilities of Businessman* (New York: Harper and Brothers, 1953)
- (7) John J. Corson and George A. Steiner, *Measuring Business Social Performance: The Corporate Social Audit* (New York: Committee for Economic Development, 1974)
- (8) George A. Steiner, *Business and Society* (2 nd. ed: New York: Random House 1975)
- (9) Barry M. Richman and Klaus Macharzina, «The Corporation and the Quality of life,» *Management International Review* (1973/4-5) ve Barry M. Richman and Klaus Macharzina, «Contributions of the Corporation for Improving the Quality of Life: Some programmatic Thoughts,» *Management International Review* (1974/1).

ytong ısıyı yaşatır...

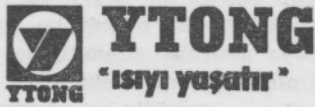


Yakıt yanar ısı olur.

Isı yalıtımı yetersizse duvarlarda,
ısının bir kısmından yararlanılır.
Gerisi sızar gider.

Özel yapısıyla Ytong,
ısıyı tutar duvarlar arasında.
Ytong ısıyı yaşatır.

Ev alırken sorun. Ev yaptırırken sorun.
"Duvarlar Ytong mu?,"
Isı evinizde yaşasın!



TÜRK YTONG SANAYİ A.Ş.
Maliye Cad. Mühendisler İş Hanı Kat: 1 Karaköy - İst.
Tel: 45 41 18/19

Ajanstür

Lütfen broşür gönderiniz.

Adım:.....
Adresim:.....

ARASTIRMA

Murat ve Fiat otomobilleri için Türkiye ve Almanya'da yayımlanan iki basın reklamı kampanyasının karşılaştırılması* (Göstergebilimsel bir araştırma)

Dr. Fatma AKERSON

GÖSTERGEBİLİM NEDİR?

Göstergebilim (semioloji/semiotik) Yunanca «semeion» (işaret, belirti, gösterge) sözcüğüne dayanır. İşaretlerin, belirtilerin, göstergelerin bilimi anlamındaki ilk kullanımı tıp alanında gerçekleşmiştir. Tıpta, hastada gözlemlenen belli belirtilerden yola çıkılarak hastalığın saptanması demektir. Hastadaki rahatsızlık belirtileri doğrudan doğruya hastalığın kendisi değildir. Belli rahatsızlıkların, bulguların, yani belirtilerin (göstergelerin) bir arada bulunması asıl hastalığın ne olduğunu gösterir. Asıl hastalığın saptanmasında tek tek belirtilerin bilinmesi kadar, hangi belirtilerin bir arada bulunduğu, yani belirtiler arasındaki ilişki de önemlidir. Bu iki düzlemli bir ilişki sistemi demektir; birinci düzlem belirti (ya da başka bir deyişle gösterge) ile hastalık arasındadır; ama bir gösterge bir kaç çeşit hastalığın sonucu olabilir. İkinci düzlem göstergeler arasındadır; hangi göstergelerin hangi oranlarda bir arada buldukları, yani göstergeler arası ilişki bilinirse, hastalığın tam olarak hangi hastalık olduğu saptanabilir. Göstergebilimin başka alanlardaki kullanımı da tıp için yaptığımız bu tanıma uyar.

Göstergebilimin kapsamı günümüzde çok

genişlemiştir. Kibernetikten, akrabalık ilişkilerinin düzenine kadar pek çok konu göstergebilimin araştırma alanına girmiştir. Ancak bu, günkü yaygın kullanımına öncülük edenler dilbilimciler olmuştur.

Kültürün oluşabilmesi, kültür birikimlerinin kuşaktan kuşağa, insandan insana aktarılabilmesi için insanlar arasında bir iletişim, bildirişme (komünikasyon) gereklidir. Toplumsal yaşamın (insanı toplumsal yaşam dışında düşünemeyiz) sürmesi de bildirişmeye bağlıdır. İnsanlar arasındaki bildirişmede en önemli ve birincil görevi dil üstlenmiştir. Dili olmayan bir toplum yoktur. Dil insan için vazgeçilemez bir bildirişme aracıdır. Her dil bir sözcük dağarcığına sahiptir, her sözcüğün bir anlamı vardır. Ama bir dili bilmek, yalnızca sözcükleri ve sözcüklerin anlamlarını bilmek demek değildir. Her dilde sözcükler belli kurallara uygun olarak bir araya getirilerek tümceler kurulur. Bir dili bilmek bu kuralları da (bu biraraya getirme sitemini de) bilmek demektir. Ünlü dilbilimci Saussure'e göre dil bir göstergeler sistemidir ve göstergebilimin en önemli araştırma alanlarından birini oluşturur. Saussure'e göre her sözcük bir ses imgesinden ve bir anlamdan oluşur. Ses imgesi (gösteren) ve

anlam (gösterilen) bir kağıdın iki yüzü gibidir, birbirinden ayrılmaz ve birlikte bir gösterge meydana getirir. Bildiğimiz bir dildeki bir sözcüğü duyduğumuz zaman, kulağımıza çarpan ses kümesi bize o ses kümesinin içerdiği anlamı da taşır. «Masa» biçimindeki bir ses kümesinin bizim için bir anlamı da vardır. Öyleyse bilincimizdeki «masa» kavramına gönderme yapan «masa» sözcüğü, «masa»nın aslı olmamakla birlikte, bu kavramın bir göstergesidir. Yani dil aracılığıyla, gerçek bir masayı elimizle göstermek zorunda kalmadan, hatta bulunduğumuz mekânda bir masa olmasa bile, masanın aslını değil de, dildeki göstergesini kullanmak yoluyla, karşımızdakine «masa» kavramını aktarabiliriz. Bunu böyle düşününce dilin bildirişme açısından ne büyük bir kolaylık sağladığını daha iyi anlayabiliriz. Ancak «masa» kavramını aktarmak (bazı özel durumlar dışında) genellikle bildirişmeye yetmez. Biz «masa» göstergesini (sözcüğünü) çoğu zaman bir tümce içinde kullanırız. Bu tümcede de (tıpkı «masa» göstergesi gibi) bir çok başka gösterge/sözcük vardır, ama tümce kurmak için bu sözcükleri dizmek yetmez, her dilde sözcükler/göstergeler belli kurallara göre, yani bir sistem içinde dizilirler. Öyleyse her dilde göstergelerle bunların gönderme yaptıkları kavramlar arasında bir ilişki düzlemi bulunduğu gibi, göstergelerin hangi kurallara göre bir araya geleceğini saptayan göstergelerarası bir ilişki düzlemi vardır. Kısacası, dil bir göstergeler sistemidir.

Burada karşımıza şöyle bir sorun çıkıyor: Her gösterge bilincimizdeki bir kavrama gönderme yapar demiştik, bilincimizdeki bu kavramlar nasıl oluşur?

Dünya karmakarışık bir bütündür. Bu bütünün içinde biz insanlar sınıflandırmalar yoluyla olguları birbirinden ayırırız, kavramlar ve sistemler oluştururuz.

Eğer bunu yapmamış olsaydık, dünya başedilmez bir olgu yığını biçiminde kalırdı. Bu sınıflandırma ve sistemleştirme her toplumun kendi gerçeklerine, deneyimlerine, toplumsal yaşamının doğurduğu gereksinmelere uygun olarak gelişir. Çocuk masayla iskemleyi, ormanla tahtayı birbirinden ayırmayı kendi deneyimleriyle olduğu kadar dil aracılığıyla da öğrenir. Kısacası dil bir yandan da bir toplumun dünyadaki karmaşık olgular yığınına sınıflandırma deneyimini, sistemleştirme deneyimini, dolayısıyla da kültürünü taşıyan bir okuldur. Yukarıda ormanla tahta dedik. Türkçede bu ayırım vardır, dolayısıyla bu ayırım anadili Türkçe olan kişilerin bilincinde de vardır. Ama veryüzünde ormanla tahtayı aynı göstergeyle aktaran diller de vardır, Türkçede göstergeleri or-

tak olan bazı kavramlar da başka toplumların gereksinmelerine uygun olarak o toplumların dillerinde ayırıldılar. Demek ki dil dünyayı algılama biçimimizi de bir dereceye kadar etkiler. Ancak dünyadaki olguları sınıflandıran, dolayısıyla toplum yaşamına düzen, sistem getiren tek aracı dil değildir, dil olmadan bu sistemleri kurma olanağı bulunmasa bile. Örneğin yazı, mors, matematik formülleri hep dile benzeyen sistemlerdir. Ama başlangıçta dil olmasaydı herhalde bu sistemler kurulamazdı. Aynı biçimde mitler de sistem oluştururlar. İnsan bilinci yalnız gündelik yaşamını sistemleştirmekle kalmaz, yaşam-ölüm olayını da kavrayabilmek, bu olgularla, özellikle ölüm olgusuyla başedebilmek için, yaşam-ölüm olgusunu da sistemleştirerek, öykü biçimine sokarak, anlaşılabilir kılmaya çalışır. İşte mitler yaşam-ölüm olgusuna çözüm getirmeye, bu olguyu dayanılabilir biçime sokmaya çalışan öykülerdir. Yaşam-ölüm olgusu sistemleştirilince kavranabilir, üstesinden gelinebilir bir biçim alır. Mitlerde her olay yaşamdaki bir gerçeğin göstergesidir, bu göstergelerin düzenlenişi de asıl yaşamı düzenleme çabasıdır. Bir mitin sistemini çözmek, yaşamın anlamını anlamaktır, anlatmaktır.

Toplum yaşamının işlerlik kazanması için toplumda her alanda belli sistemlerin geçerli olmasına çalışılmıştır. Akrabalık ilişkileri, nezaket kuralları, giyim-kuşam, yemek düzenlemesi, dinsel ayinler hep toplumsal yaşamı sistemleştirilen, aynı toplumda yaşayan insanların ortak bir anlaşma paydasına sahip olmasına yarayan sistemlerdir, dolayısıyla da göstergebilimin araştırma alanı içine girerler, tıpkı gelenekler gibi.

Bir toplumda geçerli sistemlerin o toplumun gereksinmeleriyle uyduğu görülür. Ancak son yüzyılda bildirişme olayı büyük savaşlar, yolculukların kolaylaşması, basın, TV, sinema, çeviri, yayıncılık ve özellikle toplumlararası yoğun ekonomik ilişkiler sonucunda büyük bir hızla gelişmiştir. Bu da pek çok toplumun kültür ve gelenek yapısında değişimlere yol açmış, alt yapı ilişkileri sanayileşmiş ülke örneklerine göre değişimlere uğrarken, üst yapı kurumlarında da sanayileşmiş ülke örneklerine göre büyük değişiklikler oluşmuştur. Ayrıca sanayileşmiş ülkelerin kendilerinde de kültür ve gelenek yapısı değişen ekonomik yapıya daha uygun biçimlere dönüşmüştür. Zaten eski bir sistem ya da gelenek toplumun başka alanlarındaki, özellikle alt yapı ve üretim ilişkilerindeki gelişmeyle zıtlarsa bir süre sonra dağılarak yerini daha uygun yeni sistemlere bırakır. Doğaldır ki, bu oldukça yavaş bir süreçtir, çevredeki gelişme kadar bir önceki sistemin yapısı da yeni sistemi etkiler. Ancak de-

ğişmeyen, insan bilincinin sistem kurma eğilimidir.

Son yüzyılda dünyanın birçok yerinde, özellikle bildirişmenin yoğunlaştığı büyük kentlerde aile ilişkileri, dinsel tutumlar, dostluk ilişkileri, tasarruf/tüketim eğilimleri, beğeniler, değer yargıları gibi toplumsal yaşamı düzenleyen gösterge sistemlerinde yenilenmeler gözlenmektedir. Bu yenilenmenin geniş kitlelerce benimsenmesinde bildirişme araçları (TV, basın, sinema vb.) önemli bir rol oynamaktadırlar. Reklam da bu alanda işlevi olan başlıca etmenlerden biridir, bu nedenle incelenmesi göstergebilimin kapsamına girer. Reklamın kendisi kendine özgü bir sistem oluşturduğu gibi, başka alanlardaki sistemlerin yaygınlaşmasını da sağlamaktadır. Bu nedenle reklamın işlerlik kurallarını bilmek, hem neden reklamların bu denli etkili olabildiğini açıklar, hem de reklam bildirileri karşısında daha bilinçli tepkiler gösterebilmemizi sağlar. Bu bilgi bir yandan reklama eleştiri getirmeyi kolaylaştırırken, bir yandan de tersine reklamcının da bilinçlenerek neyi nasıl yaptığını daha somut bir biçimde gör-

mesini ve belki de daha etkili reklam yapmasını sağlar!

Ancak bir sistemi çevresindeki öteki sistemlerden soyutlayarak araştırmak, salt teknik bir saptama olmaktan öteye gidemez. Bu nedenle hem kendi yeni gelişen, hem de yeni gelişen başka sistemleri öğretmeyi amaçlayan bir sistemi araştırırken, mutlaka kaynaklandığı olguları, çevresindeki yan gelişmeleri gözönüne almak, aradaki ilişkileri saptamak gerekir. Çünkü toplumsal yaşam yanyana dizilmiş sistemlerden oluşmaz, sistemlerarası bir ilişkiler düzleminin varlığını da unutmamak gerekir.

Fatma Akerson 1970 yılında İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Alman Dili ve Edebiyatı bölümünü bitirdi. Türkiye'de ve Almanya'da yayımlanan iki otomobil reklamı kampanyasını inceleyen bir doktora tezi hazırladı.

Halen İstanbul Üniversitesi Yabancı Diller Okulunda Almanca okutmanı olarak çalışmaktadır.

Türkiye'deki Murat 1971 ve Almanya'daki Fiat 1972 basın reklamı kampanyalarını karşılaştırmayı amaçlayan bu tezde başlıca üç alan araştırılmaktadır: 1) Reklamın kaynaklandığı ekonomik olgular (özellikle otomotiv sanayii ve reklamının bu bütün içindeki yeri); 2) Kampanyaların öğretmek istedikleri bilgi toplamını bir yıllık bir süreye yarken oluşturdukları şematik yapı (bu yapının otomotiv pazarının konumuyla olan bağlantısı); 3) Kampanyaların aktardıkları bilgi birimlerinin seçiminde ve düzenlenmesinde seslendikleri kitleyi nasıl içerdikleri (seslenen kitlenin değer yargıları, bunların reklamda yansması ve aynı zamanda reklamın kitle kültürü yaratmadaki güdümlenici etkinliği).

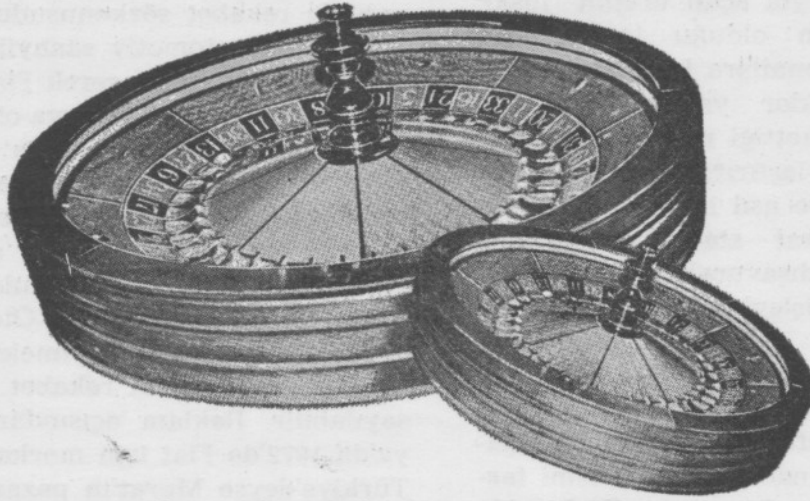
Bu üç alanın iki ülke (Türkiye ve Almanya) için ayrı ayrı araştırılması, her alan için bir karşılaştırma ölçeği sağlamak açısından gerekli bulunmuştur.

1) Ekonomik Olgular

Reklam tarihsel olarak sanayi

gelişmesiyle ortaya çıkar. Özellikle de doğrudan doğruya tüketiciye satılan malların yapımına hız veren gelişmiş ekonomilerin vazgeçilmez bir ögesidir. Reklam bu ekonomilerin akışında sürekliliği iki yönden etkiler: Bir yandan tüketicide durmadan yeni şeyler satın alma gereksinmesi yaratır, böylece üretim-satış sürecinin kesilmemesini sağlar, bir yandan da yeni harcama alanları açarak (yeni malların, modellerin yapımı için gerekli yenileme harcamaları, doğrudan doğruya reklama akan harcamalar) parasal açıdan ikinci birikimlerin yığılmasını önler.

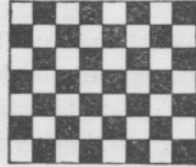
Kozmetik, deterjan, besin maddeleri ve bazı lüks eşya gibi çabuk tüketilen mallarda reklama ayrılan harcama tutarı toplam satış gelirine oranla yüksek bir düzeydedir. Dayanıklı tüketim mallarındaysa mutlak harcama tutarı olarak yüksek görünmekle birlikte, satış gelirine oranı daha düşüktür. Ağır sanayi ürünlerinde, gene üreticiye satılan ara mallarda bu oran daha da düşüktür. Tüketiciye satılan mallarda tüketicinin etkilenmesi, belli beğenile-



kaleflex varken işi şansa bırakmayın

Yer döşemelerinin en sertini, en sağlamını,
yani Kaleflex'i döşetin evinize..
Leke tutmayan, kolay temizlenen yer döşemesini,
yani Kaleflex'i döşetin iş yerinize..
Vinyl asbestli, deforme olmayan yer döşemesini,
yani Kaleflex'i döşetin dükkânınıza,
sinemanıza, lokantanıza..
Her türlü dekorasyona uyan yer döşemesini,
yani Kaleflex'i döşetin yaşadığınız her yere..

kaleflex varken kaleflex döşenir



KALEFLEX YER DÖŞEMELERİ A.Ş.
KARAKÖY TERSANE CADDESİ KIPMAN HAN KAT.6
İSTANBUL TEL:49 62 50 - 49 62 51
ANKARA İRTİBAT BÜROSU TEL:29 36 10

rin oluşturulması, sözkonusu mala gereksinme yaratılması doğrudan doğruya reklamın görevi olmaktadır.

Özellikle üreticilerin kendi üretimlerine yabancılaştıkları, bireylerin ürettikleri değil de tükettikleri mallarla özdeşleşmelerine yol açan üretim ilişkilerinin egemen olduğu toplumlarda reklam çeşitli mallara kişiliği simgeleyen bazı nitelikler yakıştırarak, bireyin kendini tükettiği mallarla yansıtabilmesini kolaylaştırır. Birçok tüketim maddesi böylece asıl işlevinin dışında bireyin toplumsal statüsünü belirlemek, kendini dışavurabilmesini sağlamak gibi yan işlevler kazanır. Bu durumun sonucu olarak kişiler mallara kendilerinden bir parça gibi bakmaya başlar; mal fetişizminin kaynaklandığı olgu burada yatmaktadır ve bu noktada reklamın oynadığı rolün önemi tartışma götürmez. Sözelimi Türkiye'de 1976'da yapılan Murat 124 reklamlarında «Murat» bir «insan» muamelesi görür: «Ben Murat'a aşığım!» «Murat» adının seçimi başlıbaşına bir malı kişileştirme örneğidir. Mal bir kez kişilik kazanınca tüketiciyle özdeşleşmesi de kolaylaşmaktadır.

Almanya gibi gelişmiş bir sanayi ülkesinde reklamı gerektiren tüm koşullar tam olarak vardır. Ayrıca otomotiv sanayii Almanya'nın ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır, tüm sanayiinin kilit noktası olarak adlandırılır, her yedi işçiden biri bu dalda çalışmaktadır.

Türkiye'de ise sözelimi ikincil birikimlerin ekonomiyi duraklatması gibi bir sorun henüz olmamak gerekirken, tüketim malları yapımının çabuk kâr sağlaması, fazla sermayeye ve teknik bilgiye gerek göstermemesi gibi nedenlerle özel sektör bu alanlara kaymış, bu malların üretimi de doğal olarak reklamı içerdiğinden reklam sektörü hızla gelişmiştir.

Almanya'da yerli otomobil fabrika-

ları birbirleriyle sıkı ekonomik ilişkiler kurmuşlardır. Bunun sonucu olarak da ürettikleri araba tipleri değişiktir, birbirlerinin satış alanına girmemektedir. Oysa Fiat Almanya'da yabancı bir firmadır ve öteki firmalarla bağlantısı yoktur. Fiat için Almanya otomobil pazarında rekabet sözkonusudur. Gerek Almanya'da otomotiv sanayiinin köklü bir geleneği olması, gerek Fiat'ın rekabet sorunuyla karşı karşıya olması, Fiat reklamlarının yapısını geniş ölçüde etkilemektedir. Türkiye'de ise otomotiv sanayii henüz çok yenidir. Yerli otomobillerde arz şimdilik istegin altındadır. Anadolu ve Murat aynı topluluğun ürünüdür (Koç Topluluğu). Öteki firma değişik tipte araba üretmektedir (Renault). Türkiye için rekabet ögesi yok sayılabilir. Reklam açısından Almanya'da 1972'de Fiat için marka rekabeti. Türkiye'deyse Murat'ın pazara ilk çıktığı yıl olan 1971'de markadan çok otomobil kavramının tanıtılması önemlidir.

Karşılaştırmada reklam taşıyıcısı (basın), dönem (1971 ve 1972), marka (Fiat 124 ve aynı reklamlarda yer alan 127,128/Murat 124) değişkenleri bir tutulmuştur. Ülke, pazarın konumu ve kültür etmenleri değişiktir.

2) Göstergibilim Açısından Sematik Yapı

Kitle bildirişme araçlarıyla yayımlanan reklam bir bildirişme türüdür. Yalnız karşılıklı konuşma türündeki bildirişmeden biraz değişiktir. Bildirişmede olduğu gibi vericiden çıkarak alıcıyla ulaşmakta, ancak alıcının yanıtı dolaylı yoldan (malı satın almak, sloganları benimsemek, giderek sırasında mizah konusu yapmak ya da deyim gibi kullanmak gibi-sözelimi «Ahmet Bey'in televizyonu» Türkçe'ye iyice yerleşti-) ve zaman açısından geç gelmektedir. Reklam tüketicinin dikkatsizlik eşğini aşmak, ilgisini çekmek, aktaracağı bilgiyi sınırlı tutmak ve öğretmek

zorundadır. Bunun için de aktarılabilecek bilginin seçiminde, sınırlandırılmasında ve düzenlenmesinde bazı kurallara uyulması gerekir. Çalışmanın bu bölümünde iki reklam kampanyasının içerdiği bilgilerin sınırlılığı ve düzenlenmesi, göstergebilim yöntemlerinden yola çıkılarak, incelenmiştir.

Göstergebilim üstyapı kurumlarını inceleyerek işe başlamıştır. Üstyapı kurumları bildirişmeyi, yani bireylerin anlaşabilmeleri ve birarada yaşayabilmeleri için topluma gerekli ortak kültür paydalarını oluşturan ve içeren kurumlardır. Konuşma dili böyle bir kurum olduğu gibi, akrabalık ilişkileri, dinsel törenler, nezaket kuralları hep bu tür kurumlardır. Bu kurumların hepsi bazı göstergelerden ve bu göstergelerin düzenlenme biçiminden oluşur. Sözelimi el öpme bir davranış biçimi, bir işaret, yani bir göstergedir. Bu gösterge (el öpme) saygıyı simgeler, anlamı saygı, biçimi de bir elin öpülmesi davranışıdır. Ancak kimin nerede, nasıl, ne zaman elinin öpüleceği bazı kurallara bağlıdır, bu kurallar da nezaket kurallarının sistemini oluşturur. Yani her kurumun bir sistemi vardır. Bir sistemde yer alan göstergelerin biçim ve anlamlarını bilmek ve onların nerde, nasıl kullanılacağını bilmek, o sistemin şifresini bilmek demektir. Konuşma dilinde göstergeler sözcükler, sistem de sözcüklerin biraraya getiriliş kuralları, yani dilbilgisidir. Bir dili bilmek bir şifreyi bilmektir. Konuşma dili birincil sistemlerden biridir. İlginç olan nokta başka kurumların yapısında konuşma diliyle (sistem kurma açısından) benzerlikler bulunmasıdır. Bu noktadan yola çıkarak göstergebilim insan zihninin sistem kurma özelliklerini inceler de diyebiliriz. Gözden kaçırılmaması gereken başka bir açı da bir üstyapı kurumunun oluşmasında alt yapı kurumlarının etkisi ya da karşılıklı etkilenmeleridir.

Reklam da bir bildirişme süreci o

luşturduğundan reklamın da kendine özgü kuralları vardır. Ancak iki kampanyanın kurgusunu çözmek tüm reklam olgusu için geçerli şifreyi çözmüş olmak demek değildir.

Elimizdeki kampanyaların yukarıda açıklanan anlamda işlerlik kurallarını bulabilmek için önce iki kampanyadaki göstergelerin (yani anlam içeren, birbiriyle belli bağlantılar kuran en küçük işaretler, aktarım birimleri) neler olduğunun saptanmasına çalışılmıştır. Sonuçta aynı kavrama gönderme yapan sözcük ya da sözcük kümelerinin birer gösterge olduğu kabul edilmiştir. Buna göre gönderme yapılan kavramda birlik göstermeleri açısından dört ana gösterge kümesi bulunmuştur. İki kampanya için de geçerli olan bu ana kümeler şunlardır: I) Üretici (Tofaş, Fiat); II) Ürün (Otomobil/Murat 124, Fiat 124, 127, 128); III) Tüketici; IV) Kullanım Alanı. Her gösterge bu dört ana kavramdan birine gönderme yapmaktadır. Başka bir deyişle bu kavramlardan birine gönderme yapan her sözcük ya da yerine göre sözcük kümesi bir göstergedir. Ana kavramların sayıca çok sınırlı oluşu, sürekli yinelenişi reklamın sınırlı bilgiyi akılda kalacak biçimde öğretme amacına uygun düşmektedir.

Bundan sonra göstergelerin dağılımları, yani birbirleriyle kurdukları ilişkiler, aralarındaki bağımlılıklar, başka bir deyişle kampanyaların şematik altyapıları saptanmıştır. (Buradaki altyapı deyişini ekonomik-toplumsal altyapı kavramıyla karıştırmamak gerekir). Dil bir üstyapı kurumudur, ama sözelimi Türkçe'de yüklem ve özne arasında birinci, ikinci ya da üçüncü kişiyi gösterme açısından bir uyum vardır: ben -um; sen -sın gibi. Ben geliyorsun denmez. Bu uyum dilin altyapısıyla ilgili bir kuraldır. İki kampanyanın şematik altyapıları ayırım göstermektedir. Markadan çok otomobil ürününü tanıtmaya amacında olan Murat

124 kampanyasında şöyle bir şema çıkmaktadır:

Tüketici Üreticinin (ürettiği) Ürünü Kullanır
III I II IV

Bu, genel kurgu şemasıdır. Ancak 20 reklamdan oluşan Murat 124 kampanyasında her reklamın kendi içinde ayrı bir kurgusu vardır ve bu kurguların (reklamların) birbirini izleyişi mantıksal bir gelişme süreci gösterir. Şöyle ki, ilk reklamlarda üretici tanıtılmaktadır, daha sonra üretici-ürün ilişkisi vurgulanmakta, arkadan salt üründen sözeden reklamlar gelmekte, yani ürün bağımsızlık, bir kendi başlanlık kazanmaktadır. Bunu ürün-tüketici ilişkisinin kurulması izler, ürün artık tüketiciye kenetlenmiştir. Bu arada özendirici tüketici tipleri de çizilir. Bundan sonra tüketicinin ürünle neler yapabileceği, yani kullanım alanları öğretilir. En sık birarada bulunan göstergeler ürüne ve tüketiciye gönderme yapan göstergelerdir. Tüketiciye ve kullanım alanına gönderme yapan göstergeler de bir arada bulunma açısından ikinci sırayı alırlar. Bu yapı Türkiye'de henüz araba sahibi olmamış bir tüketici kitlesine seslenildiği düşünülürse (yerli araba alanlar genellikle ilk kez araba sahibi olmaktadır.), sırayla önce ürünün tanıtılması sonra işlevlerinin öğretilmesi açısından oldukça tutarlıdır.

Almanya'daysa hem tüketici genellikle daha önce araba sahibi olmuş kişidir hem de bir rekabet sorununun varlığı sözkonusudur. İstenilen, tüketiciyi araba almaya kandırmak değil, belli bir markayı seçmeye kandırmaktır. Türkiye'den değişik olarak Almanya'da kampanyayı oluşturan yedi reklamın da kurgusu aynıdır. Yani kampanya boyunca yeni bilgilerin eklenmesi açısından bir ilerleme yoktur. Daha ilk reklamda dört ana gösterge kümesi aynı kurgu şeması uyarınca kullanılmıştır ve öteki reklamlarda da aynı

kurgu yinelenir. Yalnız her reklamda yinlendiğini belirttiğimiz bu altyapısal kurgu iki evreli, Türkiye'dekinden daha karmaşık, karşılaştırmalı, neden-sonuç ilişkisi içeren bir yapıdadır. Bu iki evreli şema şöyledir:

I. Evre: (neden)

Tüketici III, Üreticinin (ürettiği) I, Ürünü II, Kullanır IV.

Birinci evrede ürün Fiat değildir. Çağın gereklerini gözönüne almayan, sorumsuz üreticilerin ürettiği birtakım kötü nitelikli ürünler, gene salt kendi rahatlarını düşünen sorumsuz tüketiciler tarafından kullanılmakta ve durum olumsuz kullanım sonuçlarına (çevre kirlenmesi, trafik sorunları vb.) yol açmaktadır. I. evre çevre açısından olumsuz durumların ortaya çıkmasının nedenidir. II. evre bu olumsuz durumun nedenlerini ortadan kaldıracak bir çözüm-sonuç getirmektedir. Bu çözüm-sonuç Fiat marka araba kullanmaktır.

II. Evre: (çözüm-sonuç)

Tüketici III, Üreticinin (ürettiği) I, Ürünü II, Kullanır IV.

İkinci evrede ürün Fiat marka araba, üretici de Fiat kuruluşudur. İkinci evre birinci evrenin karşıtı gibidir. Tüm sıfatlar olumludur, oysa birinci evrede tüm sıfatlar, yakıştırmalar olumsuzdur. Fiat marka otomobil otomobil ürününün aslında olması gerektiği gibidir. Başka bir deyişle otomobil kavramı açısından asıl olandır. (Alman düşünce yapısında «asılolan» kavramı çekiciliğini koruyor demek!) Bu karşılaştırmalı yapı da Alman otomobil pazarında rekabetin (Fiat için) konumu açısından tutarlıdır.

Sonuç olarak iki kampanyanın da şematik bir altyapısı olduğu söylenebilir. Bu altyapısal örgü ya da kurgular konuşma dili kurgularıyla (sözdizimi kuralları, tümce kurma) koşutluk göstermektedir. Konuşma dili kurgularına

ne denli koşullanmış olduğumuz göz-önüne alınır, benzer kurguları neden daha kolay kavrayabileceğimiz, bunlar aracılığıyla sunulan bilgileri neden daha kolay öğrenip, benimseyeceğimiz de kendiliğinden anlaşılır.

3) Kampanyaların İçerdiği Bilgilerin Seslenilen Kitlenin Kültür Yapısıyla Olan Bağlantısı

Çalışmada araştırılan üçüncü alan göstergelerin anlamsal içerikleri ve bu içeriklerin bağlantılı olduğu toplumsal değer yargularıyla ilgilidir.

Göstergelerin anlamsal içeriklerinden kastedilen şudur: Sözgelimi tüketiciyle ilgili ana gösterge kümesinin içinde yer alan göstergelerin tümü tüketici kavramına gönderme yapmaktadır. Ama bu göstergeler (yani sözcükler ya da sözcük kümeleri) dilsel ve anlamsal ayrılık gösterebilir. Bir reklamda tüketici «yeni evli bir karı-koca», başka bir reklamda «iki çocuklu bir aile» ya da yalnızca «siz» sözcüğüyle belirtilebilir. Almanya'da Fiat tüketicisini öteki tüketicilerden ayıran olumlu sıfatlar ve öteki üreticiler için kullanılan olumsuz sıfatlar hep tüketiciye gönderme yapan göstergeler sayılır. Türkiye'de tüketicinin çoğunlukla evli, çocuklu ve genç olması Türk toplumunda evli, çocuklu ve genç olmanın özenilecek ve saygınlık uyandıran nitelikler olduğunu gösterir. Almanya'daysa sorumluluk, kent sorunlarını benimseme saygınlık uyandıran sıfatlardır.

Reklam, kaynaklandığı ekonomik olgular gereği içinde olduğu toplumun değer yargularıyla uyusmak, bir yandan da egemen ekonomik güçlerin istediği düzeni sürdürmeye yarayacak değer yargularını oluşturmak zorundadır. Yani hem varolan değer yargularını yansıtır hem de değer yargularının oluşmasında güdümlenici bir rol oynar. Bu nedenle reklam için kitle kültürünün şaşmaz bir aynasıdır diyebiliriz. Bu açıdan iki kampanyadaki gösterge-

lerin anlamsal içeriklerinin araştırılması bize seslenilen kitlelerin kültür yapısı üstüne aydınlatıcı bilgi sağlayabilir.

Çalışmada her gösterge kümesinin kendi içinde ayrıldığı alt sınıflar ve bunların toplumsal yargularla uyuma durumları araştırılmıştır. Türkiye'de üretici kümesinde Tofaş, Fiat, dağıtımçı ve servis grupları vardır. Bunlara yapılan yakıştırmalar, eklenen sıfatlar güven kavramını çağrıştırmaya yöneliktir. Güven sağlayıcı betimlemeleri şöyle sıralayabiliriz: Sağlam bir ticari kuruluş olma, Batı teknoloji geleneğini içermeye, tüketiciye kolaylık sağlama, her yerde ve her zaman hizmete hazır olma. Üreticiyle ilgili olarak bir de ulusal kalkınmaya, sanayileşmeye gönderme yapılmaktadır. Kalkınma kavramı bir yandan ulusal gururu pekiştirirken, bir yandan da özel sektörün gelişmesiyle eş tutulmaktadır. Motorize olmanın da ulusal kalkınmayla eş tutulması otomotiv sanayiinin yeni kurulduğu dönemlere özgü bir yaklaşım sayılabilir. Nitekim aynı tutum Volkswagen'in ilk üretildiği yıllarda Almanya'da da görülmektedir.

Almanya'da üretici yapısı daha değişik sunulmaktadır. Burada kendi çıkarından önce çevreyi düşünme, çalışkanlık, sorumluluk, bilinçlilik ve yaratıcı hayalgücü öteki üreticilerle karşıt durumda olan Fiat kurumu için geçerlidir, dolayısıyla da bunlar Alman toplumunun değer verdiği nitelikler sayılabilir.

Ürün Türkiye'de otomobil kavramı olarak ele alınmakta, markadan çok otomobilin özellikleri üstünde durulmaktadır. Ayrıca Türkiye için önemli bir nokta ürünün aşırı ölçüde kişileştirilmesidir. Ürün bir nesneden çok bir kişinin, bir canlının niteliklerini taşır. Bunun en belirgin dışavurumu ad olarak aynı zamanda bir insan, bir erkek adı olan «Murat» sözcüğünün seçilme-

sidir. Murat pek çok tümcede özne durumundadır, aldığı sıfatlar duygusal ve kişilere özgü sıfatlardır (güzel, tutumlu, yardımcı, çevik gibi). Almanya'da ürünün kişileştirilmesi çok daha azdır, tek kişileştirme ögesi Fiat'ın akıllı, mantıklı olduğunun söylenmesidir. Fiat Almanya'da asılolan otomobil kavramına en yakın araba olarak sunulmaktadır. Bütün bunlardan Türkiye'de duygusal yaklaşımların ağır bastığını, nesneyle sahibi arasında daha kişisel bir bağ kurulduğunu, Almanya'daysa asılolan, kaynağa dönüş isteklerinin ve akılcı yaklaşımların ağır bastığını çıkarabiliriz.

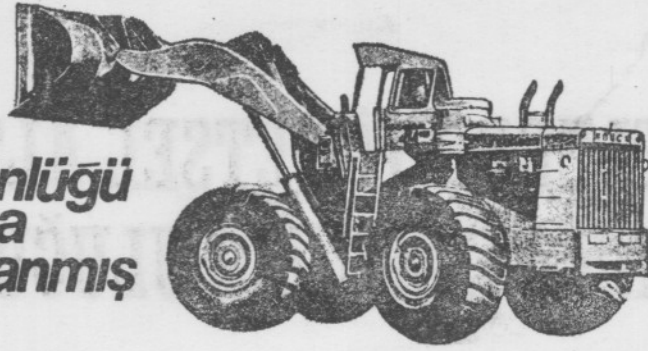
Tüketici Türkiye'de özenilecek, örnek bir tip olarak kullanılmıştır. Türk toplumu için özenilecek bir tip olan bu tüketicinin evi, çalışması, aile ilişkileri ön plandadır. Toplumda saygınlık uyandıran mutlu bir aile reisidir (erkek). Sorunlarını hep bireysel düzeyde (kendi ve kapalı aile birimi düzeyinde) çözmektedir. İşinde ilerlemesi ailece daha mutlu, daha zengin bir yaşam için gereklidir. Gezmesi ve dinlenmesi daha iyi çalışabilmesi için gerekli ön koşullardır. Almanya'da tüketici için bu tür örnekler verilmesi yoluna gidilmemiştir. Türkiye'de pek çok reklamın resim bölümünde bu mutlu «Murat ailesi»nin yaşamından alınma sahneler vardır, Almanya'da tüketici resmi yoktur. Almanya'da okurun tüketiciyi kafasında canlandırabilmesi için canlı

örnek verilmesi gerekmemiş, tüketici kavramı daha soyut aktarılmıştır. Bu da iki toplumun soyutlama yeteneğine atfedilen değeri gösteriyor sayılabilir. Almanya'da Fiat tüketicisi akıllı ve sorumludur, kendi gereksinmelerini karşılarken kentin ve çevrenin sorunlarını düşünür, herhangi bir metni okumaya başlayınca yarıda bırakmaz, sonuna kadar dikkatle okur (sözgelimi Fiat'ın reklam metinlerini).

Kullanım alanları Türkiye'de (1971'de) öğretilme evresindedir. Salt araba sahibi olmanın sağlayacağı mutluluklar ve kolaylıklar örnek tüketici tipleri kullanılarak anlatılmaktadır. Almanya'daysa tüketici zaten arabayla ne yapacağını, arabanın neye yaradığını bilmektedir. Almanya'da kullanımın kendi değil, yarattığı çevresel sorunlar önemlidir.

Sonuç olarak reklamın bir bildirişme alanı olduğunu ve bütün bildirişme türleri gibi göstergesel bir sistem oluşturduğunu söyleyebiliriz. Belli göstergeleri belli şematik yapılar içinde sunmaktadır. Gerek göstergelerin seçiminde, gerek düzenlenmesinde kaynaklandığı ekonomik yapının ve seslendiği kitlenin değer yargılarının, kültür aşamasının önemi büyüktür. Bir yandan seslendiği kitlenin kültür yapısını yansıtırken bir yandan da böyle bir yapıyı güdümler ve toplumda ortak bir kültür paydasının oluşmasına katkıda bulunur.

**üstünlüğü
dünyaca
kanıtlanmış**



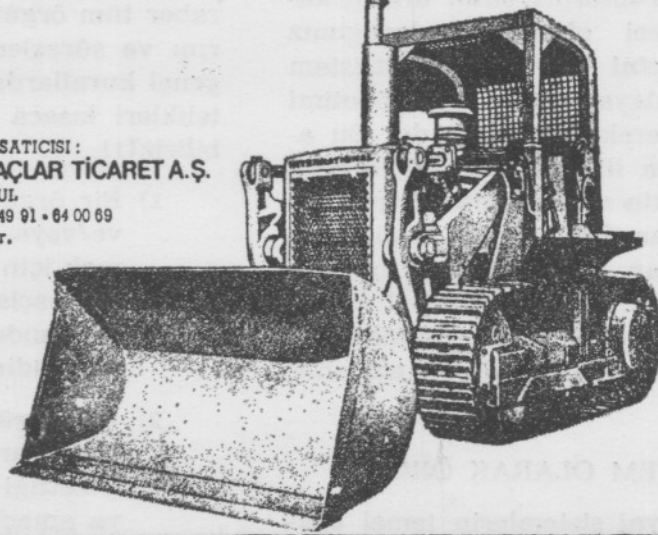
International İŞ MAKİNALARI

INTERNATIONAL'ın 100 yılı aşan tecrübesi, Türkiye'de MAT'ın büyük olanakları ile bütünleşti. INTERNATIONAL İş Makinaları; Müteahhit, Madenci ve kullananların tümüne güç kazandırıyor, güven veriyor. İşçilikten, zamandan tasarruf sağlıyor. Yurdumuzda en fazla ihtiyaç duyulan 4 tip PALETLİ ve LASTİK TEKERLEKLI Yükleyicinin kapasiteleri aşağıda açıklanmıştır. Çok kısa zamanda teslim edilir. Ödemede geniş kolaylık sağlanır. Yedek Parça ve SERVİS sorunu MAT'ın bütün Türkiye'ye yaygın büyük organizasyonun teminatı altındadır. Sayın Müteahhit, Madenci ve talep sahiplerinin bilgi ve dikkatlerine sunulur.

Tipi	Motor Gücü	Kepçe Kapasitesi
175 C Paletli yükleyici	DT-466 130 HP	1.72 m ³
515 Lastik tekerlekli yükleyici	D -358 98 HP	1.15 m ³
520 A Lastik tekerlekli yükleyici	D -358 114 HP	1.60 m ³
530 A Lastik tekerlekli yükleyici	DT-358 136 HP	1.91 m ³



TURKIYE GENEL SATICISI :
MOTORLU ARAÇLAR TİCARET A.Ş.
4. Levent-İSTANBUL
Tel : 64 49 90 - 64 49 91 - 64 00 69
Telex 22539 mat tr.



LASTIK

ÖRGÜTLERDE YÖNETSEL ALTSİSTEMİN İKTİDAR VE SORUMLULUĞU

Asis. Dr. Beyza OBA

İ. Ü. İşletme Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon
Kürsüsü

I) GİRİŞ

Ortaklaşa bir amacı gerçekleştirmek için oluşan örgütlerin en belirgin nitelikleri fonksiyonel işbölümü ve farklılaşmış altsistemler arası enformasyon akımının kontrolüdür. Örgütün ortak amacının yanısıra onu oluşturan alt sistemlerin de kendine özgü amaçları söz konusudur. Bu alt sistemlerin zaman zaman kendi aralarında zaman zaman da örgütle çatışan amaçlarının dengelenmesi enformasyonun arıtılıp kanalize edilmesi olarak ele alacağımız iktidar sürecini ve yönetsel altsistem olarak tanımlayacağımız tepe yönetimi kavramını gerekli kılmaktadır. Bu amaçla yazıda ilk olarak örgüt olgusu tanımlanmakta ve ardından örgüt içerisinde iktidar ilişkilerinin örgütün amacı açısından kaçınılmazlığı belirtilmekte ve son olarak bu kontrol ve koordinasyon fonksiyonunu yüklenecek yönetsel alt sistemin işleyişi ele alınmaktadır.

II) BİR SİSTEM OLARAK ÖRGÜT

Tüm sosyal sistemlerin temel öğesini bireyler oluşturur. Bununla beraber, bireyler, toplumda gerçekleştirdik-

leri rol ve statülerle sosyal sistemlerin yapısında etkin bir niteliğe sahip olabilirler. Diğer bir deyişle bireyler sosyal sistemlerin yapısına genellikle bireysel olarak değil fakat bazı birimsel sistemlerin aracılığı ile katılır. Örgüt adını verdiğimiz bu birimsel sistemler birleşerek sosyal sistemi oluşturur. Örgütler ortaya çıkmalarına neden olan amaçlarına, nesnel olanaklarına ve karmaşıklıklarına bağlı olarak farklı davranışlar gösterebilirler. Bununla beraber tüm örgütlerin temel davranışlarını ve süreçlerini açıklayacak bazı genel kurallardan söz edilebilir. Bu nitelikleri kısaca dört grupta toparlayabiliriz (1).

- 1) Bir örgüt, ortaklaşa bir amaç ve/veya amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kendi özamaçları da bulunan en az iki elemandan oluşan amaçsal bir sistemdir.
- 2) Bir örgüt, kendini oluşturan elemanlar üzerinde bunların gözettiği ortaklaşa amaç ve/veya amaçları gerçekleştirebilmek için fonksiyonel bir iş bölümü oluşturur.

- 3) Bir örgütün fonksiyonel olarak ayrıık elemanları ya da alt sistemleri davranışlarını sürekli olarak gözlem ve haberleşme ile uyumlaştırırlar. Diğer bir deyişle, örgüt, zorunlu olarak kendine özgü bir **enformasyon yapısına** sahiptir. Enformasyon yapısı bozulan bir örgüt kaçınılmaz olarak çöker.
- 4) Örgütün en az bir elemanı ya da alt sistemi **enformasyon akımını kontrol ve koordine etme** fonksiyonunu yüklenir.

Kısaca tekrarlayacak olursak örgüt, ortaklaşa bir amaca sahip olan ve bu amacın gerçekleştirilmesi için belirli bir işbölümü çerçevesinde uzmanlaşmış, birbirleriyle gözlem ve haberleşme aracılığı ile etkileşebilen ve en az bir birimin kontrol fonksiyonunu yüklediği en az iki elemandan oluşmuş amaçsal bir sistemdir.

Bu nitelikler çerçevesinde örgütlerde amaç ve stratejilerin belirlenmesi ve iktidar ilişkileri olgularını ele alabiliriz.

III) ÖRGÜTLERDE ENFORMASYON DOLAŞIMI VE İKTİDAR SÜRECİ

Örgütler yukarıda belirlenen sosyal süreçleri-amaç belirleme, fonksiyonel iş bölümü ve enformasyon akımı - bazı alt sistemler aracılığı ile gerçekleştirilebilirler. Hangi gelişme evresinde olursa olsun bütün sosyal sistemlerde ortaklaşa olarak gözlemlenen temel iki alt sistem vardır: (a) **Üretken ve ekonomik (sosyo-teknik) alt sistem**; bu alt sistem, sosyal sistemin genel gereksinimleri olan mal ve hizmetlerin üretilmesini sağlar, (b) **Kültürel alt-sistem**; bir örgüt içersinde kontrol ancak bu fonksiyonu yüklenmiş bir alt sistem tarafından gerçekleştirilebilir. Bu da yönetsel sistem ya da yöneticiler, özellikle tepe yönetimdir (2). Varlığı her örgüt için tartışılmaz bir zorunluluk

olan bu altsistem, örgütte akan tüm enformasyonu etkilemek -artıp, kodlamak- ayrıcalığına sahip olduğundan, davranışı örgütün tümü için özel bir önem taşır. Herhangi bir örgütte zorunlu olan bu yönetsel alt sistem ile birlikte bu alt sistemin diğer alt sistemlerle haberleştiği ve etkinleştiği, enformasyon akımının kanalize edildiği bir iktidar düzeni gerekmektedir.

A) İKTİDAR SÜRECİ

İktidar, bir şey üzerinde iktidar sahibi olmak değil fakat bir şeyi yapabilme kapasitesidir; birincil amacı yaşar kalabilme olan bir sosyal sistemin -örgütler topluluğu- bu amacına ulaşabilme kapasitesidir. Parsons'un tanımıyla iktidar «bir sosyal sistemin ortak amaçlarına ulaşabilmek için kaynaklarını harekete geçirmesidir» (3). Bir sosyal sistemin amaçları iki temel unsurun sonucudur: (a) sistemin kurumsallaşmış değerler sistemi, ve (b) duruma ilişkin zorunluluklar. Bu iki unsur değerlerin uygulanması için gerekli koşulların nasıl değiştirilmesi gerektiğini belirler. Görüldüğü gibi iktidar kavramı, gerekli işlevlerin yapılabilmesi için sistemin bütünleşmesi sorununu ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir deyişle iktidar sosyal sistemlerin fonksiyonel bütünleşmesini gerçekleştirir (4). Böyle bir yaklaşım yapıldığında faaliyette bulunabilme kapasitesi, sorumlu kararlar verebilme kapasitesini gerektirmektedir. Diğer bir deyişle verilen kararlar sistem içerisinde etkinlikle yürütülebilmelidir. İktidar sorumlu davranışın temelini oluşturur.

Fiziki dünyadaki enerji kavramı gibi iktidar süreci de sosyal yaşantının her anında ortaya çıkan dinamik bir olgudur. Sosyal etkileşimin her anında ve sosyal ilişkilerin her birinde iktidar olgusu söz konusudur. Karmaşık, uyuskan sosyal sistemlerde tüm oluşum süreçleri iktidardan kaynaklanmaktadır. Amos Hawley'in de belirttiği gibi «her

sosyal eylem bir iktidar kullanımıdır; her sosyal ilişki bir iktidar denklemi- dir ve her sosyal grup ya da sistem bir iktidar örgütlenmesidir. Buna bağlı o- larak ta her sosyal ilişki sistemini gizil veya aktif iktidar ile değiştirmek müm- kündür. Belki de bu tür bir yer değiş- terme bir terminolojinin diğeri yerine kullanılmasından başka bir şey değil- dir» (5).

Sosyal iktidar ile sosyal örgütlen- me süreci arasında karşılıklı bir şekil- lendirme ilişkisi söz konusudur. Diğer bir deyişle bir iktidar ilişkisinin ger- çekleşebilmesi için herhangi bir şekil- de birbiri ile ilişkili birimlere -birey ya da kurum- gerek vardır. Sosyal ilişki ve etkileşimler iktidar sürecini ortaya çıkarır. Örgütlenmiş iktidar kullanımı sonucunda taraflar ortak faaliyetlerde bulunup ortak amaçlarına ulaşabilir. Fakat aynı şekilde sosyal örgütlenme- nin oluşma ve devamında etkili olan en önemli unsur da iktidardır. Sosyal iliş- kiler sosyal birimler üzerinde kullanı- lır; doğrudan ya da dolaylı iktidarın sonucu yerleşirler. Kısaca iktidar ol- gusu dinamik niteliği nedeniyle sosyal ilişkilerin hem nedeni hem de bir so- nucudur.

Konuya böyle bir yaklaşım yapıldı- ğında, sosyal örgütlenmede «iktidar», «bütünleşme» ve «çatışma» kavramla- rı birbirine zıt değil fakat birbirlerini tamamlayıcı dinamik süreçler olarak ele alınmalıdır. Gerçekte, bu süreçler büyük çapta, birbiriyle ilişkilidir; bir- birlerini etkiler ve zorlarlar. Biraz a- çıklayacak olursak dış baskılar ve iç gerilimler sonucu ortaya çıkan **çelişki**, normatif (betimleyici) ve fonksiyonel bütünleşme süreçleri ile ortaya çıkan **fikirbirliği**, sosyal faaliyetlere güç, bas- kı ve otorite uygulanması ile ortaya çıkan **kontrol**, ve bütün bu süreçlerin gerçekleşmesi için gerekli araçları sağ- layan **enformasyon** akımı olguları sos- yal bir örgütün varlığını belirler. Buna karşılık bu kavramlar **çelişki**, fikirbir-

liği, kontrol ve enformasyon- farklı de- recelerdeki süreklilik ya da değişiklik- ler sonucu ortaya çıkar. Tüm bu süre- cin kilit noktası ise iktidar ve meşru otorite aracılığı ile kontrol mekanizma- sının çalışmasıdır. İktidar, çatışmaların nasıl ele alınıp çözümleneceğini, fonk- siyonel ya da normatif bütünleşmenin boyutlarını, enformasyon akımının yönlendirilmesini, süreklilik ve değişi- min miktarını ve yönünü belirler (6).

B) SOSYAL SİSTEMLERDE İKTİDAR KÜMELENMELERİ

Sosyal sistemlerde iktidar üç odak- ta kümelenmiştir: (1) biçimsel örgüt- ler, (2) biçimsel olmayan örgütler ve (3) örgütlenmemiş topluluk (7).

Biçimsel örgütlerde sosyal iktidar otoriteye dönüşür. Diğer bir deyişle sos- yal eylem ve etkileşim, örgütün norm- ları ile uyum içerisinde olduğu sü- rece iktidar otoritedir. Böylece yaptı- rım gücü belirli mevki ve statülere bağ- lanmıştır. Bir üst, mevki otoritesi sonu- cunda astını cezalandırabilir ya da ö- düllendirebilir; bir polis sarhoş sürücü- ye ceza kesebilir. Bu durumlarda ikti- dar bireylere değil elde bulundurulan mevki ve statüye bağlıdır ve otorite gi- bi kurumsallaşmıştır.

Bu durumda iktidar bireylere bağ- lı değildir; içerisinde bulunulan grubun normları, kuralları ile belirlidir. Diğer bir deyişle söz konusu mevkinin sorum- lulukları ile sınırlıdır. Böyle durumlarda bireysel üstünlük söz konusu değil- dir; bir işçi kendisine işveren ustabaşın- dan daha iyi bir elektrikçi, bir orta ka- deme yönetici bir tepe yöneticiden da- ha iyi bir muhasebeci olabilir. MacIver' in kelimeleriyle, «önder kendini izle- yenlerden daha akıllı, daha yetenekli olmayabilir; bazen... onlardan daha kö- tü bir durumda olabilir; sosyal örgüt- lenmenin belki de en ilginç yönü bu- dur; mevkileri dolduran kimseler bu mevkilerin gerektirdiği kadar yetenek-

li olmayabilir; fakat örgüt ilişkileri çerçevesinde bu olgu iktidar ilişkileri ağını etkilemez» (8).

Hiçbir örgüt tümüyle biçimsel değildir; sosyal örgütler içerisinde daha önce hiçbir şekilde birbirini tanıma imkânı olmayan kimseler ilişkide bulunabilir -kürsü üyeleri ile yeni bir asistan, satıcı ve müşteri, ilişkileri gibi. Görüldüğü gibi bir örgütte bireyler sadece statülerinin gerektirdiği sınıflamalar çerçevesinde ilişkide bulunmazlar; aynı anda kişisel ilişkiler de gelişebilir. Klik ya da grup olarak ta nitelendirebileceğimiz, örgüt şemaları ile belirlenemeyen, bu ilişkiler örgüt içersinde yeni yeni normal geliştirerek örgütün kendisine ve otoriteye baskı yapabilir Bu gruplar ya örgütün içersinde kalır ve iç değişim dinamiklerini oluşturur ya da gruptan ayrılıp dış baskı unsurlarını oluşturabilir. Böylece iktidar bir yandan yapıyı desteklerken karşı iktidar ya da iktidarlar bu yapıyı değiştirme eğilimindedir; görülüyor ki her örgütün kaderi üyelerinin elindedir (9).

Kısaca gibi bir örgütte iktidar iki şekilde ortaya çıkmaktadır; (1) biçimsel örgütte olduğu gibi kurumsallaşmış, otoriteleşmiş, ve (2) biçimsel olmayan örgütte olduğu gibi kurumsallaşmamış iktidar.

Toplumda bir kurumun (örgütün) varolabilmesi, muşruyetini kabul ettirebilmesi, devamlılığını sağlayabilmesi için iktidara ihtiyaç vardır. Düzenin söz konusu olduğu her yerde iktidar toplumun ve sosyal örgütün yapısının temellerini ayakta tutar. İktidar olmaksızın örgüt yoktur ve iktidar olmaksızın da bir «düzen»den söz etmek olanaksızdır (10). Her kurumun ardında yapısını destekleyen bir iktidar vardır. Zaman ve değişen koşullar örgütün yapısının sürekli olarak şekillenmesine, çözülüp yeniden şekillenmesine, neden olur; bu değişimlerde sisteme destek olan iktidar ilişkileri de değişmek

durumundadır. Eğer iktidar her kurumun örgütünün ardındaki ilk itici güç ise, tarihi boyunca onu (sistemi) ayakta tutan istikrarı da sağlar. İktidar ilişkilerinin varlığı ancak aynı sosyal matriste bulunan gruplar arasında gerçekleşebilir. Diğer bir deyişle sosyal ilişkileri söz konusu olmayan birimler arasında iktidar ilişkisinden de söz edilemez (11).

C) ÖRGÜTLERDE İKTİDAR İLİŞKİLERİ

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi iktidar ilişkilerinde etkilenen ve etkilenen taraflar söz konusudur. İlişkiler anlık ve statik olarak ele alındığında taraflar arasında bir tür asimetriden söz edilebilir. Şöyle ki A ile B'nin arasındaki bir ilişkide A, B'yi etkilerse ve B, A'yı hiç etkilemezse tam bir asimetrik ilişki söz konusudur. Bu ilişkide A'nın davranışı B'ninkilerden bağımsız olarak incelenip yorumlanır; buna karşılık B'nin davranışı A'nınkinden kopuk olarak ele alınamaz. Diğer bir deyişle, bir bütün olarak sosyal sistem A'nın davranışını belirleyen bir altsisteme sahip olmalıdır; bu altsistemde B ve B'nin A'nın davranışlarına tepkileri söz konusu değildir (12). Gerçekte olaylar bu şekilde gerçekleşmez: A'nın davranışları B'nin bu davranışa ilişkin algılama ve tavırlarına bağlıdır. Örneğin bir diktatör kararları ile yönetimdekilerin davranışlarını belirler fakat ilişkiye bir anlık bakıldığında yönetilenlerin, iktidar ilişkisinin geribeslemelerinden söz edilemez. Gerçekte diktatörün davranış ve bekleyişleri de yönetilenler tarafından yorumlandığında karşılıklı etkileşimler ortaya çıkar. Daha önce de belirtildiği gibi iktidar dinamik bir olgundur; belirli bir zaman dilimine kısıtlı kalınarak yorumlanamaz. Ayrıca bir tarafın tavırları sadece diğer tarafın tavırlarını etkilemekle kalmaz aynı zamanda sistemin kendi yapısında da bazı değişiklik-

ler yapar. Bu da iktidar ilişkisinin gerçekleştiği ortamın da -diğer unsurların yanısıra- değişmesine neden olur. Karşılıklı etkileme süreci belirli bir zaman süresini kapsar ve bu sürede tarafların birbirleri hakkındaki algılamaları, beklentileri belirleyici bir niteliğe sahiptir. Yukarıda ele alınan örnekte iktidar süreci sırasıyla şöyle işler: (1) Karar, (2) yönetilenlerin tavırlarında kararı izleyen değişimler, (3) yönetilenlerin onay ya da karşı görüşleri, (4) onaylanmayan kararların değiştirilmesi. Bazı durumlarda geribesleme uzun bir zaman süresini kapsayabilir. Fakat bazen ilişkiyi tanımlayabilmek için ele aldığımız zaman dilimleri de bozulmuş olabilir. «Sezinleyici tepkiler kuralı» ya da «sezinleyici kontrol» olarak niteleyebileceğimiz bu olguya bir örnek verecek olursak, seçilen bir milletvekilinin kararları hem seçmenlerin geçmiş seçimdeki tavırları hem de gelecek seçim için beklentileri ile belirlenir.

Bu çerçevede ele alınması gereken diğer bir kavram da etkilenenlerin «kabul alanı»dır. (13). İktidar ilişkisinde etkilenenler herhangi bir baskıyı tüm koşullar altında kabullenemez. Bir astın kendi yetenek, beceri, bilgi ve beklentilerinin ötesinde bir davranışta bulunması beklenemez. İktidar ilişkilerinde tek yönlü bir etkileme olayından söz etmek zorlaşmaktadır.

Böylece, toparlayacak olursak, meşrulaşmış şekli ile A'nın B üzerindeki iktidarı ortak sürece dahil bir karar verme birimi olarak A'nın B'ninkilere kıyasla önceliğe sahip kararlar verme «hakkı»dır. Bu kararlar bir bütün olarak ortak faaliyetlerin etkinliğini sağlama yönündedir.

Görüldüğü gibi örgütlerin amaçlarına uygun olarak koordine edilmeleri için enformasyon akımının kanalize edilmesi bir iktidar biriminin ve ilişkilerinin varlığını zorunlu kılmaktadır. Böyle bir düzenin var olmadığı örgütlerin davranışsal etkinlikleri çok az. ba-

şarı şansları düşük ve yaşam süreleri oldukça kısadır.

Bir örgütte iktidar ilişkilerinin ortaya çıkma nedenlerini tekrar kısaca özetleyecek olursak bunlar; (14)

1) Örgüt için hayati öneme sahip faaliyetlerin devamının sağlanması,

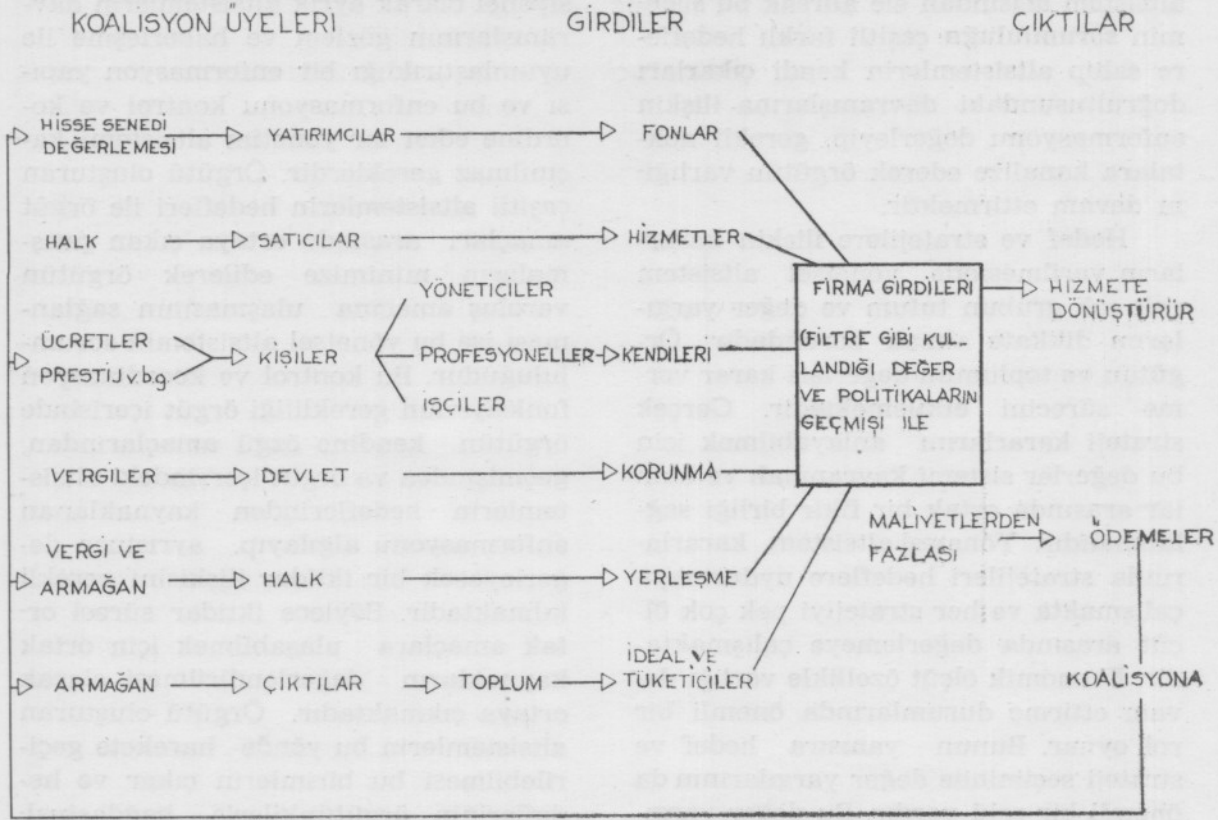
2) Bir amaçsal sistem olarak örgütün amaçlarının değişen çevre koşulları karşısında sürekli olarak berraklaştırılması, yeniden tanımlanıp, değiştirilmesi zorunluluğu,

3) Örgütün amaçları ile tutarlı davranışların özendirilip, tutarsız ve çelişkili olan davranışların çekindirilmesi için sistemde cezalandırma ve ödüllendirme sisteminin geliştirilmesidir.

Örgütlerde iktidar düzeninin gerekliliği ve işleyişi belirtildikten sonra ele alınması gereken sorun bu iktidar düzenini yürütecek olan yönetsel altsistemin, bu fonksiyonu gerçekleştirirken yüklendiği sorumluluktur. Diğer bir deyişle örgütün amaç ve stratejilerinin belirlenmesinde yönetsel altsistemin kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarındaki etkinlik derecesidir.

IV) ÖRGÜTLERDE İKTİDAR BİRİMİNİN YAPISI, İŞLEYİŞİ VE SORUMLULUĞU

Örgütlerde sosyo-teknik faaliyetlerin -mal ve hizmet üretiminin- yapılabilmesi için teknik bilgi ve tecrübenin yanısıra bu işlerin hangi koşullar altında gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine ilişkin bir anlaşma ve haberleşme ortamı gereklidir. Enformasyon olarak niteleyebileceğimiz bu ortam örgütlerin davranışsal tutarlılığını sağlar. Her örgütün kendine özgü bir enformasyon yapısı vardır ve bu örgütün kendine özgü amaçları ile zaman dilimleri boyunca şekillenmiştir (15). Belirli bir dönemde standardize edilmiş olan bu enformasyon örgütün diğer birimlerinin örgütün amaçları ile tutarlı olması



nı sağlar. Bu fonksiyonu ise yönetsel altsistem gerçekleştirir.

Örgütler gerek iç ve gerek dış değişkenlerle sürekli şekillendiklerinden enformasyonun algılanıp yorumlanması örgütle altsistemleri arasında kaçınılmaz bir gerilim yaratır. Bu gerilimin minimize edilmesi zorunluluğu yönetsel altsistemin **sorumluluğudur**. Örgüt amaçlarının yeterince belirlenmediği ya da süreç içerisinde alt sistemlerin kendilerine özgü güçlü amaçlar oluşturduğu durumlarda örgüt içersinde çatışma kaçınılmazdır.

Görülüyor ki bir örgütün hedefleri tek değil fakat pek çoktur. Örgüt içerisindeki alt sistemlerin hepsi örgütü, genel amacının dışında kendi hedeflerine yöneltme arzusundadır; bu süreci aşağıdaki şekil (16) yardımıyla biraz daha açıklayabiliriz. Bir işletmenin birincil amacı varlığını devam ettirmektir; bu-

nun yanısıra işletme içi ve dışı diğer gruplar-sendikalar, işgörenler, hissedarlar, tüketiciler, bürokrasi, yerel yönetimler, girdi sağlayanlar vb.- kendi hedeflerini gerçekleştirmeye çalışacaktır. Kendi faaliyet ve amaçlarında uzmanlaşmış olan bu grupların hemen hepsi fonksiyonel karşılıklı bağımlılık ve ilişkilerle nitelenir. Bütün bu gruplar arasında enformasyon akımı kaçınılmazdır. Bu durumda işletmeyi amacına yöneltecek ve enformasyon kontrol fonksiyonunu yüklenmiş yönetsel altsistemin sorumluluğu böyle çok amaçlı bir ortamda olası çatışmaları azaltmak için alt hedeflerarası bir denge sağlamaktır. İşletme tüm hedefleri aynı anda elde etme durumunda olduğundan her alt hedef işletmenin davranışlarını kısıtlayıcı bir unsur niteliğindedir. Böylece işletmenin amacı «kâr maksimizasyonu» değil fakat «yeterli hedef ulaşımıdır» (17). Bunu yönetsel

altsistem açısından ele alırsak bu sistemin sorumluluğu çeşitli farklı hedeflere sahip altsistemlerin kendi çıkarları doğrultusundaki davranışlarına ilişkin enformasyonu değerleyip, gerekli noktalara kanalize ederek örgütün varlığını devam ettirmektir.

Hedef ve stratejilere ilişkin kararların verilmesinde yönetsel altsistem pek çok grubun tutum ve değer yargılarını dikkate almak zorundadır. Örgütün ve toplumun değerleri karar verme sürecini etkilemektedir. Gerçek strateji kararlarını anlayabilmek için bu değerler sistemi kavranmalı ve bunlar arasında ortak bir fikir birliği sağlanmalıdır. Yönetsel altsistem, kararlarında stratejileri hedeflere uydurmaya çalışmakta ve her stratejiyi pek çok ölçüt arasında değerlemeye çalışmaktadır. Ekonomik ölçüt özellikle varlığı devam ettirme durumlarında önemli bir rol oynar. Bunun yanısıra hedef ve strateji seçiminde değer yargılarının da önemli bir rolü vardır. Bu değer yargıları yaklaşık üç çevrenin tutum ve değerlerinden etkilenmektedir; (1) kişisel dünya görüşü, (2) işletme çevresinin değerleri ve (3) içerisinde bulunan toplumun değerler sistemi (18). Böylece yönetsel altsistemi oluşturan yöneticilerin kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmeleri -iktidar sürecini yürütmeleri- içerisinde buldukları toplumu ve örgütü oluşturan birimlerin sosyo-ekonomik niteliklerini kavrayıp değerlendirmelerine ve kişisel değerler sistemine -dünya görüşü- bağlıdır. Bütün bu unsurları bir perspektif çerçevesinde değerleyebilen bir yönetim altsistemi, sistemin çeşitli iç ve dış dinamikleri arasındaki gerilimleri azaltacak, ortak amaca yönelimi gerçekleştirecek bir değerler ahenkleştirmesi sürecini sağlayabilecektir.

V) SONUÇ

Sibernetik bir sistem olan örgütlerde ortak amaçların gerçekleşebilmesi için fonksiyonel bir işbölümü ve fonk-

siyonel olarak ayrıık altsistemlerin davranışlarının gözlem ve haberleşme ile uyumlaştırıldığı bir enformasyon yapısı ve bu enformasyonu kontrol ve koordine eden bir yönetim altsistemi kaçınılmaz gereklere. Örgütü oluşturan çeşitli altsistemlerin hedefleri ile örgüt amaçları arasında ortaya çıkan çatışmaların minimize edilerek örgütün varoluş amacına ulaşmasının sağlanması ise bu yönetsel altsistemin sorumluluğudur. Bu kontrol ve koordinasyon fonksiyonun gerekliliği örgüt içerisinde örgütün kendine özgü amaçlarından, geçmişinden ve örgüt içerisindeki altsistemlerin hedeflerinden kaynaklanan enformasyonu algılayıp, ayırıştırıp değerleyecek bir iktidar ilişkisini gerekli kılmaktadır. Böylece iktidar süreci ortak amaçlara ulaşabilmek için ortak kaynakların değerlendirilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütü oluşturan altsistemlerin bu yönde harekete geçirilebilmesi bu birimlerin çıkar ve hedeflerinin örgütünkilerle bağdaştırılması ve farklı değerlerin ahenkleştirilmesi ile gerçekleşebilir. Burada yönetsel altsistem tarafından değerlendirilmesi gereken hususlar, tarafların pazarlık güçleri, hedeflerine ulaşma arzuları ve diğer tarafın iktidarını kabullenme dereceleridir. Bu sürecin etkinliği ise bu sorumluluğu yüklenmiş yönetsel altsistemin unsurlar, olan yöneticilerin -ekonomik ölçütlerin yanısıra- içerisinde buldukları toplumun, örgütün ve örgütü oluşturan altsistemlerin değer yargılarını kavrayıp, yorumlayabilmelerine ve kişisel dünya görüşlerine bağlıdır.

KAYNAKLAR

- (1) ACKHOFF; «Towards a System of Systems Concept», *Systems Behavior*, Open University Press, 1975. s: 36.
- (2) KATZ ve KAHN; *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Sevk ve İdare Derneği, İstanbul 1975, s: 72.
- (3) PARSONS, Talcott; *Sociological Theory and Modern Society*, The Free Press, N.Y. 1967 S: 225.
- (4) DAHRENDORF, Ralph; *Class and Class*

ENKA

HOLDİNG YATIRIM ANONİM ŞİRKETİ

SERMAYESİ:150.000.000 TL.

Balmumcu Mahallesi Bestekar Şevki Bey Sokak ENKA BİNASI
BEŞİKTAŞ-İSTANBUL

Enka Holding Yatırım A.Ş.'nin
topluluğa bağlı şirketleri:

ENKA

İnşaat ve Sanayi A.Ş.

PİMAŞ

Plâstik İnşaat Malzemeleri A.Ş.

ALTAŞ

El Aletleri Dövme Çelik

Sanayi ve Ticaret A.Ş.

PROFTAŞ

Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş.

ÇİMTAŞ

Çelik İmalât Montaj ve Tesisat A.Ş.

ENKA

Enternasyonal Konstrüksiyon A.Ş.

KASKTAŞ

Kayar Kalıp Alt Yapı Sondaj
ve Tecrit A.Ş.

Ondüline Yapı Malzemeleri A.Ş.

Sınai Mali Teşebbüsler A.Ş.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Conflict in an Industrial Society, Routledge and Kegan Paul, London, 1959 S: 178.

(5) HAWLEY, Amos, «Power as an Attribute of Social Systems», M. OLSEN (Der.), **Power in Societies**, The Macmillan Co., London S: 10.

(6) OLSEN, Marwin; **Power as a Social Process**, M. OLSEN (Der.) **Power in Societies**, The Macmillan Co., London, 1978 S: 4.

(7) BIERSTEDT, Robert; «An Analysis of Social Power», M. OLSEN (der.) **Power in Societies**, The Macmillan Co., London, 1978 S: 15.

(8) MacIver, R.M.; **The Web of Government**; the Free Press, N.Y. 1965 S: 15.

(9) BIERSTEDT, Robert, op. cit., S: 17.

(10) DAHRENDORF, Ralph; op. cit., S: 179.

(11) BIERSTEDT, Robert, op. cit., S: 17.

(12) SIMON, Herbert; «Notes on the Observation and Measurement of Power». R. BELL, D.V. EDWARDS, R.H. WAGNER (Der.) **Political Power; A Reader in Theory and Research**, The Free Press, N.Y. 1968 S: 68.

(13) BARNARD, Chester; **The Functions of the Executive**, Harvard University Press, Combridge, 1938 S: 51.

(14) KATZ ve KAHN; Op. cit., s: 53.

(15) K. MERİH ve B. OBA, «Sosyal Bilimlerde Sistem Yaklaşımı», Boğaziçi Üniversitesi Dergisi, Sosyal Bilimler, 1979, s: 43.

(16) GLUECK, W.; **Business Policy: Strategy Formations and Management Action**, McGraw-Holl Book Co., N.Y. 1972, s: 261.

(17) CYERT ve MARCH; **A Behavioral Theory of the Firm**, Hall, Inc., N.Y. 1963.

(18) GLUECK; op. cit. ve W. GUTH ve R. TAGIURİ «Personal Values and Corporate Strategy», McCARTY, MINICHIELLO ve CURRAN (Der.); **Business Policy and Strategy; Concepts and Readings**, Richard D. Irwin, Inc., England, 1975, s: 236.

yazarlar

İŞLETME YÖNETİMİ İÇİN SOSYAL DENETİM

Clark C. ABT, AMACOM, U.S.A., 1977.

Hazırlayan: Dr. ESİN AHMET

Günümüzde, gelişmiş ve gelişen ülkeler işletmelerini ilgilendiren başlıca konulardan biri de işletmelerin sosyal sorumluluklarıdır. Mevcut literatürde sosyal sorumluluk konusu, gerek sis-

kitaplar

temlerarası ilişkiler açısından, gerekse değişik piyasa düzenleri açısından enine boyuna tartışılmıştır. Değişik yazarlar, kendi bakış açılarına göre, işletmelerin sosyal sorumluluklarına karşı ve olumlu yaklaşımları savunmuşlar ve çoğunlukla genelde bir fikir birliğine varmışlardır. Bunun yanında, işletmelerin sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerinin bir rapor halinde düzenlenmesi ise uygulama açısından ortaya bir çok sorun çıkarmıştır. Bu sorunları tüm

ayrıntıları ile inceleyen ve son 5 yıl içinde Amerikan ve Japon işletmelerindeki uygulamaların bir kısmını derleyen ilk kitap Clark C. ABT'nin *The Social Audit for Management* adlı yapıtıdır.

Clark C. Abt sosyal muhasebenin uygulama alanıyla ilgili olan bu kitabını çeşitli üniversitelerde ve işletme yöneticilerine verdiği konferans ve seminerlerden derlemiş ve uygulama alanından da örnekler getirerek, karşılaşılan sorunları incelemek amacıyla yazmıştır. Kitabın en önemli özelliği kuru akademik bir yaklaşımdan çok herkesin anlayabileceği bir düzeyde yazılmış olmasıdır.

Yazar, kitabın ilk bölümünde işletmelerin toplum içindeki yerlerini belirlemekte ve işletmelerin sosyal sorumlulukları ile ilgili görüşleri özetleyerek kavrama esnek, genel bir tanım getirmektedir. Bu tanıma göre işletmelerin sosyal sorumlulukları işletmenin hissedarları, yöneticileri ve çalışanları tarafından belirlenen sorumluluklar olacaktır. Böyle geniş bir yaklaşım, işletmenin sosyal sorumluluklarının içinde bulunduğu toplumun özel koşullarına, toplumdaki gelişme ve değişimlere göre ayarlanabilecek esnekliğe sahip olmasını sağlamaktadır.

İkinci bölümde, ABT, işletmelerin sosyal performansını ölçmede kullanılan yöntem ve kriterlere değinmektedir. Bu bölüm öncelikle sosyal muhasebenin tarihi gelişimini genel olarak ele almakta ve sosyal muhasebenin İktisat teorisi içindeki temellerini açıklamaktadır. Sosyal faaliyetlerin faydalarının ekonomik terimlerle ifadesine tarihte ilk olarak 17. yüzyılda Londra'da bir salgın hastalık nedeniyle nüfusun şehir dışına taşınmasının maliyet-fayda analiziyle tesbit edilmesi olduğunu belirtmektedir. 18. ve 19. yüzyıllarda sosyal faaliyetlerin ekonomik yönleri ile ilgili olarak Adam Smith, John Stuart

Mill, Alfred Marshall'dan, 20. yüzyılda ise A.C. Pigou'dan örnekler vermiştir. Sosyal performansın ölçülmesinde tüketici artığı (consumer surplus), fırsat maliyetleri, gölge fiyatlar, piyasa fiyatı, dışsal ekonomiler, maliyet-fayda analizi gibi terim ve yöntemlerin tarih içinde kullanımı ve anlamları sosyal sorumluluk konusunun sınırları içinde özetlenmiştir. Aynı bölümde ABT, işletme yöneticilerinin sosyal önemi olan faaliyetlerin ölçümünde kullanacakları kriterleri de belirlemektedir.

Üçüncü bölümle altıncı bölümler arasında, Clark C. ABT sosyal bilançoların özelliklerine değinerek finansal tablolarla aralarındaki benzerlikleri açıklamaktadır. Ayrıca finansal rasyoların sosyal performansın değerlendirilmesinde ne şekilde kullanılabileceğini belirlemekte ve sosyal raporlarla finansal raporların birleştirilmesinin yöneticilere karar almada nasıl yardımcı olacağını açıklamaya çalışmaktadır. Sosyal denetim raporlarında yer alacak toplumla ilgili kalemlerin parasal değerlerle belirtilmesinde karşılaşılan zorluklar ve bu tür bir değerlemenin yarar ve sakıncaları bu bölümlerde tartışılmaktadır. Ayrıca, sistem yaklaşımı açısından sosyal denetim raporlarının bir haberleşme olma aracı nitelikleri kısa bir bölümde vurgulanmaktadır. Uygulama ile ilgili sorunlarda, sosyal denetim raporlarının dayandırılacağı standartlar, maliyet ve zaman sorunları, Clark Abt'a göre önemli konular arasında yer almaktadır. Bu arada, devletin sosyal deneticilik görevi üzerinde de durulmakta ve Birleşik Amerika'daki mevcut duruma değinilerek ilerisi için neriler getirilmektedir.

Kitabın son beş bölümünde, sosyal denetim raporlarının en iyi bilinen klâsikleşmiş örnekleri olan R.G. Barry Corporation, Abt Associates, Steag A.G. sosyal denetim raporları ile Japonya'dan Kansai Electric Power Company ile Birleşik Devletler'den Eastern

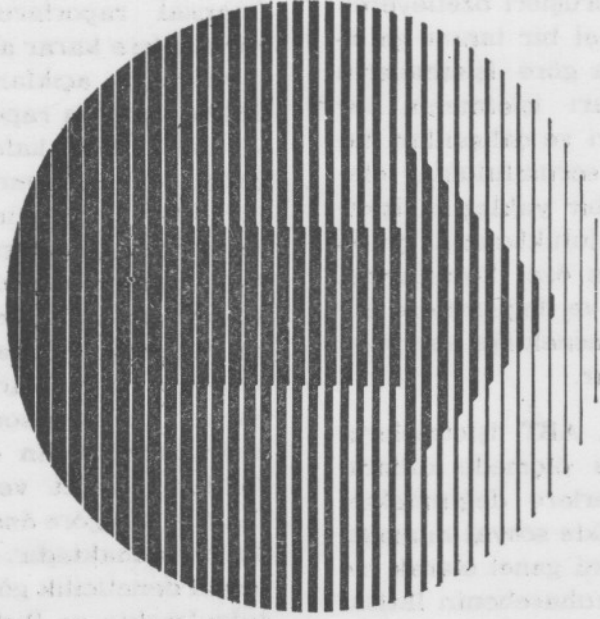
Gas and Fuel Associates ve Soovill Manufacturing Company sosyal denetim raporları ele alınarak incelenmektedir. Bu raporların eksik ve açık olmayan yönleri eleştirilmekle birlikte uygulamaya öncü özellikleri de vurgulanmaktadır. Seçilen işletmeler sosyal muhasebe sisteminin gerek çalışanlar, gerekse fiziksel verilere dayanan, gelir ve gider hesapları kadar aktif ve pasif hesapları içeren farklı uygulamalarına birer örnek oluşturmaktadırlar.

ABT, kitabının 11. bölümünde sosyal muhasebe sisteminin uygulanması ile ilgili değişik görüşlere değinirken Neil C. Churchill'in geleneksel muhase-

be prensiplerinin sosyal hesapların kayıtları için yetersizliği görüşlerine karşı çıkmakta, uygulamanın ancak bakış açısı ile sınırlandığı savını savunmaktadır.

Kitabın son bölümü ise, sosyal sorumluluk ilkesi ile sosyal denetim raporlarının uygulamada önem kazanmasının ancak tepe yönetimin desteği ve toplumun istekleri ile gerçekleştirilebileceğine işaret etmektedir.

Clark C. ABT'nin kitabı, akıcı üslubu ile, iktisat, muhasebe ve işletme konularında akademik bilgisi bulunmayanların da rahat bir şekilde okuyarak yararlanabilecekleri bir eserdir.



VAK'A ÖRNEKLERİ

REKLAMLAR*

14 Temmuz 1971 tarihinde Federal Ticaret Komisyonu yedi otomobil yapımıcısına reklamlarında ileri sürdükleri iddiaları kanıtlamaya davet etti. Ford Motor Şirketi, örneğin, Ford LTD'nin «% 100 daha sessiz» olduğunu ileri sürüyordu. Chevrolet Chevelle reklamlarında otomobilin «zamanından önce eskimesini önleyecek 109 üstünlüğü» olduğunu iddia ediliyordu. Chrysler, Dart Demon otomobili için «mini otomobil olmadığı halde onun kadar tasarruf sağlar» demektedir. Amerikan Motor Şirketi tarafından yapılan Matador için «kendi ayarındaki otomobillerden daha fazla yeri olan «otomobil» olduğu ileri sürülmektedir. Toyoto Motor Şirketi Corolla Fastback otomobil sahiplerinin «otomobilin alt kısmının yağlanması için bir kuruş dahi harcamak zorunda olmadıklarını» söylemektedir. Federal Ticaret Komisyonu bunlar ve diğer otomobil yapımıcısı şirketlere güvenlik, performans, kalite ve fiyat hakkındaki iddialarını destekleyecek araştırma veya çalışmalarını göndermek için 60 gün süre tanıdı. Bu bilgi daha sonra topluma açıklanacaktı. Fe-

(*) Vak'alar Asis. Dr. Sera Özbaşar tarafından George A. Steiner'in Cases in Business and Society adlı eserinden çevrilmiştir.

deral Ticaret Komisyonu, yanlış reklam yapanlar hakkında yasal yollara başvuracağını açıkladı. (Federal Ticaret Komisyonuna göre yanlış reklam iddiaların kanıtlanmaması halinde ortaya çıkan durumdur). Aynı zamanda, Komisyon «boş» iddialarda bulunan reklamların kanıtlarla desteklenmesini istemediğini belirtiyordu. Boş reklam Komisyona göre, örneğin, bir otomobilin «harika» olduğu veya «cesareti artırdığı»nı ileri sürmek durumlarında ortaya çıkıyordu.

TOPLUMU TESLİM EDEN YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Avis şirketinin Yönetim Kurulu eski üyesi ve şirket yönetimlerinin eleştirici Robert Townsend varlıkları 1 milyar doları aşkın tüm şirketlerin yönetim kurulu üyeleri arasında toplumsal çıkarları koruyacak kişiler yerleştirilmesini önermektedir. Önerisinde, bu tür, tam süreli çalışacak Yönetim Kurulu üyelerinin bulunmasını Federal Hükümet tarafından zorunlu kılınması yer almaktadır.

Her toplum çıkarlarını koruyacak üyeye, Townsend'e göre, söz konusu şirket tarafından 1 milyon dolarlık bir fon verilmelidir. Üye yılda kendine 50.000 dolar ayırmalıdır. Yanında çalışanlara yeterince verecek para böylece

sağlanır. Her üye ve yardımcıları şirketine yaptığı hakkında çalışmalar yapmakla yükümlüdür. Her yıl en az iki basın toplantısı yaparak toplum çıkarlarıyla ilgili konuların ihmali veya bu konulardaki ilerlemeler hakkında rapor düzenlemekle yükümlüdür.

Her üyeye şirkette bir büro tahsis edilecek ve şirketteki tüm toplantılara girmesine olanak sağlanacaktır.

Halka açık şirketlerin genel müdür yardımcılığı veya daha üst düzeylerinde yer almış olan seçkin parlamenterlerden oluşan bir grup tarafından seçilecek olan kişilerde en az şu dört özelliğin bulunması aranılacaktır:

(1) Emir-Komuta hattında en az 10 yıl tecrübeli ve büyük şirketlerin davranışları hakkında bilgi sahibi olmak; (2) tarafsız ve ahlak dışı yollara sapsayacak kadar zengin; (3) enerjik; (4) epeyce zeki olmak. Bu tür insanlardan oluşan bir grup oluşturulduktan sonra, toplumu temsil eden yönetim kurulu üyeleri tesadüfi olarak şirketlere atanabilir. Seçim sonrası her dört yılda bir şirketler arasında yönetim kurulu üyesi değişimi yapılır.

FABRİKANIN KİRLENME NEDENİYLE KAPATILMASI VE İŞÇİ HAKLARI

18 Kasım 1971 tarihinde ABD Çevreyi Koruma Dairesi, Alabama Eyaletinin Birmingham kentinde yer alan yirmi üç fabrikayı ısı değişmesi nedeniyle oluşan hava kirlenmesi bunalımı geçene kadar kapatma kararını içeren bir mahkeme kararı aldı. Bu eyleme neden olan yetki 1970 tarihli Temiz Hava Yasasında yer alıyordu.

Birmingham rekor derecede hava kirliliği olan bir çelik üretim merkeziydi. Isı değişmesi Pazartesi sabahı başladı ve Salı günü çocukları, yaşlıları ve

solunum sorunları olanları etkileyecek tehlike düzeyinin üç katı olan 771 mikrogram kirli madde sayımına ulaşıldı. 1971 yılında tehlike düzeyinin aşılması 60. kez gerçekleşiyordu.

Yerel sağlık işleri yöneticileri, duruma tepki olarak, yirmi üç en fazla artık çıkararak kaynağa telgraf çekerek bunalım sırasında artıkları % 60 kısımlarını ihtar etti. Buna karşın çarşamba günü artıklar ancak % 20 gerilemişti.

Çevre Kirlenme Dairesi gönüllü kısıntıdan elde edilen sonucu tatminkâr bulmadı ve Perşembe günü mahkeme kararı çıkarttı. Cumartesi gününe kadar bunalım geçmişti.

İşçi sendika yöneticileri fabrikaların kapatmasının yaklaşık 5000 kişiyi atıl bıraktığı ve ücret kaybının 400.000 dolar olduğunu söyledi. Bunalım sonrasında bazı sendika yöneticilerinin çevre kirlenmesi nedenleriyle fabrikaların kapatılması durumlarında işçileri «korumak» maddelerin toplu sözleşmelere konulmasını istedikleri ileri sürüldü.

ÜNİVERSİTE YATIRIM POLİTİKASI VE ŞİRKETLERDE OY KULLANILMASI KONUSU

1971 yılının Nisan ayında Stanford Üniversitesi Mütevelli Heyeti, şirket tahvil ve pay senetleri ile ilgili yatırım kararları ve oy verme durumlarında, yatırımın dönüşüm oranı (getiri oranı) kadar sosyal, ekonomik ve siyasal etkenleri gözönüne almaya karar verdi. Aynı şeyi daha bir çok Üniversite yapmayı kararlaştırmıştır. 1971 ortalarında Kaliforniya Üniversitesi Yönetim Kurulu Üyeleri azınlıkların (mahkûm, sakat, siyah, kadın vb.) işe alınması, çevre kirlenmesi ve tüketici malları kalitesi gibi uygulamaların üniversite yatırım politikalarını etkileyip etkilememesi durumunu görüşecek bir komisyon kurma kararına vardılar. «Bu

vergilerle desteklenen kurumun yönetim kurulu üyelerinin, eyalette çevresel kirlenmeye ve diğer sosyal haksızlıklara katkıda bulunmak ile suçlanan şirketlerin politikalarını eleştirmeden desteklemelerini dayanılmaz derecede olumsuz buluyorum» düşüncesindeki öğrenci ile aynı kanıyı paylaşan üyeler bir yanda bulunuyorlardı, Öte yandan, bir yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulunun üniversite yatırımlarının mali bakımdan sağlam olmasından ve katılanlara riske oranla uyumlu bir gelir getirmesinden sorumlu olduğu görüşünü ileri sürdü.

Ek olarak aynı üye, üniversitenin yatırım politikasının elde edilen gelirin olması gerekenden daha az olduğu için eleştirildiğini belirtti. Bu başka üye, şirketlerin daha çok sosyal sorumluluk taşımaları için baskı yapma anlayışını benimsediğini en çok iki konuda tereddütleri olduğunu söyledi: (1) Bir üniversite yatırımlarının etkisini ve gücünü bu yönde kullanmalı mıdır? (2) Bir üniversite önüne getirilen her öneriyi uygun biçimde değerleyebilir mi?

1973 Ekiminde komisyon, üniversite tarafından sahip olunan pay senetlerinin oylamada kullanılmasında ahlaki ve sosyal etkenlerin gözününe alınması ile ilgili öneriyi reddetti. Olumsuz sonuç nedeniyle, üniversite kendiliğinden tüm oy haklarını söz konusu şirketin yönetimi yanında kullanmayı kabul e-

diyordu. Şirkete karşı olumsuz tutum ancak şirket pay senetlerini elden çıkarmak yoluyla belirtilebiliyordu.

Kararda iki konu önemli görünüyordu. Önce, karar vermede sosyal konuların içerilmesi yatırımcının masraf yapmasına yol açıyor, o nedenle dönüşüm oranı azalıyor varsayımı yapılabildi. Bir yönetim kurulu üyesinin dediği gibi, üniversitenin şirket politikasına bakılmaksızın yatırımından azami gelir elde etme biçiminde ifade edilebilecek bir «emanet sorumluluğu» vardı. Diğer yönetim kurulu üyeleri, sağlıklı bir iş toplumunun ancak sağlıklı bir sosyal toplum olunca gerçekleşeceği ve gelişeceği önerisini destekliyordu.

İkinci konu, şirketlerin sosyal performanslarını değerlendirme yöntemlerinde ortaya çıkıyordu. Üniversite Rektörü Charles Hitch genel toplumsal ilgi alanları ve/veya şirketlerin sosyal sorumlulukları ile ilgili oy verme konularında öğretim üyeleri, çalışanlar, öğrenciler ve diğer kişilerden kanılarını öğrenmeyi amaçlayan açık dinleme toplantıları yapacak, yönetim kurulu üyelerinden kurulu bir yatırım komitesi oluşturulmasını önerdi. Öneriyi karşı çıkan üyeler, şirketlerin kendilerini ilgilendiren alanlarda konuşma olanağına sahip olmalarının gerektiğini ve böyle açık toplantıların yönetiminin güç olduğunu söylediler.

VAK'A YORUMU

TOPLUMU TEMSİL EDEN YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Varlıkları belli bir miktarı aşan şirketlerde toplumsal çıkarları temsil edecek kişilerin yönetim kurullarında yer alması önerisi epeyce ilginçtir. Bazı şirketlerin ellerindeki varlıkların yalnızca kendilerinin değil aynı zamanda toplumun olduğu düşüncesini benimsedikleri görülmektedir. Topluma karşı olan sorumluluklarını bilen şirket yöneticilerinin çok sayıda olmaması bu tür bir önerinin oluşturulmasında temel neden olduğu düşünülebilir. Gerçi toplumsal değerler ve yargılar sistemleri ülkeler arasında büyük farklılık göstermektedir fakat tüm dünya uluslarında son yıllarda yaygın bir biçimde toplumsal çıkarların öncelik kazanması için çaba harcandığı anlaşılmaktadır. Sanayileşme sürecindeki ülkelerde gözlenen en belirgin özellik sosyal sorunların güncel konu olarak ortaya çıkmasıdır. Çevre bozulması, kentsel yenileşme ve gelişme, işsizlik, enflasyon vb. öncelikli sorunların çözümünde şirketlerin rolü olması gerek-

veya tarte desteklenen kurumun yöne-
tim kurulu üyelerinin, özellikle çevresel
kirlenmeye ve diğer sosyal haklarında
ve katkıda bulunmak ile suçlanan şir-
ketlerin politikalarının oluşturulmasında des-
teklendirmelerini dayanılmaz derecede o-
lumsuz buluyoruz - düşünceindeki ög-
renci ile aynı kanıyı paylaşan üyeler
örneğin bulunuyorlardı. Öte yandan,
bir yönetim kurulu üyesi, yönetim ku-
rulunun üniversite yatırımlarının mali
bakımından sağlan olmasından ve kat-
lanılan risksiz oranla uyumunu bir gelir
getirmesinden sorumlu olduğu görüldü-
nü belirtir.

Ek olarak aynı yönde düşünen
yatırım yapan şirketler de olduğu için
olması gerekenler daha az olduğu için
desteklenmesini belirtir. Bu başka üye-
şirketlerin daha çok sosyal sorumluluk
tasarımları için baskı yapma anlayışını
benimsedikleri en çok olduğu yerde
olması gerektiği düşünülür. Bu tür
versite yatırımlarının etkisini ve güc-
nü bu yönde kullanmaları mıdır? (2) Bir

Hazırlayan: Asis. Dr. Sera Özbaşar

tiği toplum katlarında tartışılmaktadır. İş idaresi eğitimi veren okulların bir çoğunda toplumsal sorunların vak'alarla tartışılması geleceğin yöneticilerinin eğitimi için yapılmaktadır. Sosyal sorunlara karşı bilinçlenmeyi hızlandırmak için yönetim kurullarında toplumsal çıkarları temsil edecek kişilerin bulunması ilk bakışta derhal uygulanabilir bir öneri gibi görülüyorsa da beraberinde bir çok sorunu getireceği anlaşılmaktadır.

Herşeyden önce hangi tür şirketlerin kapsama alınacağı tartışılabilir. Üretim alanına göre sanayi, tarım veya hizmet işletmeleri vardır. Öte yandan, hukuki biçimleri itibariyle bir sorun oluşur. Halka açık anonim şirket olmadıkça bu tür bir uygulama tepki gerektirir. Kollektif veya komandit şirket olduğu halde satışlar çok yüksek meblağlara ulaşan şirketler olabilir. Bir alt sınır konabileceği halde bu sınırın hangi esaslara bağlı olduğunu saptayacak kara organının belirlenmesi gerekir.

Devlet, kamu oyu, ticaret ve sanayi odaları, iş adamları dernekleri veya bunların temsilcilerinden oluşabilecek bir kurul nihai karar yetkisine sahip olabilir. Herşeyi devletten bekleme ve devleti bir polis olarak görme alışkanlığı sürdüğü sürece herhalde bu görevinde yasalarla devlete verilmesi çoğunlukça benimsenebilir. Kuşkusuz herkesin kendi payına düşeni yapması sorunları biraz da olsa azaltır. Öte yandan seçim sürecinin özellikleri de ayrı bir konu olarak karşımıza çıkar. Bu bir ekonomik, politik veya sosyal süreç olabilir. Siyasal nitelik kazanması herhalde en çok istismar edilebilecek konular arasında girmesi ile eşanlamlıdır. Ekonomik açıdan devletin başarısı ortadadır. Sosyal gerilimlerin olduğu bir ortamda da, bu konu bir eylem alanı haline kolayca dönüştürebilir.

Bir diğer konu, seçilecek kişilerin nitelikleri olmaktadır. Aranılan nitelikteki kişilerin bulunması hiç te kolay değildir. Bu yetenekteki kişilerin nispeten pasif görevlerde bulunması kaynak kaybı anlamına gelir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yönetici ve yönetici eğitimi yetersizlikleri karşısında eğitime yönelme zorunluluğu vardır. Eğitilmekte olan yöneticilerin bilinçlendirilmesi en akılcı yol olarak görülmektedir.

Şirketlerin yönetim kurullarında bulunacak kişileri seçme ve yerleştirme herhangi bir sorun yaratmasa dahi bu kişilerin yetkileri ve sorumluluklarını belirlemek son derece güç olacaktır. Bu kişiler kime karşı sorumlu olacaktır? Bu sorumluluğun sınırları nedir? Hangi eylemlerinden dolayı sorumlu olacaktır? Bu kişi hangi çıkarlara öncelik verecektir? Şirket çalışma alanına bağlı olarak bu sorunların yanıtları değişecektir kanısındayız. Çevre kirliliğine yol açan bir çimento fabrikası ile mekanizasyon yoluyla istihdamı artırmayan bir montaj fabrikasında sorunlar farklıdır. Öte yandan yönetim kurulu üye-

sinin şirket faaliyetlerimiz tümü ile ilgilenmesi çok güçtür. Sosyal sorumluluk konusuna giren alanların genişliği ve hergün karşılaşılması denetimi de güçleştirmektedir. Örneğin iş kazalarını önleme, çevre kirlenmesi, mahkûm ve sakatların istihdam, vb. konular teknik bilgi gerektirebilir ve çoğu eş anda olabilir.

Bu ve buna benzer daha bir çok sorunun olduğunu belirtmekle yetinip alternatif çözüm yollarını araştırabiliriz.

Herşeyden önce, devlet tarafından toplumsal çıkarların denetlenmesi her durumda yapılmalıdır. Bilinçlenme son aşamasına dahi gelse konuyu istismar etmek isteyenler olacaktır. Ancak devletin kendi sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğini dahi söylemek bazı durumlarda güçtü, o nedenle biz sosyal sorunların çözümü ve toplumsal çıkarların korunması konusunu devlet beceri alanı dışında görüyoruz.

Bir diğer alternatif, şirketlerin otodenetim yapmalarıdır. Gerçekte bu yapılabilsse sorunların daha büyümeden yönlendirilmesi ve çözümü mümkün olabilir. Şu anda sosyal sorumluluklarla ilgili bir bölümü olmayan şirketlerin yönetiminden pek çok şey beklememek gerekir. Yönetici eğitiminde sosyal konulardaki bilinç artırılmasına ağırlık verilmediği sürece gelecekte de ihtiyari önlemler alınmasını beklemek güçtür.

Bu üçüncü alternatif tüketici dernekleri, çevreyi koruma dernekleri ve bunlara benzer kuruluşların şirket faaliyetlerini denetlemeleridir. Kuşkusuz bu kuruluşların politik amaçlara hizmet etmesi ve yalnızca belli çıkar grupları lehine ve diğer çıkar grupları aleyhine işlemesi sakıncalıdır. Dördüncü alternatif, üçüncünün bir devamı niteliğinde olabilir. Pazar mekanizmasından yararlanmak belli kuralları çiğneyen ve toplumsal çıkarları yeterince

korumayan şirketlerin kamuoyunca destek görmemesi gibi bazı girişimler yapılabilir. Gerçi satıcılar piyasasının hakim olduğu yerlerde bu durum yaratılamaz. Kıtık ve arz azlığı birçok şirketi satıcıların hakim olduğu pazarlara sokmaktadır. Alıcıların hakim olduğu pazarlarda çalışan şirketlerinin kamuoyunca denetlenmesi daha kolaydır. Bu tür pazarlarda durumunu güçlendirmeyen ve sorumluluklarını algılamayan şirketlerin zamanla tasfiye olması gerekir. Ancak günümüzde bu durumun pek olmadığı, arz yetersizliklerinin satıcılar pazar koşulları oluşmasına yol açtığı bilinmektedir.

Bu kısa açıklamalardan konunun ne denli çok yönlü olduğu anlaşılabilir. Gelişmiş ülkelerdeki bir çok çözüm yolunun gelişmekte olan ülkelerde başarısızlığı, yeterince analiz yapılmamasından ve toplumun bilinçsiz olmasından doğmaktadır kanısındayız. Özellikle en basit bilgilerin açıklanmasını yönetim sırrı sayıldığı bir ortamda uzun bir gelecekte toplumsal çıkarların denetlenmesi mümkün olmayacaktır.

REKLAMLAR

Reklam konusu ülkemizde son birkaç aydın epeyce tartışılan konular arasında girmiştir. Çocukların gelişmesine engel olmasından, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya kadar reklamcılığa karşıt ve yandaş olan görüşler tartışılmaktadır. Özellikle tek kanal yayını olan TV'de reklam savurganlığı görüşünün siyasal ortamda da benimsendiği bazı önlemlerin getirilmek istendiğinden anlaşılmaktadır. Reklam harcamalarının vergi matrahından düşürülmemesi veya reklamlardan daha fazla vergi alınması yanında ışıklı reklamların kaldırılması, vb. önlemler de düşünülmektedir. Kuşkusuz bu ve bunun gibi kısıtlayıcı ve kullanımı azaltıcı önlemlerin reklam endüstrisi tarafından hoş karşılanmadığı söylenebilir.

Uzun yıllar kalitesiz ve eğitici olmayan yalnızca tüketimi kamçılayıcı reklâm yapıldığını öne süren eleştirilerde bazı durumlarda haklı görünmektedir. Ancak reklâm endüstrisinde önlemler nedeniyle oluşabilecek bunalımın ve işsizliğin yöneltmesi de gerekir. Küçük çocukların gelişmesini engellemesi ve tüketime eğilimlerini güçlendirmesi bakımından TV reklamlarının rolü inkâr edilemez. Ancak bazı sorumlu şirket yöneticilerinin tüketimi artırıcı etki yapan reklamları kaldırdıklarını açıklamaları sevindirici olmaktadır.

Reklamları denetleme gereği neden doğmaktadır? Eğer reklamlar bir tüketici zümresini istismar etmeyi amaçlıyorsa denetim kuşkusuz gereklidir. Yanlış iddialar ve yanıltıcı iddialar konusu burada ön plana çıkar. Hitap edilen zümre kolayca kandırılabilir ve reklamda söylenenin dışında bir sonuç ortaya çıkıyorsa durum yasal önlemler gerektirir. Ancak kalitesiz ve dayanıksız malların ve hizmetlerin çok sayıda reklama tüketiciyi tüketime yöneltmesi için reklamlardan yararlanılabılır. Bu tür reklamları önlemek zaten güçtür.

Reklamların denetlenmesi, vergi matrahı dışı tutulması, ek vergilerle vergilendirilmesi, yasaklama, ve kısıtlama, ön denetimden geçme zorunluluğu koyma vb. önlemlerle yapılabilir. Bunun dışında, kamu oyunun kötü reklâm kuruluşların mal ve hizmetlerine itibar etmemesi de bir önlemdir. Görüldüğü gibi zorlayıcı önlemler dışındaki önlemler kamu oyunun bilinçlenmesini gerektirir. Vak'adaki olay, gerçekten iddiaların soruşturulmasını gerektirecek niteliktedir.

FABRİKANIN KİRLENMESİ NEDENİYLE KAPATILMASI VE İŞÇİ HAKLARI

Kapatma kararını toplumsal çıkar-

lar açısından yerinde olduğu söylenebilir mi? Hasta ve yaşlı kişilerin sağlıklarını korumak için ekonomik büyümeden vazgeçmek ve belli kişilerin gelirlerini azaltmak yoluyla gelir dengesini bozmak ne derecede uygun olur? Kapatma kararı tek başına bir anlam vermez. Kapatma sonuçları önemlidir.

Kapatma, mal ve hizmet üretimini durdurmuştur. Gerçi çevre kirlenmesi azaltılmıştır ama bir toplum için hangisi önceliklidir?

Bu ve buna benzer sorunlarla konunun daha ayrıntılarına girildiği zaman toplumsal sorunların önceliklerinin belirlenmesi zorunluluğu anlaşılmaktadır. Kirlenmenin maliyeti nedir? Kirlenmenin sonuçları nedir? Kirlenmenin boyutları nedir? Kirlenmenin hoşgörüsü nedir? Bu gibi sorularla kirlenmenin ekolojik sonuçları ele alınmalıdır. Ne yazık ki bugünkü mevcut sosyal teknoloji ile bu gibi sorunların yanıtlarını vermekten uzağız. Yakın bir gelecekte de bu teknolojinin gelişmesi beklenmemelidir.

Önlemler arasında sosyal maliyetlerin içerilmesi bulunmaktadır. Sosyal maliyetler bir süreç sonuç ortaya çıkan üçüncü kişilerin veya toplumun katlanmak zorunda olduğu zararlı sonuçlar ve kayıplardır. Çoğunlukla girişim sahipleri bu maliyetlerden sorumlu tutulmazlar. Sosyal maliyetler belli bir gruba veya toplumun tümünü etkileyebilir. Sosyal maliyetlere, örnek olarak meslek hastalıkları, çevresel kirlenme, su kirlenmesi, hava kirlenmesi, toprak kirlenmesi, gürültü kirlenmesi, gürültü kirlenmesi, doğal kaynakların azalması, hızlı teknolojik değişme maliyetleri, verilebilir. Sosyal maliyetlerin toplam maliyet yapısına yansıtılması ile yeni ekonomik nitelikte olmayan maliyetleri ekonomik hale getirerek pazar değerleri sistemine içirme ile sosyal maliyetlere katlanılabilir. Böyle

ce pazarda malı kullanan kişiler sosyal maliyetler için de bir fiyat öderler Bundan çıkacak bir sonuç enflasyonun artması olacaktır, o nedenle dikkatli bulunmak gerekir, Ancak sosyal maliyetlerin yansıtılması yerine vergilendirmeden de yararlanılabilir. Vergi yoluyla maliyetleri tüm topluma yaymak olanaklıdır. Gerçekte vergi verenler sosyal maliyetlere katlanmaktadırlar. O halde, vergi kayıplarını yalnızca elde edilemeyen gelirler olarak değil fakat sosyal maliyetlere katkıda bulunmayan gelirler olarak da düşünmek gerekir. Vergi kaybı çevresel bozulmayı hızlandırıcı bir etki yapmaktadır.

Bir diğer önlem, kapatma kararı karşısında işçi ücretlerinin ödenmesi ve bunların maliyetlere yansıtılması olabilir. Uzun dönemli önlem olarak bu fabrikaların çevre kirlenmesini önleyecek tesisler kurması düşünülebilir.

ÜNİVERSİTE YATIRIM POLİTİKASI

Üniversite yatırım politikasını belirleme çalışmaları epeyce güçlüklerle karşılaşmaktadır. Toplumsal bilinçlenme üniversitelerin sorumlulukları arasına bunu da katma eğilimi göstermektedir. Ancak bazı temel sorunların olduğu söylenebilir.

Bir üniversite portföyünü nasıl oluşturacaktır? Portföy hangi amaçla kurulacaktır? Bir üniversite yatırım gücünü hangi yönde kullanmalıdır? Üniversite sosyal sorumluluğu arasında yatırım sorumluluğu yer almalıdır? Bir üniversite yatırım yaptığı şirketin faaliyetlerini ne ölçüde denetleyebilir?

Tüm bu sorular konunun deşilmesini gerektirir. A.B.D.'de bir çok üniversite Şili olayları, Rodezya ve Güney Afrika ırkçı ayrımlar nedeniyle çok uluslu şirketlerin pay senetlerini elden çıkarmıştır. Aynı uygulamanın Lock-

heed ve United Brands şirketlerinin rüşvet olaylarında da yapıldığı gözlenmiştir.

Bu gibi belirgin olaylar dışındaki uygulamaları denetlemek güçtür. Sosyal performansın değerlendirilmesi için genel kabul gören yöntemler geliştirilmemiştir. Yasal olarak birçok sosyal konunun uygulaması hakkında bilgi almak güçtür. Borsaya kayıtlı olmayan şirketlerin performans değerlendirilmesi daha da güçtür. Du Pont şirketi ürettiği yangın bombalarının Vietnam harbinde kullanılması dolayısıyla kınandığı halde aynı bombayı yapmakta kullanılan birçok küçük yan parçanın yapımcısının adı bile geçmemiştir. Sanırız istikrarlı ekonomik ortamlarda üniversite yatırım politikasını belirlemek daha kolaydır. Ancak ekonomik gerileme dönemlerinde bu daha da güçleşmektedir. O nedenle üniversitelerin «yatırım» konusundaki amaçları ve temel politikaları daha geniş bir tabanda belirlemek zo-

runludur. Ancak yatırım miktarı önemli miktarlara ulaşmıyorsa buna gerek duyulmayabilir. Ayrıca pay senetleri borsasında gerileme olduğu dönemlerde nominal yatırım miktarı ile mevcut pazar değeri arasında birincinin aleyhine bir durum olacaktır. Diğer bir deyişle yatırım değerinde azalma olabilir. Bu gibi durumların sık sık olması yatırımların niteliğinin ve portföyün değişmesine yol açabilir. Örneğin yatırımlar gayrimenkul değerlere yapılabilir. Bu takdirde bir tür spekülasyon yapılacaktır. Spekülatif kazançların ne derecede üniversite sosyal sorumluluklar ile bağdaşacağı ayrı bir tartışma konusu olabilir.

Bir diğer alternatif üniversite yatırımlarının yönetimini profesyonel yatırım ortaklıklarına verilmesidir. Bu durumda sorumluluktan kurtulma mümkün olur mu sorusu akla gelebilir. Sanırız bu sorumluluktan kurtulmanın yolu yoktur.



BÖHLER

KAYNAK ÇUBUKLARI, ELEKTRODLARI
Sanayi ve Ticaret A.Ş.

SOSYAL DENETİMCİLERİN ÖNEMİ VE ETKİLERİ*

Steven C. DILLEY, PhD.

Ekoloji hareketi başlayalı aşağı yukarı dört sene oldu. Şirketler artık faaliyetlerinin çevresel sonuçlarına daha fazla özen gösteriyorlarsa bu hareketin bu özende büyük katkısı vardır. Pek çok şirketin yeni çevresel standartlara ve baskılara uymak için çalışma yöntemlerini veya ürünlerini değiştirdikleri de doğrudur. Bir örnek otomobil sanayiidir.

Artan çevresel dikkatin asıl merkezi kamu tesisleridir. Elektrik enerjisi veren tesisler birer hava kirletici kaynaktır. Çıkarılan yeni hava kirliliği standartları sonucu bu hizmet kuruluşları bacalarından çıkan kirletici maddeleri azaltmak için yüksek meblağlar harcamak zorunda kalmışlardır. Bu harcamalar sonucu da kamu kuruluşları fiyatlarına zam yapmak zorunda kalırken, halk gaza ve elektrige ödeyeceği zamlardan yakınmaktadır.

Yeni çevresel yasalar ve kamu baskısının gerektirdiği ürün ve üretim yöntemi değişikliklerinin eskisinden «daha iyi» bir toplum oluşturmaya beklenmektedir. Genellikle daha iyi olan herhangi bir birey veya grup değil, genel olarak toplumdur. Yeni kirliliği ölçme otomobillere ve elektrik enerjisi üreten istasyonlara konan daha katı yeni kontrollerin yararını tam olarak anlamak zordur. Genel olarak elde edilen, karbondioksit ve nitrojen oksitinin azalması sonucu sağlık bozukluklarının da azalması ve bacalardan akan kirli madde miktarındaki ek silmedir. Diğer bir yarar da bacalardan çıkan isli kara dumanın yerine gözümüze sadece beyaz bir bulutun gözükmesidir.

Bugün hemen hemen her şirket eylemlerinin sonucunu düşünmek zorundadır. Eylemleriyle ilgili eyalet veya devlet yasaları olmasa bile, kanundan veya basından baskı görebilir. Pek çok şirket bu durumun bilincine varmış ve faaliyetlerinin yerel topluma etkilerini araştırmaya başlamıştır.

Önemli gerçek şudur ki pek çok şirket kendi bünyelerinde de sosyal denetime başlamıştır. Bu sosyal denetimlerin konusu sadece faaliyetlerinin çevresel etkileri değil, aynı zamanda da sosyal yönleridir. Örneğin: istihdam per-

formansında eşit fırsat, iş emniyeti, memur yararlanma paketlerinin yeterliliğidir.

Sosyal Denetim Tanımı

Şu sırada bir sosyal denetimciyi tam olarak tanımlamak imkânsızdır. Şirketler «sosyal denetim» addettikleri çeşitli değişik soruşturmaları sürdürmektedirler. Bu girişimleri genel bir tanıma koyarsak şöyle diyebiliriz:

Sosyal denetim, bir şirketin en fazla etkilediği toplum üzerindeki başarılarını araştırmasıdır. Bu tür bir soruşturmanın kapsamına şirketin sosyal faaliyetlerinin bir envanteri, bu tür faaliyetler sonucu çıkan sosyal maliyet ve yararların nicelendirilmesi (mümkün olduğu kadar), ve şirketin sosyal başarısını ölçecek bilginin toplanması girer.

Şirketlerin bu tür denetime girişmelerinin nedeni sadece hükümet ve kamu baskısı değildir; birkaç faktörün bileşimidir. Bunlar arasında, muhtemelen en önemli olanı, müdürlerin şirketin yaptıkları konusunda kendi vicdanlarını tatmin etmeleridir. Bulunacağı kamu gruplarında, basında bahsedilirken veya şirketini temsil ettiği diğer durumlarda ona şirketinin sosyal sorumluluklarını nasıl sürdürdüğünün sorulması kaçınılmazdır.

Sosyal Denetimin Nedenleri

Sosyal denetimin diğer iki nedeni de sosyal problemleri çözmeye isteği ile uzun vadede kârı artırmaktadır. En büyük milli bankalardan biri dahil pek çok şirket sosyal değişmeyi desteklemeye kendilerini adanmışlardır. Bu azınlık müteşebbislerine düşük faizli borçlar veya pek çok başka şekillerde olabilir. Bu tür görüşe sahip bir firma sosyal etkisi olabilecek hareketlerini anlayabilmek için önce kendinin sosyal denetimini yaptırabilir. Pek çok firma sosyal denetimden geçmenin örgüt içinde veya faaliyetlerdeki potansiyel problem noktalarını açığa çıkaracağını hissederler. Bu tür nokta-

(* «Impact and Importance of Social Audits» başlıklı bu makale **The Internal Auditor**, Eylül/Ekim 1975'den çevrilmiştir.

lar önlenebilir veya tedavi edilebilirse gelecek teki kâr potansiyeli artacaktır.

Şirketlerde dahili sosyal denetim gittikçe önem kazanmaktadır. Bununla beraber denetimi yaptırmadaki zihniyet ve yaklaşımın değişik çeşitlerde olduğunu unutmamalıdır.

Sosyal Denetim Dahili Denetimcileri Neden Etkiler?

Dahili denetimciler bu yeni sosyal denetim alanıyla çok yakından ilgilenmektedirler. Bunun çeşitli nedenleri vardır. İlki, sosyal denetimlerin çoğunda bir tür rapor havasının bulunmasıdır. Bu rapor denetimin sonuçlarını üst yönetim düzeyine bildirir nitelikte veya hükümetin azınlık istihdamı veya hava kirliliği gibi sosyal konularda istediklerini içerir nitelikte olabilir. Örneğin, SEC, piyasaya yeni hisse çıkaran şirketlerden kazançlarını ciddi şekilde etkileyebilecek nitelikte çevre kirlenmesi davalarına karışmışlarsa, açıklamalarını ister. İkinci olarak, dahili denetimi şirketin defter tutma ve bilgi sistemlerini bilir. Sosyal denetim için toplanan bilginin çoğu şirket kayıtlarından alınacağı için, dahili denetimi sosyal denetim ekibinin önemli bir unsurudur.

Sosyal denetim çabalarında muhasebecilerin kullanılmasının üçüncü bir nedeni de şirketin sosyal faaliyetlerine maliyet biçilmesidir. Bu da dahili denetimcinin ihtisasında olabilir.

Son olarak da, yukarıdaki nedenlerden, dahili denetimi sosyal denetimi ya kendi başına ya da sosyal denetim ekibinin başı olarak yapar.

Sosyal Denetim Vak'ası

Şimdilik şirketlerin sosyal faaliyetlerinden sadece birinin üzerine eğilelim: çevreyi etkileyen şirket faaliyetleri. Bir kamu kuruluşunun çevresel eylemlerini nasıl ölçebileceğinizi aşağıdaki örnekten daha iyi anlayacaksınız:

Ortabatıda bir gaz-elektrik kuruluşunun dahili denetimcisi olduğunuzu farzedin. Müdür size eyalet ve hükümetin baskılarıyla yerel çevrecilerin şirket eylemlerinin çevrede yaratığı kötü etkileri görüşmeye çağırıyor. Müdür aynı zamanda şirket eylemlerinin yerel etkilerini merak etmektedir. Müdür bu eleştirilerin yersiz olduğuna inanmaktadır. Fakat elinde kanıt yoktur. Sizden aşağıdaki konularda bir araştırma yapıp, raporu en kısa zamanda hazırlamanızı ister:

- Şirketin hangi faaliyetleri çevreyi kötü yönden etkilemektedir?
- Bu kötü yönlü etkiler nelerdir? Nicelenirilebilirler mi?
- Bu etkileri azaltmak için ne gibi önlemler alınabilir (alındı)?

— Bu azaltmanın maliyeti nedir?

— Bu azaltmanın yararları ne olacaktır?

Müdür sonucu bir an evvel beklemektedir. Odanıza döner ve bu işi nasıl başaracağınızı düşünerek deli olursunuz. «Neden beni seçti» «ne yaptım ki bu görev bana verildi» diye de düşünebilirsiniz. Uykusuz geçen bir hafta ve uzun süre evdekileri azarlama sonunda bu «sosyal denetimin» sizin ve şirket için olan anlamı, olumlu yönde değişir. Sosyal denetimi yürütmek için şu 6 noktanın gerekliliğini anlatırız:

1. Bu sosyal denetimin meslekdaşlarınıza ne etki yapacağını anlamalısınız.
2. Bu işe tek başına atılmak mümkün olmayacağından bir denetim ekibi kurmalısınız.
3. Şirketin çevreyle ilgili neler yaptığını anlamalısınız.
4. Karşı eylemleri azaltmak için şirket ne yapmakta ve bunların maliyeti ne olmaktadır?
5. Şirketin karşı eylemleri azaltma çalışmalarının yararları nelerdir?
6. Diğer kimselerin şirketi nasıl gördüklerini anlamalısınız.

«Mümkün olduğu kadar çabuk» denilen zamanın geçtiğini farzedin (tecrübeme göre bu tür bir iş için bu süre 2-3 aydır), bu altı noktanın sonuçlarını inceleyelim.

1. Nokta : Sosyal Denetim Firma İçİ Kişilerarası İlişkileri Nasıl Etkiler

Bu sosyal denetimin yapılması meslekdaşlarınızla hem olumlu, hem olumsuz ilişkiler yarattı. Bazı şirket mensupları onlardan istediğiniz fikirleri verirken ve hazır olmayan bilgiyi toplarken işlerini aksattıkları için üzülüyorlar. Ayrıca şirketteki siyasal ve felsefi görüş ayrılıklarını da yüzeye çıkarttınız. Örneğin:

- Bu verileri toplayalım da büyük bir halkla ilişkiler kampanyası yapalım.
- Çevre için yersiz kuşulanıyoruz; bu ekoloji hareketi de geçici olacaktır.
- Şirketin bütün kaynaklarını çevre kirlenmesi çabalarında kullanmalıyız; kârlar nasılsa gelir.
- Sonunda hükümet de bizler gibi düşünecektir; onlara yeterli vakti verelim.

Diğer memurlar kendi pozisyonlarını koruyucu tutum gösterdiler ve hatta bu soruşturmada kendileri için yeni başarı standartları mı düzenleniyor diye kuşkuландılar. Bu yeni standartlara göre kendilerinden ne istendiğini bilmedikleri için de haklı olarak kuşku ve defansiftiler. Bazıları da kendilerinin işini sizin yaptığınızı zannederek (çevre kirlenmesinin ölçülmesi baş mühendisin işi olabilir) sorularınıza ve işini kesmenize kızdılar.

Şirketlerin çoğu soruşturma sonuçlarının şirket dışına sızıp şirkete kötü gözle bakılmasından endişelendiler. Bu tür bir soruşturma-daki mantığı bir türlü anlamadılar. Soruşturmanın sonuçları olumlu olsa bile, şirket tarafından yapıldığı için kimse inanmayacaktı.

Sosyal denetimin bazı olumlu etkileri de oldu. Şirket sonunda çevresel sorunlara eğildiği için şirket morali belirli düzeyde yükseldi; hiç olmazsa «sosyal vicdan» geliyordu. Ayrıca, denetim sonucu, çevreciler tarafından meydana çıkarılana kadar farkına varılmayacak o olan hassas noktaları meydana çıkarttınız. Şirketin dikkatini şimdi bu hassas noktalardadır. En önemlisi de, denetim sonuçlarının şirkete çevresel başarıları hakkında tahminler yerine gerçekleri vermesidir. «Hava kirlenmesine şirketin fazla katkısı olmuyor» yerine artık şirket «X» nispetinde hava kirliliği yapıyor diyebiliyoruz.

2. Nokta : Sosyal Denetim Ekibinin Geliştirilmesi:

Bahsettiğimiz kişilerarası sorular ekibi hazırlarken doğru kişileri seçmekle minimize edildi. Sosyoloji, istatistik, iktisat ve hukuk ihtisaslı kurmay kişilere ihtiyacınız olduğuna karar verdiniz. Mümkün olduğu kadar bu özelliklere sahip departman şeflerini veya firmada potansiyeli ve yetenekleriyle tanınan kişileri seçtiniz. Firmanın en iyilerinin ekibinize alarak, ölçme yöntemlerinize gelebilecek eleştirilerin çoğunu önlediniz. Ekip arkadaşlarınıza diğer sosyal denetim girişimlerinin yayımlanmış sonuçlarını okuttunuz ve sosyal denetim uygulamış başka şirket mensuplarıyla görüştünüz. Karşılarına çıkabilecek kişilerarası sorunlar konusunda gerekli her bilgiyi verdiniz ve sizin ve umum müdürün tamamen arkalarında olduğunu bildirtiniz. Umum müdür birkaç kez sizle ekibiniz ve diğer şirket mensupları arasındaki anlaşmazlıklarda hakemlik yaptı. Bu tür anlaşmazlıklardaki desteği denetimin başarıyla sonuçlanmasına yardım etti.

3. Nokta : Çevresel Etkileri olan Şirket Faaliyetlerinin Belirlemek:

Sosyal denetime şirketin tüm faaliyetlerini

inceleyerek hangilerinin çevresel etkisi olduğunu belirleme çabasıyla başladınız. Bu temelde şirket faaliyetlerinin bir envanteriydi. Geniş kapsamlı soruşturma sonunda aşağıdaki sosyal mahiyetli çevresel faaliyetler listesini çıkarttınız:

- Yerel gölden alınan suyun iltılması.
- Elektrik nakil hatlarının toprak altına döşenmesi.
- Elektrik alt-istasyonlarının güzelleştirilmesi.
- Servis araçlarını propan yakıtına çevirme.
- Çevresel araştırmalar.
- Enerji fabrikası inşaatı.
- Yüksek voltajlı nakil hatlarının yapımı.
- Düşük kükürtlü kömür alımı.
- Şirket bacalarına elektrostatik süzgeç yerleştirilmesi.

Bu envanterdeki birkaç konu pek çok kimşenin normal olarak bir kamu hizmeti kuruluşunun çevresel sorunu olarak düşünmeyeceği sorunlardır. Kamu dikkati daha çok hava ve su kirlenmesine yöneltilmiştir. Bunlar en önemli iki sorun olmakla beraber bir hizmet kuruluşunun tüm çevresel sorunlarını kapsamazlar.

Yeni bir eve elektrik verilirken veya büyük bir cadde onarılrken elektrik direkleri yerlerinden oynar ve toprak altına elektrik nakil hatları döşenir. Elektrik alt istasyonları ağaçlarla veya çalılarla kamufle edilir. Memelet boyunca konan yüksek voltajlı nakil hatları yeni kulelere konmaktadır. Bu kuleler hem göze daha hoş görünümüdür, hem de çiftçilerin ayakları arasında ekim yapabilmeleri için daha geniş tabanlıdır. Ayrıca mil başına daha az kule gerekmektedir.

4. Nokta : Çevresel Sosyal Faaliyetlerin Şirkete Maliyetini Hesaplama veya Nicelendirme:

Bu tür faaliyetlerin envanteri tamamlanınca, denetim ekibi bu faaliyetlerin çevresel etkilerini mümkün olduğu nisbette nicelendirdi ve herbiri için maliyet hesabı yaptı. Bacalardan çıkan hava kirleticiler için istatistikler toplandı; bunların en önemlileri kurum, sülfür oksit ve nitrojen oksittir.

Son senelerde kurum miktarında bir azalma görülmüştür. Bunun nedeni son zamanlarda enerji üretimi için şirketin kömürden ziyade benzin ve yağ kullanmasıdır. Benzin ve yağ,

yanınca, kömürden daha az kurum bırakırlar. Fakat sülfür oksitteki yükselmenin nedeni de, yanan benzin ve yağın kömüre göre daha fazla bu kirleticiyi bırakmasıdır.

Bu örnekle elektrik gücü üreten kuruluşlarda ortak bir hava kirliliğini kontrol problemini görüyoruz. Hiçbir çözüm, hepsinin kendine özgü çevre kirlenmesi sorunu olduğu için, mükemmel değildir. Yağ ve benzin yanınca nitrojen oksit çıkmaz, fakat kömür tüketildiğinde bu kirletici havaya verilir.

Elektrik gücü üretimi kullanılan buharın soğutulması için çok fazla miktarda su gerektirir. Şirket bu suyu yerel bir gölden çeker, kullanılan buharın biriktiği borulardan geçirir ve bu suyu göle geri verir. Göle tekrar verilen suyun ısısı ilk alınan suyun ısısına göre çok yüksektir. Bu da «termal çevre kirlenmesi» diye bilinen olaya sebep olur. Fakat termal kirlenme ile ilgili literatürü taradığımızda, bu tür kirliliğin varlığının hiçbir zaman ispatlanmadığına dair pek çok kanıt buldunuz. Ayrıca da şirketin su çektiği göl bağımsız üniversite araştırmacıları tarafından ilmi olarak incelenmiş ve termal kirlenmeye ait hiçbir kanıt bulunamamıştır.

Diğer bir sorun da tesisin kondansatöründen geçen suyun kirlenmesidir. İşte tekrar soğutmadan ilginç bir sonuç: Su gölden alınıp da tekrar iade edilene kadar borularda bulunduğu, fabrikadaki yolculuğunda hiç kirlenmez. Böylelikle de şirket için su kirlenmesi diye bir sorun yoktur.

Gösterge I'de şirketin bu tür faaliyetlerinin bir yıllık cepten çıkan maliyetleri vardır. Çok durumda bu maliyetler şirketin bu tür eylemlere girmesinden doğan ilâve maliyetlerdir. Gölden çekilen suyun soğutulması göstergede yoktur. Zira hiçbir ilâve maliyet yaratmaz 197X yılında bu tür faaliyetlere \$ 3.124.160 harcanmıştır. 197X, de işletme varidatı \$ 40.000.000, ve işletme geliri de \$ 5.500.000 idi.

Bu noktada gösterge I'deki rakamların ne olmadığını anlatmak önemlidir. Bu dolarlar ne toplumun yararlanmalarını ne de şirketin çevresel konularda yapması beklenen yıllık harcamaları gösterir. Sadece 197X yılında şirketin çevresel işlere «yatırdığı» paradır.

5. Nokta : Şirketin Sosyal Çevresel Faaliyetlerinin Yararlarını Belirleme:

Sosyal denetimin size en zor gelen kısmı şirketin çevresel sosyal faaliyetlerinin topluma olan yararlarının belirlenmesiydi. Hava kirleticileri miktarında 1 milyon librelilik azalmanın topluma değeri nedir? Elektrik alt istasyonla-

rındaki ağaç ve çalıkların değeri nedir? Çevresel araştırmanın yararları nelerdir? Bu soruları temelden yanıtlayamadınız. Fakat, hava kirlenmesi sahasında, bacalara elektrostatik süzgeç yerleştirmenin aşağı yukarı değerini bulabilmek için diğer araştırmaların yayınlanmış sonuçlarından faydalandınız. Bu süzgeçleri yerleştirene kadar şirket topluma zarar vermeye devam edecektir.

Bunun nedeni bacalardan çıkan maddelerin sağlık problemleri yaratmaları, hemşhri-lerin ev ve elbiselerini kirletmeleri ve diğer yan etkilere neden olmalarıdır.

Gösterge II'de şirketin enerji fabrikasının çalışmasının kötü etkileri özetlenmiştir. Sosyal maliyetler, bacadan çıkan kontrolsüz artıkların topluma getirdiği ek maliyetlerdir. Sosyal yararlar şirketin tasarruf ettiği yıllık harcamalardır (böylelikle de müşterilere fiyat artışı olarak intikal ettirilemezler). Bu tasarruf elektrostatik süzgeçlerin yerleştirilmesini uzatıkça elde edilir.

Gösterge II'deki alt ve üst limitlerin nedeni hazırlarken kullanılan verilerin daha fazla kesinliğe müsait olmamasındadır. Bu kadar geniş limitli sonuçların aslında anlamsız olduğu ileri sürülebilir. Sakat göstergede görüldüğü ki, şirket topluma yardım etmek isterse, süzgeçleri bir an önce yerleştirerek önemli bir katkıda bulunuruz.

6. Nokta : Şirketin Diğer Şirketlerle Karşılaştırılması :

Şirketinizi diğerleriyle karşılaştırmak çok zor oldu. Pek çok şirket sosyal denetim denemelerinde bulunmakta fakat gerçekte hiçbir sonuçları açıklamamaktadır. Hükümete hazırlanan bazı raporlarda karşılaştırmada kullanılacak bilgi vardır, fakat hükümet kendine gelen raporların sonuçlarını toplu halde yayımlar.

Ekibinizdekilerden biri bu noktada çevresel faaliyetlerde sosyal sorumluluğu belirleyecek standartları inceledi. Bu standartları belirleyecek çeşitli yaklaşımlar vardır, fakat maalesef hiçbirisi bu noktada uygun değildir. Bu yaklaşımlar şöyle sıralayabiliriz:

- Sıfır kirlenme.
- Yasal standartlara uyum.
- Azaltabildiğimiz kadar azaltma.
- Belirli bir miktar veya gelirlerin belirli yüzdesi.
- Kamunun beklediklerine uyum.

- Sınai standartlara uyum.
- Aynı sanayi dalındaki diğer şirketlerle karşılaştırma.
- Aynı büyüklükteki diğer şirketlerle karşılaştırma.
- Toplumdaki diğer şirketlerle karşılaştırma.
- «Mümkün olan en iyi» teknolojinin kullanımını.

Yasal gerekçelerin haricinde hiçbir standart önem kazanmadığından, verdiğiniz raporda şirketin sadece eyalet ve devlet yasalarına uyduğunu ve elektrostatik süzgeçlerin 197X+2 sene içinde konursa buna devam edeceğini bildirirsiniz.

Sosyal Denetiminizin Sonuçları Ne Olmalı?

Sosyal denetim işlemi bitirdiniz ve sonuçları umum müdüre verdiniz. Artık arkanıza yaslanıp bu araştırmadan kişisel olarak ve şirket olarak neler çıkartabileceğinizi düşünemediniz. Siz ve umum müdürünüz gelecek denetimin daha kolay olacağını ümid ediyorsunuz. Eminiz ki gelecek denetimde çevresel faaliyetlerden başka sosyal yönlü diğer faaliyetleri de katmak istiyorsunuz.

Denetimden elde edilen verileri şirketin çevresel başarısını geliştirmede ve gelecekte sosyal duyarlılığı daha çok karara virmede kullanacaksınız. Ayrıca bu rapor sayesinde umum müdürünüz şirkete yöneltilen haksız eleştirilere de yeterli cevaplar verecektir. Son olarak da dış hücumlara en açık olanları ortaya çıkardığınız için mutlusunuz.

GÖSTERGE I

ÇEVRESEL SOSYAL FAALİYETLERİN 197X HARCAMALARI

Elektrostatik süzgeç yerleştirilmesi ¹	\$ 26.000
Enerji fabrikaları yapımı ²	\$ 2.089.000
Yüksek voltajlı nakil hatları yapımı ³	\$ 35.000
Elektrik alt istasyonları güzelleştirilmesi ⁴	\$ 142.000
Düşük kükürtlü kömürün ek maliyeti ⁵	\$ 33.930
Servis araçlarını propan gazı çevirme ⁶	\$ 3.700
Yeraltı elektrik kablolarının ek maliyeti ⁷	\$ 737.000
Çevresel araştırma:	
Termal \$ 117.000	
Nükleer 1.955	
Diğer 38.575	
ön toplam	\$ 57.530
TOPLAM	\$ 3.124.160
197X Toplam işletme varidatı	\$40.000.000
197X Toplam işletme geliri	\$ 5.000.000

- 1) 197X + 2 yılında 2 elektrostatik süzgeçin takılması tamamlanacaktır. 197X maliyeti toplam \$ 26.000 dir.
- 2) 1970'lerin sonlarına doğru işletmeye açılacak enerji fabrikaları yaptırılmaktadır. Bu fabrikalara takılan çevresel kontrol gereçlerinin ek nakit maliyetleri 197X'de toplam \$ 2.089.000 olmuştur.
- 3) Şirket başka bir muhitten kendi hizmet alanına yüksek voltajlı nakil hattı getirtmektedir. Hat kulelerindeki mesafe genişletmenin nakit çevresel masrafları 197X'de toplam \$ 35.000 olmuştur.
- 4) 197X'de açık elektrik nakledicisi yerine gizli tesisatlı yeni bir elektrik alt istasyonu

yapıldı. Bu yeni inşaatın maliyeti ile mevcut alt istasyonların güzelleştirilmesi 197X'de \$ 142.000 tuttu.

- 5) 197X'de elektrik gücü elde etmek için aşağı yukarı 150.000 ton kömür kullanıldı. Bu tüketimin % 8,6'sı düşük kükürtlü kömür, %91,4'ü yüksek kükürtlü kömürdü. Düşük kükürtlü kömürün tonu, öbürüne göre \$ 2,61 fazla oldu.
- 6) Propan gazlı motorlu araçlar benzinlilere nazaran havaya çok daha az kirletici katarlar. 197X'de 115'lik araç filosunda 9 araba daha propan gazı çevrildi. Bunun maliyeti \$ 3.700 oldu. Şu anda toplam 17 araç propanla çalışmaktadır.

İŞADAMLARIMIZDAN GÖRÜŞLER

TÜRK SANAYİCİSİNİN SOSYAL VE POLİTİK SORUMLULUKLARI

(TÜSİAD 1978 Genel Kurulu'nda yapılan konuşma)

Ülkemizin son bunalımdan çıkış biçimi, her türlü övgüye hak kazanmıştır. İktidarı bırakan da, iktidara gelen de demokratik kurallara saygılı olmuş ve yalnız ülkemizin değil, dünya kamu oyunun da takdirini toplamıştır. Genç Türk demokrasisi, bir kez daha, doğru yolda olduğunu kanıtlamıştır artık. Her tür özgürlüğü kapsayan bu toplum yaşamı biçiminde, elbette, özel teşebbüsün de kendine özgü yeri olacaktır. Ne var ki, özgürlükler tartışılırken politikacılarımız yönünden olsun, iş çevrelerinden olsun ekonomik düzenimizin saptanmasında kökeni 1960'lara kadar inen bir anlayış kargaşası görülmektedir. Konuya berraklık getirmekte siz seçkin iş adamlarının çok önemli, eğitici ve yol gösterici bir görevi vardır. Bugün, bana verilen bu olanaktan yararlanarak ve ülkemizin ekonomik alanında görevli bir kişi olarak politikacılarımıza ve öze teşebbüs mensuplarına seslenmek istedim. Son dönemlerde ülkemizde birbirini izleyen yoğun seçim kampanyalarına tanık olduk. Politikacılarımız, genellikle, azınlıkta kalan, oysa toplumun ekonomik gelişmesinde görev yapan kesimi eleştirmede yarışa girdiler. «Kapitalizm», «Sömürü» sözcükleri, «Halk yararına olmayan karanlık devlet ilişkileri» deyimini oy kazanma kaygısıyla çektikleri nutukların çok defa ana teması oldu. Bazıları, istenmeyen fakat kaçınılmaz bir kötü sistem olarak gördükleri özel teşebbüs yerine, dünya tecrübelerini bilmezlikten gelerek, yeni yeni modeller ortaya attılar.

Dr. Nejat F. ECZACIBAŞI

Burada, demokratik düzenin açık rejiminden yararlanarak, her türlü çareye sevap de-yip, ülkeyi birgün gelip özledikleri kampa itmek isteyen kişi, örgüt ve kuruluşlardan söz etmek istemiyorum. Sözünü ettiğim, gerçek demokrasiye inanmış, bunu programlarına almış, sözleri ve hareketleriyle bunu kanıtlamış partilerdir.

Sayın politikacılarımız, tarih boyu toplumların gelişme süreci belli yollar izemiş ve dünyamız bugünü bulmuştur. Gerçekler ve seçenekler artık ortadadır. Hem kebabi, hem de şişi kurtarma gayreti içinde acıip tutumlara girmeyiniz. Açıklıkla ve içtenlikle hareket etmek, tutarsızlıktan, zevahiri kurtarma çabalarından, ard amaçları sözle bağdaştırma tutumundan vazgeçmek gereği ortadadır. Salt kalabalıklardan alkış derlemek gayretiyle temel sorunlar hiçbir ülkede çözüme kavuşamamıştır. Gelişmenin, tek parti sistemi ile ve merkezî bir yönetimle oluşabileceğine inanan ülkeler var bugün dünyamızda. Buralarda gelişmenin başarılamadığını iddia etmek mümkün değildir. Hatta, oldukça hızlıdır gelişme bu ülkelerde. Ne var ki, hürriyetlerin kısıtlandığı bu toplumlarda özel teşebbüsü bulamadığınız gibi, başka özgürlüklere de paydos denmiştir buralarda.

Dünyada bir de özel teşebbüse saygılı olan milletler topluluğu var. Biz, bu kampın içinde olmayı savunuyoruz ve bununla övünü-

yoruz. Cumhuriyetin doğuşunda Atatürk, bize bu yolu çizmişti. Ne var ki, siz politikacılar, özel teşebbüsü eleştirme yarışına girerken bu düzenin kurallarını getirmemekten ötürü sorumlu olduğunuzu unutuyorsunuz. En üst düzeyde eğitilmiş ülkelerde bile kişinin, doğal olarak, çıkarına düşkün olduğu gerçeği unutulmuş ve buna göre gereken önlemler alınmıştır. Amerika'da vergi kaçakçılığına ve tröstleşmeye en ağır suçlar arasında yer verildiğini hep biliriz.

Bugün Türkiye'mizde, gümrük kaçakçılığı bir meslek haline almıştır. Kaçak mallarla gözünüzün önünde çarşılar kurulduğu bir gerçektir. Faturasız mal alıp satmak doğal bir ticarî kural halindedir. Yanlış personel politikası ve uygulamasıyla devlet örgütleri güvenilmez, iş görmez duruma gelmişlerdir. Oysa, sizden beklenen, düzenini kabul ettiğimiz ülkelerin -hiç olmazsa tecrübelerinden yararlanarak- bu rejimin kurallarını getirmeniz ve bunu bir devlete yakışır biçimde uygulamanızdır. Bu kusurları gizlemek, toplumların dikkatini ve heyecanını başka yönler sürüklemek gayretiyle halkı ülkemizin üretken kurumlarına karşı şartlandırmak ne size, ne de ülke ekonomisine yarar getirir.

Özel teşebbüsün sayın temsilcileri, biz, ülkemizin ekonomik gelişmesinde bugünün kalkınmış ülkeleri gibi temelimizi sömürden almadık, Bizim geçmişimizde ne kolonializm yatar, ne de insan sömürüsü. Biz gelişmemizi, insan haklarına saygılı ve sosyal adaletin kuralları içinde sürdürmekteyiz. Cumhuriyetin kuruluşu ile sıfırdan menşelini alan bu gelişmeyi, bir ya da iki kuşağı kapsayan kısa bir döneme borçluyuz. Bugün burada, Türk özel teşebbüsünü temsil eden isimleri biraz inceleyiniz. Bunların başlangıç adımını, küçük bir tezgâhta, bir basit dükkânda, ya da bir apartman katının mütevazı atelyesinde bulacaksınız. Bugünün sermaye birikimi, bu kişilerin teşebbüs gücü, tasarruf eğilimi ve insan üstü çalışma çabasından oluşmuştur. İşte özel teşebbüsün topluma yararlı yönü budur.

Sayın arkadaşlarım, sizlerin başarısı ile ülkemiz ekonomisi belli bir aşamaya gelmiştir. Ne var ki, bu aşama, ekonomimizde yeni

yöntemler beklemektedir. Bu yöntemleri de özel teşebbüsün siz önde gelenleri ve kuruluşları getirmelidir ve getirecektir. Türkiye'mizde sermaye birikimi artık belli ölçülere gelmiştir. Bu birikim giderek tabana yayılmalıdır. Küçük tasarrufları verimli ve güvenli yatırımlara yöneltmek özel teşebbüslerin tecrübeli kişileri tarafından gerçekleştirilmelidir. Enerji kaynaklarımızın tasarrufunda ve verimli biçimde yararlanılmasında özel teşebbüs görev almmalıdır. Çevre kirlenmesi sorununu çözmeye salt devletten hizmet beklemeyelim. Her türlü kaçakçılıkla savaşmada devlet otoritesine yardımcı olmayı görev bilelim. Sosyal yararı yüksek girişimlerde daha aktif olalım. Sorumluluk duygusu ile hareket etmenin özel teşebbüsün saygınlığını artıracığı gereği açıktır.

Cumhuriyetten bu yana ekonomik gelişmemizde başarısını kanıtlamış bulunan özel teşebbüs, bundan böyle de sorunlarımızın çözümüne yardımcı olmaya hazırdır. Ancak, toplumumuzda bu düzenin sağlıklı biçimde ve başarıya dönük sürdürülmesini özlüyorsa, iki gereğin yerine getirilmesini kaçınılmaz görüyorum. Özel teşebbüsün samimi savunucuları ve özellikle örgütleri «bizden olan bin yaşasın diyerek, aralarındaki parazitleri korumayı ve savunmayı doğal bir görevmiş gibi görmesinler. Özel teşebbüs denen kavram, yaygın ve heterojen bir kitleyi kapsar. Bunun içinde -toplumumuzun her kolunda olduğu gibi- olumsuz, tutarsız kişi ve kuruluşlar bulunacaktır. Bu böyledir diye bir ekonomik düzen inkâr edilemez. Bize düşen görev, bunları etkisiz hale getirmektir. Karşımıza çıkan her eleştiriyi «Komünist» yaftasıyla geçiştirmeyelim. Produktivitemizle ekonomiye yaptığımız katkılarla övünürken, tüm kaçakçılıklarla en ön planda biz savaşalım; tüketici haklarını devletten önce biz koruma yolları arayalım; küçük tasarrufları -sayın politikacıların halka şirin görünmek için iddia ettikleri gibi kendi çıkarlarımız için değil- kalkınmayı hızlandırmak ve varlığı tabana yaymak için biz kanallı edelim. Öteki görev, sayın politikacılarımıza aittir. Özel teşebbüs, toplumun yaratıcı, yapıcı, üretici gücüdür. Bu güç sağlıklı biçimde çalıştığı sürece ekonomi gelişir. Bunu, günün eğilimine göre, eğreti bir koltuk değneği

gibi kullanamazsınız. Bunun sağlıklı biçimde çalışmasına özen göstermek ve gereken önlemleri almak sizin görevinizdir.

Bu öğle yemeğinde konuştuğumuz olan sayın büyükelçinin temsil ettiği Japonya'ya mucizeler ülkesi diyoruz. Yüz milyon nüfusla birkaç adaya sıkışmış bu mucizeler ülkesini incellerseniz, bir sıra nedenin başında akılcı yolda sürdürülmüş bir devlet ve özel teşebbüs işbirliği bulacaksınız. O ülkede devlet görevini bilmiş, özel teşebbüs ise sorumluluğunu yerine getirmiştir. Orada, devlet-özel teşebbüs işbirliği münasebetsiz bir ilişki biçiminde sergilenmemiş, ihtisas ve görev paylaşması olarak benimsenmiştir. Bu düzen ülkemizde geçerli olsaydı, ömründe ekonomik işlerle ilgilenmemiş, politik nedenlerle atanmış yeteneksiz kamu yöneticilerinin ülke ekonomisine getirdikleri ölçsüz zararlar önlenmiş olabilirdi. Şu son yıllarda devlet görevlilerinin bilgisiz ve beceriksiz tutumlarıyla yalnız pamuktan ve

buğdaydan üstlendiğimiz zararı hatırlatmak yeter sanırım.

Ülkemizin içine düştüğü bunam, aslında böylesine potansiyeli güçlü bir ekonominin içinden çıkamayacağı bir durum değildir. Özel teşebbüsün bilgili ve tecrübeli gücü devlet otoritesiyle işbirliği halinde çözümler gerçekçi ve sağlıklı olabilir. Ülkemiz yararına olan her türlü görevde, en azından, sayın politikacılarımız kadar sorumluluk duyduğumuza inanıyoruz. Ekonomik konularda uzman olan özel teşebbüstür. Ülkenin kalkınmasında başarı, kâğıt üzerinde değil, bilgi ve tecrübe ile olur. Hepimizin olan ülkemizi kaldırmak için akılcı yoldan çaba göstermek, her sektöre danışmak, her kesimden yararlanmak olgunluğuna erişmiş olmamız gerekir artık. Kuralları dürüst saptanmış bir ortamda ve ciddi bir devlet yönetimi altında küçük, orta, büyük her işyeri ayrı ayrı ve tek tek başarılı olunca da ülkemizin toplu olarak üstesinden gelemeyeceği bir ekonomik sorun olamaz.







Yükünüzü İSMAK'la paylaşın.

İsmak Ana Tipleri

- 1 Ton Elektrikli EV 676
- 2 Ton Elektrikli EV 717
- 3,2 Ton Dizel DV 1733
- 3,2 Ton Dizel/Otomatik DV 1737

İsmakların Özellikleri:

- Balkancar lisansı ile üretim.
- Kısa sürede teslim.
- Uygun fiyat.
- Düzenli servis.
- Bol yedek parça.
- Kullanım yerine göre ataşman.



İstif Makinaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Büyükdere Cad. Alba İşhanı 67-71 Mecidiyeköy - İST.
Tel. : 66 57 87 - 88 - 89 (Merkez) 64 24 28 (Servis yedek parça)
Telex : 22817 Erho-Tr.

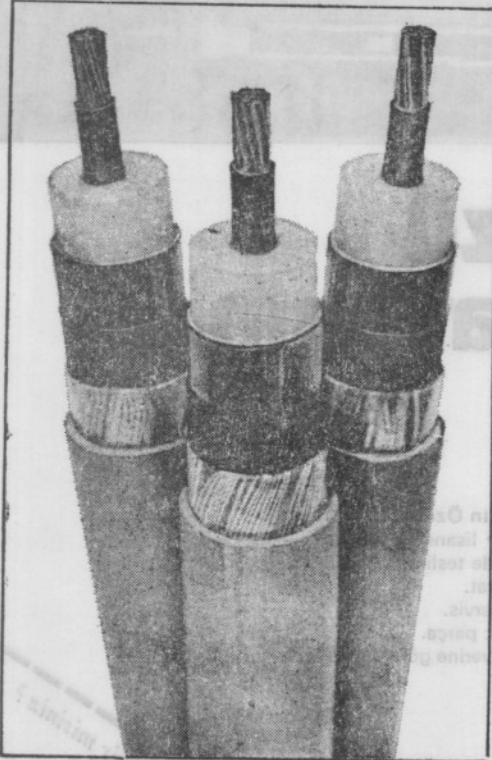
Ayrıntılı bilgi için İsmak broşürü gönderir misiniz?
Adım : _____
Adresim : _____

REKTAŞ

Yö. D.

SIEMENS

34,5 kV PROTOTHEN-X kabloları



Gelişme, yerleşme, ticaret ve endüstri merkezlerinde; 10-15 ve 35 kV luk şebeke tesislerinde; modern kablo teknolojisinden faydalanılmaktadır.

Bu teknolojik gelişme; randıman, işletme emniyeti ve kullanma esnasında sağlanan enerji tasarrufu ile, çapraz bağlamalı polietilen izoleli Siemens PROTOTHEN-X kablolarında en iyi şekilde belirlenmektedir.

PROTOTHEN-X in özellikleri :

- Hafiflik
- Küçük dış çap
- Seviye farklarından etkilenmeden döşenebilme
- Yüksek akım taşıma kapasitesi
- Küçük dielektrik kayıplar
- Büyük elektriki emniyet

Bir diğer büyük avantaj: Her tip kablo için ucuz, emin ve montajı kolay garnitürlerimiz mevcuttur.

ETMAŞ ELEKTRİK TESİSAT ve
MÜHENDİSLİK A.Ş.

SIEMENS A.G. Türkiye Umumî Mümessili

İSTANBUL
Meclisi Mebusan Cäd.35
P.K. 213 Fındıklı
Telefon: 45 20 90
Teleks : 22 290

ANKARA
Atatürk Bulvarı 169 - Kat 6
Kavaklıdere - Ankara
P.K. 48 - Yenisehir
Telefon: 18 22 05
Teleks : 42 352

İZMİR
1378. Sokak No. 4 Kat.1
P.K. 481 İzmir
Telefon : 13 86 19
Teleks : 52 376

ADANA
Atatürk Caddesi
Uğurlu Apt. Kat 1
Telefon : 12 962
Teleks : 62 135

BURSA
Tanpınar Cad. 14/1
Yuva Apt.
Telefon : 14 631

SAMSUN
Kılıç Dede Mah.
İsmet Paşa Cad.132
Uyku Apt. Kat. 5
Telefon : 29 70