

I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
No:43. (Ekim 2010). ss.135-162.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE KONUYA BAKIŞ

Yonca GÜROL*
Pinar BÜYÜKBALCI**
Yasemin BAL***
Esin ERTEMSİR BERKİN***

Özet

İşletmelerin, sorumluluk alanlarını belirlerken, giderek karmaşıklaşan işletme ağındaki tüm paydaş gruplarının görüşlerini ve beklentilerini dikkate alarak faaliyetlerini geliştirmeleri önem taşımaktadır. Bu doğrultuda cevaplanması gereken sorulardan biri, firmaların toplumun ve bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için var olduğu, yoksa birey ve toplumun mu firmaların devamlılığı için var olduğu sorusudur. Bu çerçevede gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) uygulamaları, özellikle, pazar dinamikleri bakımından önemli bir potansiyel içeren ama aynı ölçüde kırılgan bir yapıda olan, gelişmekte olan ülkeler bağlamında dikkat çekmektedir. Bu düşünceyi esas alarak gerçekleştirilen çalışmada, öncelikle, KSS'nin kavramsal çerçevesi, kapsamı ve önemi tartışılacak, ardından; "Kurumsallaşma Teorisi", "Paydaş Yaklaşımı" ve "Stratejik Yaklaşım"ın KSS anlayışı için oluşturduğu teorik temeller açıklanacak ve son olarak, konunun gelişmekte olan ülkelerde nasıl ele alındığına değinilecektir.

Anahtar kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Gelişmekte Olan Ülkeler, Paydaş Yaklaşımı, Kurumsallaşma Teorisi

* Doç.Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, guro1@yildiz.edu.tr

** Ars.Gör.Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, pbillur@gmail.com

*** Ars.Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, yaseminmutluay@gmail.com,

*** Ars.Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, esinertemsirberkin@gmail.com

Concept of Corporate Social Responsibility and a Perspective on the Issue in Developing Country Context

Abstract

While determining their area of responsibilities, companies, attempt to develop their operations by taking opinions and expectations of all stakeholder groups in their complicated business networks into consideration. One of the questions here to answer is whether the companies exist to meet the expectations and needs of the community and the individuals or the community and the individuals exist for meeting the needs of the company. Corporate Social Responsibility (CSR) implementations, which develop within this framework, are especially worth to pay attention in the context of developing countries as these countries inherit a high potential in terms of market dynamics while, at the same time, do have a highly volatile market structure. Basing on this notion, this study first argues the conceptual framework and importance of CSR as a concept; then attempts to explain some important theoretical foundations coming from "Institutional Theory", "Stakeholder Approach" and "Strategic Perspective"; and finally presents a brief look on certain implications of the issue in developing country context.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Developing Countries, Stakeholder Approach, Institutional Theory

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (KSS) KAVRAMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

KSS kavramı, ilk kez Batı'da 18. ve 19. yüzyılda gündeme gelmiş, ancak o dönemdeki toplumsal farkındalık düzeyinin düşük olmasından dolayı kapsamı sınırlı kalmıştır.¹ İlerleyen dönemlerde ise Friedman, yönetimin temel ve tek sorumluluğunun hissedarların karlarını maksimize etmek olduğunu ve sosyal konuların öncelikli olarak ele alınması gereken konular olmadığını belirtmiştir. Bazı düşünürler ise, sosyal sorumluluğa tepki göstermek yerine, önlem almanın daha az maliyetli olduğu üzerinde durmuştur.²

Bugün değerlendirdiğimiz kavramsal çerçeveye en yakın anlamıyla KSS kavramı, ilk kez 1953 yılında basılan Howard Bowen imzalı "Social Responsibilities of the Businessman" isimli kitapta kullanılmış ve işletmelerin gündemine alınmıştır. Bowen'a göre; iş adamının sosyal sorumlulukları bazı yükümlülüklerinin toplamından oluşmaktadır. Bu yükümlülükler arasında halk için arzu edilebilir kararları alarak, bunlara uygun politikaları ve eylemleri takip etmek gelmektedir.³

Günümüzde ise; KSS anlayışı işletmeler için, geçmiş yıllara göre çok daha fazla stratejik öneme sahiptir. KSS anlayışının önem kazanması sonucu, toplumun beklentileri hızla artmış ancak işletmelerin uygulamaya koydukları KSS faaliyetleri aynı hızda bir artış gösterememiştir. Dolayısıyla, bu durum toplum tarafından

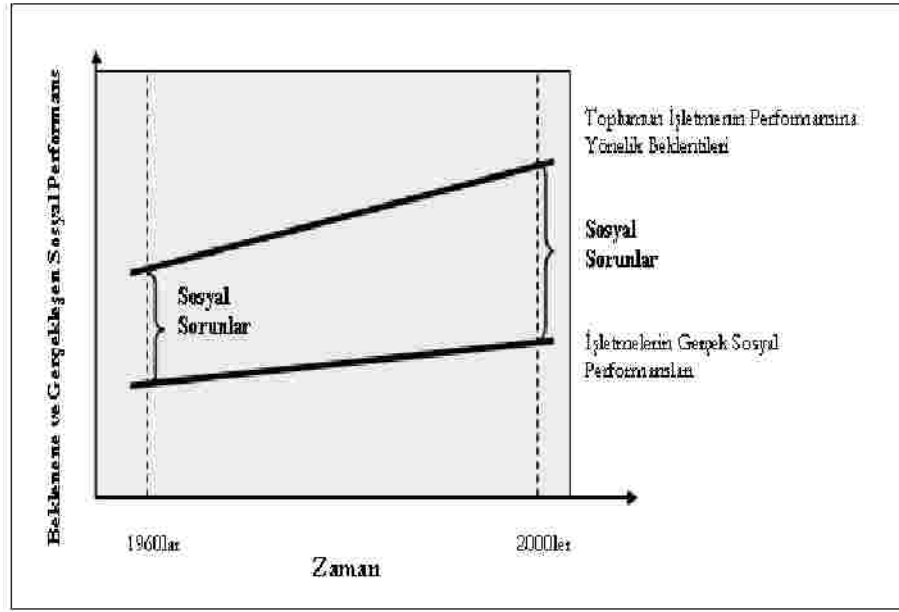
¹ G. Moore (2003) Hives and Horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: What Future for Corporate Social Responsibility?, *Business Ethics: A European Review*, 12(1): ss. 41-53.

² E. Eren (2000) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınevi, s.101.

³ H. Bowen (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, USA: Harper&Brothers, s. 28.

algılanan sosyal sorunların artmasına neden olmuştur.⁴ KSS anlayışının zaman içindeki gelişimi Çizelge 1'de gösterilmektedir.

ÇİZELGE 1
KSS Anlayışının Zaman İçinde Gelişimi



Kaynak: Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz. 2003. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Fifth Edition, USA: Thompson-SouthWestern Publishing, s. 14.

Kavramın bu derece önem kazanmasında ve işletmelerin gündeminde ön sıralara taşınmasında; firmaları, tüketicilerin etik ve etik olmayan davranışlar konusundaki düşüncelerini dikkate almak zorunda bırakan yoğun rekabet ortamı, gelişmekte olan ülkelerde iş koşullarının giderek seffaf bir yapı içinde izlenebilmesi, kabul edilemez şartlar altında üretilmiş ürünlerin dolayısıyla engellemek amacıyla oluşturulmuş ticari bariyerler (CE, TSE uygunluk vb.) ve internet sayesinde tüm paydas

⁴ A.B.Carroll ve Buchholtz. (2003). Business& Society Ethics and Stakeholder Management. 5.bs., USA: Thompson-Southwestern Publishing, s.14

gruplarının işletmelerin faaliyetlerini yakından takip edebilme olanagini elde etmesi gibi faktörler etkili olmuştur.⁵

KSS'nin öneminin artması ile beraber, kavram literatürde daha sık yer almaya başlamış ve konu ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. KSS, en geniş anlamıyla, "işletmelerin, toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak için çalışanlarının, ailelerinin ve yerel toplumun, yaşam kalitesini iyileştirme yükümlülüğü" olarak ifade edilmiştir. Diğer bir ifadeyle ise KSS, "işletmenin, toplumun etik, yasal, ekonomik ve toplumsal beklentilerini karşılayacak şekilde ticaret yapması" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım, "etik değerler ve yasal gerekliliklerin yani sıra insana, topluma ve çevreye saygıyı" da içermektedir.⁶

KSS'nin akademik yazındaki tanımına ilişkin çeşitlilik, zaman zaman, sosyal sorumluluğun nasıl uygulanacağı ve nasıl ölçüleceği ile ilgili karmaşaya yol açmaktadır. Bu noktada KSS'yi, "yalnızca kapsamlı bir faaliyetin adı olarak değil, birçok farklı faaliyet için verilen kolektif bir isim" olarak düşünmek, kavramsal çerçevesinin doğru çizilmesi için önemli bir başlangıç noktası olacaktır.⁷

KSS kavramının kapsamına yönelik akademik yazında en fazla kabul gören çalışmalardan biri, KSS'nin boyutlarına ilişkin bir yaklaşım ortaya koyan Carroll tarafından gerçekleştirilmiştir.^{8,9} Carroll'a göre, KSS; "Ekonomik Sorumluluk", "Yasal Sorumluluk", "Etik Sorumluluk" ve "Gönüllü Sorumluluk" olmak üzere, dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda Çizelge 2'de gösterilmektedir.

⁵ M. Elkeiy (2005) Give and Take, FDI Magazine, Financial Times Press, February Issue ; Gardiner, L., Rubbens, C ve Bonfiglioli, E. (2003) "Big Business, Big Responsibilities", Corporate Governance. 3 (3): 67-77.

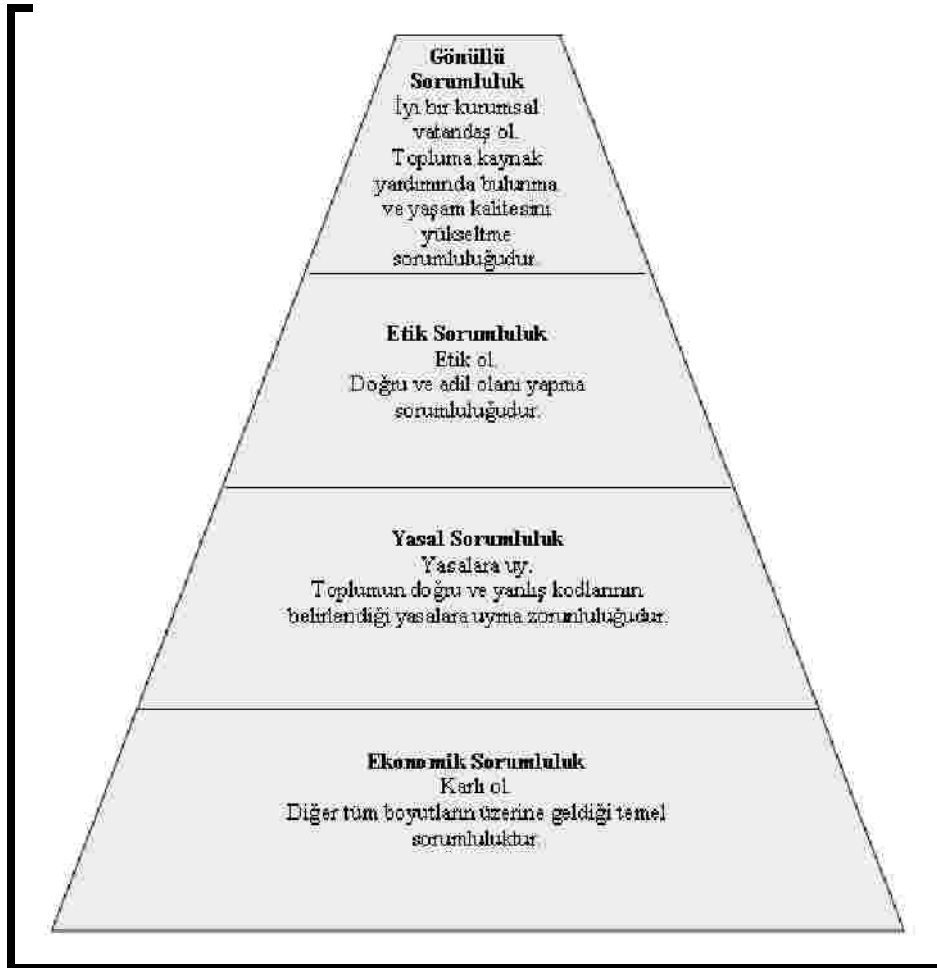
⁶ P. Kotler ve N. Lee (2005) Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Çeviri :Sibel Kaçamak). İstanbul: MediaCat Yayınları.

⁷ P.J.Godfrey ve N.W. Hatch, (2007) Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century, Journal of Business Ethics, 70: s. 88.

⁸ A.B. Carroll (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review. 4(4): 497-505.

⁹ A.B. Carroll (1991) The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons. 39-48.

ÇİZELGE 2
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz. 2003. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Fifth Edition, USA: Thompson-SouthWestern Publishing, s. 40.

Çizelge 2’de görülen KSS boyutlari, işletmelerin tüm faaliyetleri içinde aldıkları paylar ile orantili olarak ifade edilmiştir. Bu oranlara göre; işletme faaliyetleri içinde en fazla payı ekonomik sorumluluklardan doğan faaliyetler alırken, en az payı ise gönüllü sorumluluk faaliyetleri almaktadır. Bu basamaklar Carroll tarafından kısaca aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.¹⁰

- § Ekonomik Sorumluluklar: Hissedarlar için karlı olmak, çalışanlar için iyi istihdam olanakları yaratmak, müşteriler için kaliteli ürünler üretmek gibi sorumlulukları ifade etmektedir.
- § Yasal Sorumluluklar: Kanunların getirdiği yükümlülüklere uymayı ifade etmektedir.
- § Etik Sorumluluklar: Kimseye zarar vermeden, iş ahlakını göz önünde tutarak işi yürütmek; doğru, ahlaklı ve adil olanı yapmak anlamına gelmektedir.
- § Gönüllü (Hayirsevenlik Odaklı) Sorumluluklar: Topluma bir karşılık beklemeden katkıda bulunmak amacıyla yapılan işler için zaman ve para ayırmayı ifade etmektedir.

Lantos’un KSS yaklaşımında ise etik, diğerkamlik (özgeçilik) ve stratejik sosyal sorumluluk boyutlarından söz edilmektedir. Lantos’un tanımladığı şekliyle etik sosyal sorumluluk, Carroll’in sınıflandırmasındaki ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları tümüyle içine almaktadır.¹¹ Carroll’in modelinde ele alınmayan yeni bir boyut olan stratejik sorumluluklar, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmayı hedeflerken, aynı zamanda toplumsal refaha da destek olmasına imkan veren stratejik bir hayirsevenlik olarak tanımlanmaktadır.¹²

İşletmelerde KSS anlayışının kapsamına ve gelişim sürecine ilişkin bir diğer açıklayıcı çalışma ise Martinet ve Reynaud (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Martinet ve Reynaud, işletmelerde KSS anlayışının evrimine ilişkin dört ana safhadan söz etmektedir. Bu safhalar Çizelge 3’te gösterilmektedir.

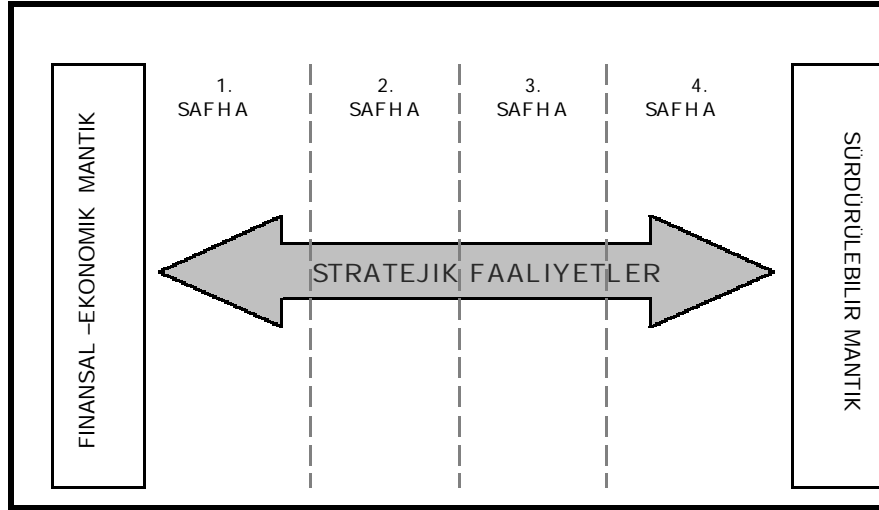
¹⁰ Carroll ve Buchholtz, a.g.e., s.40.

¹¹ G. P. Lantos (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7): 595–630.

¹² D. Jamali (2007) The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries. *Business and Society Review*, 112 (1): s.6.

ÇİZELGE 3

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Evriminde Dört Ana Safha



Kaynak: A. C. Martinet ve E. Reynaud, 2004. *Entreprise durable, Finance et Stratégie*, Revue Française de Gestion.

Bu safhalar sirasiyla su sekilde belirtilmistir:

1. Safha: Ekonomik rekabetçilik anlayisi,
2. Safha: Çevrenin sundugu gerekli kaynaklar sayesinde çiktilari maksimize etmeye dayali anlayis,
3. Safha: Ekonomik temellere dayali maliyet hesaplamalari sonuçlari esas alinarak gelistirilen, dogal kaynaklarin korunmasina yönelik sürdürülebilirlik projeleri yaratma temelli bir anlayis,
4. Safha: Çevreyle uyumlu davranislar gelistirmek, birçok degisik paydas grubunu ayni anda dikkate almak ve herkesin kazanacagi bir faaliyet ortami yaratmaya dayali bir anlayis.

KSS kavraminin ana hatlari ile açıklanan kapsami ve gelisiminden sonra, izleyen bölümde, kavramin dayandigi temel kuramlar üzerinde durulacaktır.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşma teorisyenleri kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştiğine dair süreci ve kurumların toplumdaki rolünü anlamakla ilgilenmektedir. Yapılan faaliyetlerin zamanla nasıl sosyal gerçekler veya kurallar haline geldiğini anlamaya odaklanan kurumsallaşma yaklaşımı, bu faaliyetlerin nasıl ortaya çıktığı ve hem işletmelerin içinde hem de dışında nasıl kabul gördüğü gibi konuları anlamada yararlı olmaktadır. Bu uygulamaların kurumlar için bir uygulama olarak nasıl yerleştiği sürecine odaklanan kurumsallaşma yaklaşımı, bu faaliyetlerin zaman içinde firmaların sürekliliğine nasıl katkıda bulunduğunu ve nasıl mesruiyet kazandığını anlamaya yardımcı olmaktadır.¹³

Kurumsallaşma çeşitli biçimlerde tanımlanabilir. Örneğin, James L. Price, kurumsallaşmayı “örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi” ve “örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç” olarak tanımlamıştır.¹⁴ Scott’a göre kurumsallaşma; sosyal süreçlerin, sorumlulukların, sorgulanamayacak türdeki olayların sosyal düşünce ve harekette kural niteliğinde (rule-like) bir statü kazanmasını içermektedir.¹⁵ Bu görüşe göre, kurumsallaşma, sosyal düzenin kural ve düzenle gerçekleşme süreci olarak görülmektedir ve standardize edilmiş uygulamaları, düzenli bir biçimde tekrar eden hareketleri, sosyal olan, kontrol edilen, ödül ve otorite topluluğu ile desteklenen sistemleri içermektedir.¹⁶ Selznick (1957) ise kurumsallaşmayı; fikirleri ve değerleri yayma süreci olarak tanımlamış ve örgüt ile bireyler tarafından şekillenen, çevre tarafından sınırlamalar getirilen uygulamalı bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Bireyler tarafından kurumsal elemanların uygulamadaki yerinin düşünülmeden, sorgulanmadan olduğu gibi kabul edildiğini böylelikle kurumun süreklilik kazandığını öne sürmüştür.¹⁷

Kurumsal çevrede örgütler, çıktılarının kalitesine ve miktarına bakılmak yerine, doğru yapılar ve süreçler kullanıp kullanmadıklarına bakılarak değerlendirilir, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilir ya da cezalandırılır ve böylece yasamlarını sürdürebilir ya da yok olurlar. Örgütler yasamlarını sürdürebilmek için performanslarını etkileyen faktörler doğrultusunda değil, toplumun uygun ve etkin bulduğu şekilde davranış gösterir ve yapılırlar.¹⁸ Bu düşünceler doğrultusunda kurumsallaşma yaklaşımının önemli kavramlarından biri olarak ortaya çıkmış olan “esbiçimlilik”; örgütlerin çeşitli özelliklerinin çevresel koşullara adapte olmak için ortak bir değişim süreci geçirmeleri sonucunda birbirlerine benzer hale gelmesini

¹³ P.D. Jennings ve P.A. Zandbergen (1995) Ecologically Sustainable Organization An Institutional Approach. *Academy of Management Review*, 20(4): s. 1023.

¹⁴ M. Sağlam (1979) Örgütsel Değişme. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.185. Ankara: Dogan Basimevi, s.112.

¹⁵ W. R. Scott (1987) The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32: ss.493-497.

¹⁶ R. L. Jepperson (1991) Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism In Organization Analysis*. Chicago: The University Of Chicago Press: ss. 143-163.

¹⁷ Scott, a.g.e., ss.493-497.

¹⁸ L. Zucker (1983) Organizations As Institutions. *Research In Sociology of Organizations*, 2: ss. 1-47.

ifade eder. Buradan hareketle, izomorfizm, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede yer alan diğer örgütlerle, hem ekonomik hem de sosyal anlamda çevreye uyum sağlayabilmek için; politik güç, kurumsal güç, kurumsal mesruiyet, kit kaynaklar ve müsteriler için rekabet etmeleri sonucu kaçınılmaz hale gelir.¹⁹

KSS ile ilgili tartışmaların kapsamı; işletmelerin çevresinin ve paydas gruplarının genişlemesi ve bu doğrultuda faaliyetlerinin çeşitlenmesi üzerine, yalnızca sosyal başarının değerlendirilmesi ile sınırlı kalmamıştır. Aynı zamanda, işletmelerin sosyal sorumlulukla ilgili politikalarının kurumsal ilkeler ile ne derece desteklendiği ve belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı gibi daha somut konuları da içine alarak genişlemiştir. Bu bağlamda, KSS tartışmaları için önemli bir teorik temel oluşturması beklenen Kurumsallaşma Yaklaşımı, KSS anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetleri ele alırken, temel olarak üç farklı boyutta etkileşimi savunmaktadır. Bu boyutlardan ilki; “zorlayıcı kurumsal baskılar” (Coercive Institutional Pressures); hükümet düzenlemeleri, kanuni yükümlülükler ve benzeri faktörlerin oluşturduğu baskıları ifade etmektedir. İkinci boyut olan “kural koyucu kurumsal baskılar” (normative institutional pressures); örgütün üye olduğu mesleki kurumların tavsiyesine, örgüt içi normlara ve prosedürlere gönüllü uyumunu içerir ve profesyonelleşmeye bağlı olarak ortaya çıkar. Son boyut olan “taklitçi kurumsal baskılar” (mimetic institutional pressures) ise, örgütün başka örgütlere benzeme isteginden doğan sosyal nitelikli kurumsal baskılardır.²⁰ Günümüz Kurum Teorisi’ni ifade eden boyutlar Çizelge 4’te gösterilmektedir.²¹

ÇİZELGE 4

Günümüz Kurum Teorisini İfade Eden Boyutlar

	Regülatif	Noratif	Bilişsel
Mekanizmaları	Zorlama (coercive)	Normlar (normative)	Modelleme (mimetic)
Mantığı	Araçsallık	Uygunluk	Geleneksellik
Belirleyicileri	Kurallar, kanunlar, baskılar	Belgeleme, tescil etme	Izomorfizm (esbiçimlilik)
Yasalık temeli	Yasal baskı	Ahlaki olarak uyum gösterme	Kültürel destek, kavramsal doğruluk

Kaynak: R. Scott. 1995 Institutions and Organizations. London: Sage, s.35.

Kurumsallaşma Yaklaşımı’nin sağladığı teorik çerçeve bağlamında, örgütlerde KSS anlayisini ve beklenen uygulama örüntülerini daha ayrıntılı bir şekilde ele almak mümkün olmaktadır:

¹⁹ J.M. Shepard, M. Betz ve L. O’Connel (1997) The Proactive Corporation: Its Nature and Causes. Journal of Business Ethics, 16: ss.1001-1010.

²⁰ Scott, a.g.e.

²¹ R. Scott (1995) Institutions and Organizations. London: Sage, s.35.

§ Zorlayıcı Baskılar ve Düzenlemeler (Coercive Pressures and Regulations): Yukarıda da belirtildiği gibi, bu baskılar, gücü ve isbirliğini sağlamak için yapılan otoriter baskılardır. Bu baskılara karşı örgüt, genellikle baskı doğrultusunda değişim göstermek yoluyla cevap vermeyi tercih edecektir. Örneğin; üreticilerin çevresel düzenlemelere uymak için çevre kirliliğini kontrol eden teknolojiler adapte ettikleri, çalışan hakları ile ilgili yasal düzenlemelere uyum sağladıkları, vergi uygulamaları konusunda kanunun isteklerini yerine getirmek için eleman yetistirdikleri görülmektedir. Örgütler, bu tip uygulamaları belirli bir şekilde yapmaları konusunda kurumsal çevrelerinden baskı görürler ve belirli prosedürleri yerine getirmek zorunda kalırlar. Bu nedenle, verilen tepkileri tanımlarken, bu tip baskılara uyumu daha iyi tanımlayabilmek için, “prosedüryel uyum” ifadesi de kullanılabilir.²²

Gerekli yasal düzenlemelerin ve yaptırım gücünün yeterli olmaması, günümüzde, KSS uygulamalarının yürütülmesi ve denetlenmesi konusunda en fazla soruna yol açan etmenlerden biridir.²³ Bu eksiklikler, ülkeler nezdinde alınan kararlar ve getirilen düzenlemeler ile telafi edilmeye çalışıldığı için, bu alanda karşımıza çıkan en zorlayıcı güç “hükümet düzenlemeleri” olmaktadır.²⁴ Ancak bu düzenlemeler, ülkelerin kendi yerel koşullarına göre, ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir; ayrıca işletmelerin giderek daha fazla uluslararasılaştığı bir çevrede, bu durum bazı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, bir işletme ancak faaliyet gösterdiği ülkelerin KSS ile ilgili düzenlemeleri birbiriyle uyumluluk/benzerlik gösterdiği sürece yüksek düzeyde bir sosyal-çevresel performans sergileyebilmektedir.^{25,26}

Taklitçi Kurumsal Baskılar (Mimetic Pressure and Strategic Isomorphism): Çevrenin Belirsizliği “taklit” yapılması için itici güçtür. Mimetik (taklitçi) davranışın ekonomideki ve insan davranışındaki yeri önemlidir. Örgüt karmaşık nedenlere dayanan bir problemle karşılaştığı zaman modelleme davranışını benimser. Daha spesifik bir ifadeyle, örgütlerin taklit etme davranışını yasallık kazanmak ve başarılı olmak için gösterdiği öne sürülebilir. Evrensel yapısal düzenlemelerin daha çok itibar gördüğü ve verimliliği arttırdığı görülmüştür. Bu amaçla model alınan örgüt taklit edildiğinden haberdar olmayabilir; çünkü taklit, dolaylı olarak;

²² W. Powell ve P.J. DiMaggio, (1991). *The New Institutionalism In Organization Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

²³ M. Elkeiy, a.g.e., s. 69.

²⁴ A. M. Rugman ve A. Verbeke, “Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework”, *Strategic Management Journal*, 19 (4): ss. 377-387.

²⁵ Rugman ve Verbeke, a.g.e.,

²⁶ Sharfman, M., Shaft, T. ve Tihanyi, L. (2004) A model of the global and institutional antecedents of high level corporate environmental performance. *Business& Society*, 43(1): ss. 6-36.

isgören transferi ile, danismanlik firmalari ve ticari birlikler araciligi ile gerceklesebilir.²⁷

Taklit ederek kurumsal çevreye uyum gösterme davranisi “yapisal uyum” olarak da adlandirilabilir. Bazen çevresel faktörler, örgütlerden, özel yapılara sahip olmasini isteyebilirler. KSS uygulamalari baglaminda düşünöldüğünde, çevresel faktörler içinde yer alan en önemli aktörler, daha yüksek çevresel ve sosyal performans yaratmak ve bu konuda sektörel standartlari yükseltmek yoluyla rekabet avantajı saglamayi hedefleyen rakiplerdir.²⁸ Sektörde bu sekilde olusan standartlari benimseyen ve buna uygun uygulamalar gelistiren isletmeler, o sektörün kurallarına bagliliklerini ifade etmekte ve o sektörün oyunculari tarafından böylelikle kabul görmektedirler.²⁹ Bu durum özellikle, temel aktörler arasi bagliligin yüksek, iliskilerin yogun oldugu sektörlerde gözlenmekte, ve bu sektörlerde faaliyet gösteren isletmelerin KSS performanslarinin yüksek olması beklenmektedir.³⁰

- § Dissal Normatif Baskilar (External Normative Pressures): Zucker, normatif uyumun otorite ile baski sonucu olusmadigini, dogal olarak meydana geldigini savunmustur.³¹ Normatif uyumun baskiya uyumdan farki; bir alt birimin baski yolu ile kurumsal isteklere uyum göstermek için çalisilmak yerine, gönüllü olarak bu otoriter birimin isteklerini kabul etmesidir. DiMaggio ve Powell (1983) bu tip bir davranisi “kuralcilik” veya “normlara uyum” olarak adlandirilmakta ve profesyonellesmis alanlarda bulunabilecegini öne sürmektedir. Örneğin Amerika' da hastanelerin saglik ile ilgili komisyondan operasyonlari için bir kabul belgesi almasi gerekmez. Fakat örgütler bu belgeyi yasallik kazanmak için gönüllü olarak kendileri araci olarak talep etmekte ve bu belgeler söz konusu örgütlerin güçlü organizasyonlar oldugu konusunda gerekli kaniti saglamaktadır.³² Hükümetlerin getirdigi yasal düzenlemeler disinda gelisen bu baskilar; genellikle; bazi eylem gruplari, Sivil toplum kuruluslari, medya ve hatta hissedarlar tarafından yaratilmaktadır. Isletmeler bu tip baskilarla ne kadar yogun bir sekilde karsilasirlarsa, o kadar yüksek bir KSS performansi sergilerler.³³

²⁷ Powell ve DiMaggio, a.g.e.

²⁸ Sharfman et. al.,a.g.e.

²⁹ S.A.Waddock, C. Bodwell ve S.B.Graves. (2002) Responsibility: The New Business Imperative, Academy of Management Executive. 16 (2): 132–148.

³⁰ Sharfman et. al., a.g.e.

³¹ Scott, a.g.e., 1995.

³² Scott, a.g.e., 1995.

³³ Sharfman et. al., a.g.e.

Paydas Yaklasimi

Paydas Yaklasimi; yöneticilerin, işletmenin tüm paydas grupları tarafından algılanan ortak değerler geliştirmesi gerektiği varsayimini esas almaktadır, ve bu varsayım doğrultusunda “ekonomi” ve “etik” konularının birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılan konular olması gerektiği tezini reddetmektedir.³⁴ Bu yaklaşıma konu olan “paydas” kavramı ile akademik yazında en çok atıfta bulunulan tanım, 1983 yılında Freeman ve Reed tarafından, SRI (Stanford Research Institute)’in çalışmalarına dayanarak şu şekilde ifade edilmiştir:³⁵

“Geniş anlamıyla paydaslar, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini etkileyen ya da gerçekleşen bu amaçlardan etkilenen tüm grup ve bireyleri kapsar (kamu çıkar grupları, protesto grupları, hükümet kuruluşları ve temsilcileri, ticaret kuruluşları, rakipler, sendikalar, çalışanlar, müşteriler, hisse sahipleri, vd.). Daha dar anlamda ise, paydaslar; örgütün varlığını sürdürebilmesi için bağımlı olduğu tüm grup ve bireyleri kapsamaktadır (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümet kuruluşları ve temsilcileri, hisse sahipleri, finansal kuruluşlar, vd.).”

Bir yönetici için en zor görevlerden biri, örgütün dinamik ve karmaşık çevresi içinde ortaya çıkan çok sayıda paydas grubunun örgüte ve birbirlerine yönelik baskılarını, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi ve yönetmeyi basarmaktır. Maignan ve diğerlerine göre bu etkileşim ağı içinde yer alan paydas gruplarının her biri, örgüte ve birbirlerine kendi norm ve değerlerini empoze etmeye çalışmaktadırlar. Ancak, burada hangi grubun kime hangi değeri ne kadar empoze edebileceği ya da taleplerini ne kadar uygulatabileceği, bu sosyal ağı özelliklerine ve o grubun bu ağ içindeki önemine ve gücüne bağlıdır. Bu görüşten yola çıkan Rowley, paydas yaklaşıma ilişkin akademik yazında önem kazanmış bir çalışma yaparak, konuyu hem paydaslar hem de örgüt bakımından aynı anda ele alan teorik bir model sunmuştur. Rowley, modelini, “yoğunluk – density” ve “merkezilik – centrality” olmak üzere iki temel kavram üzerine kurgulamıştır. Bu kavramlardan ilki olan “yoğunluk”; paydasların ve örgütün oluşturduğu sosyal ağı tümüne ilişkin bir özellik olup, bu ağ içinde yer alan aktörler arasındaki ilişkilerin, ağ içinde ortaya çıkması olası tüm ilişkilere oranı ile ifade edilmektedir. “Merkezilik” ise; bu ağ içinde yer alan bir aktörün bireysel pozisyonuna ilişkin bir özellik olup, o aktörün ağ içindeki önemine ve gücüne bağlı olarak gelişir. Paydasların ve işletmenin yer aldığı sosyal çevre içindeki “yoğunluk” ve “merkezilik” derecesine göre örgütün alacağı pozisyonları Rowley, Çizelge 5’te görüldüğü gibi özetlemiştir.³⁶

³⁴ R.E.Freeman, A.C. Wicks ve B. Parmer (2004) Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". Organization Science. 15 (3): 364-369.

³⁵ R.E. Freeman ve D.L.Reed (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. 25(3): s.91.

³⁶ T.J. Rowley (1997) Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences. Academy of Management Review. 22(4): s. 898.

ÇİZELGE 5

Paydas Baskisinin Yapısal Sınıflandırması: Paydas Baskısına Örgütsel Tepkiler

Paydas Yogunluğu	Ağının	Yüksek Düşük	Organizasyonun Merkezîyet Derecesi	
			Düşük	Yüksek
			Uzlaşmacı	Bağlı
			Emredici	Yalnız

Kaynak: T.J. Rowley. 1997. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*. 22(4): s. 898.

Rowley ile benzer bir görüsten hareketle Frooman, Pfeffer ve Salancik'in 1978'teki çalışmalarından yola çıkarak, işletmeler ile paydaşları arasındaki bağımlılık düzeyini ihtiyaç duyulan kaynaklar bakımından birbirine bağımlı olmak şeklinde yorumlamış ve Çizelge 6'daki tipolojiyi ortaya koymuştur.^{37,38,39}

ÇİZELGE 6

Kaynak Bağları Tipolojisi

		Paydas Firmaya bağlı mı?	
		Hayır	Evet
Firma Paydas'a bağlı mı?	Hayır	Düşük bağımlılık	Firmanın gücü
	Evet	Paydaşların gücü	Yüksek bağımlılık

Kaynak: T.J. Rowley. 1997. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*. 22(4): s. 901.

Bu çalışmalara konu olan paydas gruplarının beklentileri ile ilgili yapılan en ayrıntili araştırmalardan biri Spiller tarafından gerçekleştirilmiştir. Spiller 2000 senesindeki araştırmasında, bir işletme için birinci derecede önem teşkil eden paydas gruplarını

³⁷ J. Frooman (1999) Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2): ss.191-205.

³⁸ Rowley, a.g.e., s. 901.

³⁹ J. Pfeffer ve G.R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, USA, 2003.

belirlemis ve bu grupların beklentileri doğrultusunda ortaya çıkan örgütsel uygulamaların, bir işletmenin KSS performansını belirlemede kullanılabileceğini öne sürmüş KSS uygulamaları ile ilgili birçok araştırmada kullanılmıştır.^{40,41} Bu çerçevede Çizelge 7’de gösterilmektedir.

ÇİZELGE 7

Spiller’ in Paydas Gruplarının Beklentilerine Yönelik Sınıflandırması

PAYDAS GRUBU	BEKLENTİLERE YÖNELİK UYGULAMALAR
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> § Finansal bağta bulunmak § Yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek § Eğitim programları geliştirmek § Toplumla ilgili projelerde doğrudan yer almak § Yerel toplumun gelişimini desteklemek § Çevresel ve sosyal değişimi desteklemek § Çalışanlarda, gönüllü toplumsal aktivitelere yönelik bir bilinç geliştirmek § Etkinlik ve verimlilik esasına dayalı toplumsal projeler geliştirmek § Çevresel ve sosyal performansı raporlamak
Çevre	<ul style="list-style-type: none"> § Çevre ile ilgili politikalar geliştirmek § Geri dönüşüm ile ilgili uygulamalar geliştirmek § Atık yönetimi politikaları geliştirmek § Enerji tasarrufu sağlamak § Kamu ile sürekli iletişim halinde olmak ve çevresel uygulamaları kamuya açıklamak § Çevreye uyumlu ürünler geliştirmek § Tedarikçilerin çevreyle ilgili

⁴⁰ D.Jamali (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82: ss. 213–231.

⁴¹ L. Lamberti ve E. Lettieri (2009) CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study, *Journal of Business Ethics*, 87: ss.153-168.

	<p>gerekli önlemleri almasını sağlamak</p> <p>§ Çevreye yönelik bir denetim mekanizması kurmak</p>
Çalışanlar	<p>§ Adil bir ödül sistemi kurmak</p> <p>§ Etkin iletişim sağlamak</p> <p>§ Kendini geliştirme olanakları yaratmak</p> <p>§ İş tatmini sağlamak</p> <p>§ Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sunmak</p> <p>§ Esit çalışma şartları sunmak</p> <p>§ Destekleyici bir şekilde liderlik yapmak</p> <p>§ Ortak bir örgüt “ruhu” oluşturmak</p>
Müşteriler	<p>§ Sektöre öncülük eden bir kalite programı geliştirmek</p> <p>§ Paraya karşılık gelen düzeyde değer sunmak</p> <p>§ Gerçekleri yansıtan tanıtımlar yapmak</p> <p>§ Minimal bir ambalaj tasarımı yapmak</p> <p>§ Müşteri istekleri ve yorumları ile ilgili, çabuk ve müşteriye saygılı tepkiler geliştirmek</p> <p>§ Müşteri ile sürekli iletişim halinde olmak</p> <p>§ Güvenli ürünler geliştirmek</p> <p>§ Çevreye ve topluma duyarlı ürünler geliştirmek</p>
Tedarikçiler	<p>§ Uzun vadeli satın alma ilişkileri geliştirmek</p> <p>§ Beklentileri netleştirmek</p> <p>§ Uzun vadeli ilişkileri esas alan adil fiyat önerileri getirmek</p> <p>§ Çatışma ve anlaşmazlıklara adil çözümler sunmak</p> <p>§ Yenilikçi öneriler getirilmesi için cesaret vermek</p> <p>§ Tedarikçileri, kendi çevresel ve</p>

	sosyal sorumluluklarını geliştirmeleri için desteklemek § Yerel tedarikçiler kullanmak § Azınlık gruplarının sahip olduğu tedarikçiler ile ilgili ayırım yapmamak § Tedarikçilerin seçiminde, çevresel ve sosyal standartlara uyup uymadıklarına dikkat etmek
Hissedarlar	§ Hissedarlara uzun vadede iyi bir getiri oranı sağlamak § Doğru ve zamanında bilgi sağlamak § Açık, net ve adil belirlenmiş bir kar dağıtım politikası izlemek § Hissedarların, firmanın kurumsal yönetimi ile ilgili bilgilendirilmesini, yöneticilere ulaşabilmelerini sağlamak § Firma ile ilgili durum hakkında yeterli ve net bilgi sağlayan yıllık raporlar düzenlemek § Açık, net ve uzun vadeli bir şirket stratejisi belirlemek § Finansal gruplar ile sürekli iletişim halinde olmak

Kaynak: R. Spiller, 2000. Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society. Journal of Business Ethics, 27: 153-154.

Değişik paydaş gruplarının beklentileri ile ilgili gerçekleştirilen bir diğer çalışma ise Longo ve diğerleri⁴² tarafından İtalya'daki KOBİ'lerden oluşan bir örnekte yapılmış ve Spiller⁴³ ile benzer bulgulara rastlanmıştır.

Görüldüğü gibi işletmenin faaliyet gösterdiği ağ içinde büyük önem sahip olan paydaş grupları zaman zaman birbirini tamamlayan zaman zamansa birbirleriyle çelişen çok çeşitli beklentilere sahiptirler. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için bu paydaş gruplarının beklentilerini, işletmenin amaçlarını tehlikeye atmadan optimum düzeyde karşılamakla yükümlüdür. Bu bağlamda, paydaş yaklaşımı, örgütsel sorumluluklar ile ilgili yeni bir düşünce şekli ortaya koymuş ve

⁴² Mura, M. Longo, ve A. Bonoli (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs, Corporate Governance, 5(4): 28-42.

⁴³ R. Spiller (2000). Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society. Journal of Business Ethics, 27: 149-160.

hissedarların ihtiyaçlarının, diğer paydaş gruplarının ihtiyaçlarını, en azından belli bir düzeyde, gidermeden karşılamanın mümkün olmadığı tezini savunmuştur.⁴⁴

Paydaş gruplarının beklentilerini işletmelerin KSS faaliyetleri ile bağdaştıran ve bu faaliyetleri uygulama alanlarına göre sınıflandıran en yeni çalışmalardan biri Chapple ve Moon (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, işletmelerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetleri “toplum ile ilgili bileşenler”, “üretim ile ilgili bileşenler” ve “çalışanlar ile ilgili bileşenler” olarak üç başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklardan, “toplum ile ilgili bileşenler”; genel toplumsal konular, yerel ekonomik gelişmeler, sanat ve kültür, toplumsal gelişim, eğitim-öğretim, çevre – geri dönüşüm, sağlık, iskan, spor, gençler ve çocuklarla ilgili projeler gibi başlıkları içerirken; “üretim ile ilgili bileşenler”; çevreye duyarlı üretim, sağlıklı ve güvenli üretim, insan kaynaklarına önem veren üretim başlıklarını; ve son başlık olan “çalışanlarla ilgili bileşenler” ise; çalışan refahi ve çalışan ilişkileri bileşenlerini içermektedir.⁴⁵

KSS Anlayışına Stratejik Bir Yaklaşım

Günümüzde stratejinin odak noktası, Adam Smith’in geleneksel ürün/pazar yaklaşımının çok ötesine geçmiştir. Yöneticiler artık firmalarının faaliyet gösterdiği çevrenin birçok karmaşık faktörünü dikkate almak durumundadır. Bu da firmaların çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve toplumun çıkarları ile tüm paydaşların çıkarları için değer yaratmasını gerektirmektedir. KSS’nin, firmaların pazar paylarını ve rekabet avantajlarını arttırmada önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. KSS, ayrıca uzun dönemli bir yatırım aracı olarak da görülebilir ve stratejik amaçlarla ilişkili olarak ele alınmalıdır. KSS, firmanın kültürü, yapısı ve süreçleri ile uyumlu olmalıdır ve stratejik yönetim sürecine dahil edilmelidir. KSS’nin strateji ve stratejik yönetim ile üç yolla ilişkili olduğu belirtilmektedir.⁴⁶

- § Strateji için bir girdi olarak KSS: KSS, bir bilgi kaynağıdır ve iş çevresindeki kilit elemanları anlamaya yardımcı olur. Aynı zamanda stratejik bir tercih kaynağıdır ve stratejik plan için bir aksiyondur.
- § Destek faaliyet olarak KSS: Değer zincirini destekleyen alt yapının bir parçasıdır.
- § Yönetimin temel görevi olarak KSS: En az diğer faaliyetler gibi yönetilmesi gereken bir faaliyettir.

KSS ile ilgili tartışmalar çerçevesinde son derece güncel olan ve geniş uygulama alanı bulan yaklaşımlardan biri olan işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin stratejik boyutuna odaklanma kapsamında Freeman ve Reed; işletme

⁴⁴ Jamali, a.g.e., ss.215-219.

⁴⁵ W. Chapple ve J. Moon (2005) Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business & Society*, 44(4): s. 435.

⁴⁶ J. McGee (1998) Commentary on Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework by A. M. Rugman and A. Verbeke, *Strategic Management Journal*, 19: ss. 382-383.

stratejilerinin tüm paydas gruplarının beklentilerini dikkate alarak geliştirilmesi gerektiğini vurgulamış ve bazı spesifik öneriler getirmişlerdir:⁴⁷

- Pazarlama yaklaşımınızı genelleyin: Aynı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını analiz ettiğiniz gibi, her paydas grubunun ihtiyacını da analiz edin ve bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik ürünler, hizmetler ve programlar tasarlayın.
- Müzakere süreçlerini yapılandırın: Paydaslarınızın politik yapılarını iyi tanıyın ve politika biliminden gelen; koalisyon analizi, çatışma yönetimi, ve tek taraflı eylemlerin kullanımı ve suiistimali gibi kavram ve teknikleri iyi bilin.
- Reaktif olmak yerine inisiyatif ele alma üzerine kurulu bir karar politikası geliştirin.
- Örgütsel kaynakları paydasların talep ve çıkarlarının önem derecesini göz önüne alarak dağıtın.

Porter ve Kramer'in Harvard Business Review'da yayınlanan ve KSS anlayışına stratejik bir perspektiften bakma gerekliliğinin altını çizen makalelerine göre ise, bir şirketi etkileyen sosyal baslıklar üçe ayrılmaktadır.⁴⁸

Bu baslıklardan, "Jenerik Sosyal Baslıklar" en geniş kapsama sahip faaliyetleri içermektedir. Jenerik sosyal baslıklar, şirket faaliyetlerinden ciddi ölçüde etkilenmemekte ve şirketin uzun vadeli rekabet gücünü maddi açıdan etkilememektedirler.

Diğer bir grup olan "Değer Zincirinin Sosyal Etkileri ile İlgili Baslıklar", şirketin olagan faaliyetleri ile ilişkili olması bakımından ilk baslığa göre daha dar kapsamlıdır. Burada şirketin değer zincirinde yer alan içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış, servis ve destek faaliyetler (tedarik faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme, yönetim altyapısı faaliyetleri) gibi faaliyetlerinden kaynaklanan sorumlulukları gündeme gelmektedir.

Son baslık olan "Rekabet Ortamının Sosyal Boyutları ile İlgili Baslıklar" ise, şirketin faaliyet gösterdiği yerlerde rekabet gücünü büyük ölçüde etkileyen çevresel etmenlerle ilişkili faaliyetleri kapsamaktadır.

Stratejik bağlamda düşünüldüğünde, KSS'nin ancak işletme politikaları ve uygulamaları ile entegre edilebilirse, görünür ve anlamlı sonuçlar yaratacağına kanaat getirilmiştir.⁴⁹ Yukarıda kısaca açıklanan baslıklar kapsamında değerlendirilen ve işletme amaçları doğrultusunda önceliklendirilen faaliyetler, işletmenin elindeki kaynakların böylece hem paydas gruplarını hem de işletme amaçlarını tatmin edecek şekilde dağıtılmasını sağlayacaktır. Bu görüşe göre, önemli olan, sosyal ve çevresel performansı yükseltmek için tahsis edilen kaynakların, aynı zamanda, endüstriyel performansı yükseltmek için de kullanılabilmesidir. Diğer bir deyişle, stratejik bakış açisi sağlanabildiği takdirde, kit

⁴⁷ R.E. Freeman ve D.L. Reed (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review 25(3): s. 92.

⁴⁸ M.E.Porter ve M.R.Kramer (2006) The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. s.85.

⁴⁹ Gardiner, L., Rubbens, C ve Bonfiglioli, E. (2003) "Big Business, Big Responsibilities", Corporate Governance. 3 (3) : ss. 67-77.

kaynakların kullanımı sonucu işletmenin paydaşlar tarafından değerli bulunan, taklit edilemeyen, işletmeye özgü ve ikame edilmesi zor çıktılar yaratarak rekabet avantajı sağlamanın yanında, sosyal ve çevresel performansını da yükseltmesi mümkün olacaktır. Bu anlayışın kurumsal stratejilerin temeline yerleştirilmesi sonucunda ise, endüstriyel performans ile sosyal ve çevresel performans birbirleri için bir nevi “kaldıraç” görevi görecektir.⁵⁰

GELİSMEKTE OLAN ÜLKELERDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Günümüz toplumlarında, eğitim seviyesi artmış ve basta internet olmak üzere teknolojik olanakların her gelişmeden anında haber alma kolaylığı getirmesi sonucu “toplumsal farkındalık seviyesi” yükselmıştır. Ancak, bu tarz bir farkındalığın birçok toplumda izine rastlanmasına karşın, her toplum için aynı düzeyde geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir.^{51,52} Bu doğrultuda, işletmeler tarafından KSS faaliyetlerinin gerekliliği konusundaki bakış açisinin kültürden kültüre değişim gösterdiğini ortaya koyan çalışmalar, konunun ülkeler bağlamında ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer taraftan, tüketicilerin ve toplumun beklentilerinin de, yine ülkeden ülkeye, kültürel bağlam çerçevesinde değişiklik gösterdiğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur.⁵³ Nitekim, “PricewaterhouseCoopers’ Millennium Poll” (2003) olarak adlandırılan ve söz konusu kuruluşun dünya çapında 22,000 tüketici üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına dayanarak, 21 ülkeden 18’inde tüketicilerin çoğunluğunun, firmaların toplum içinde yasal olarak belirlenmiş yükümlülüklerinin ötesinde bir takım rolleri de üstlenmeleri gerektiği konusunda hemfikir olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, bulguların en güçlü olduğu ülkeler Kuzey Amerika ülkeleri ve Avustralya olarak belirlenirken, en zayıf bulgulara Rusya, Türkiye ve Kazakistan’da rastlanmıştır.⁵⁴

Gelişmekte olan ülkeler, KSS uygulamaları bakımından çok büyük potansiyele sahip olan ve bu uygulamaların sonuçlarının en belirgin şekilde gözlenebildiği ortamlardır. Bu nedenle, işletmelerin, gelişmekte olan ülkelerdeki KSS uygulamaları özellikle dikkat çeken ve araştırılmaya değer bir konu olarak değerlendirilmektedir. Kavramsal bağlamda değerlendirildiğinde, bu uygulamaların geliştirilmesinde içsel ve dışsal bazı tetikleyici etmenlerin özellikle ön plana çıktığından söz edilebilir.

⁵⁰ Rugman ve Verbeke, a.g.e., ss. 382-383.

⁵¹ R. Welford, C. Chan ve M.,Man (2007) Priorities For Corporate Social Responsibility: A Survey of Businesses and Their Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15 (1): ss. 52–62.

⁵² P. Dobers ve M. Halme (2009) Corporate Social Responsibility and Developing Countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 16: ss.237–249.

⁵³ F. Küskü ve A. Zarkada-Fraser. An Empirical Investigation of Corporate Citizenship in Australia and Turkey. *British Journal of Management*. 15: s.57-72.

⁵⁴ M. Hatcher (2002) New Corporate Agendas, *Journal of Public Affairs*, 3 (1): ss. 32-38.

İçsel tetikleyiciler ülke içindeki baskılardan kaynaklanırken; dissal tetikleyiciler ise küresel temellidir. Bu unsurlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:⁵⁵

- § **Kültürel Gelenek:** KSS'nin batıda ortaya çıkan bir kavram olduğuna inanılsa da, aslında bu kavramın gelişmekte olan ülkelerdeki yerel kültür ile derin bir şekilde bağlantılı olduğuna dair kanıtlar vardır. Özellikle din, KSS için en güçlü tetikleyicilerden biri olarak görülmektedir. Vives (2006) çalışmasında Latin Amerika'daki 1300 küçük ve orta ölçekli işletmede KSS'nin modern uygulamaları konusunda yapılmış olan bir araştırma dini inançların KSS'nin güçlü tetikleyicilerinden biri olduğunu göstermiştir.⁵⁶
- § **Politik Reform:** Gelişmekte olan ülkelerdeki KSS uygulamaları politik süreçlerden bağımsız olarak düşünülemez. Ülkelerin politik yapılarının ve politik çevre faktörlerinin KSS uygulamaları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.
- § **Sosyo-Ekonomik Öncelikler:** Gelişmekte olan ülkelerde KSS ile ilgili önemli argümanlardan biri de, bu ülkelerdeki KSS uygulamalarının, firmaların faaliyette bulunduğu sosyo-ekonomik çevre tarafından belirlendiğidir. Örneğin Nijerya gibi ülkelerde KSS ile ilgili öncelikler yoksulluğun önlenmesi, sağlık hizmetleri, eğitim ve alt yapı hizmetleri olurken; çoğu batı ülkesinde bu öncelikler müsteri hizmeti, adil ticaret, yeşil pazarlama, iklim değişikliği ve sosyal sorumluluğu olan yatırımlar olabilmektedir. Dolayısıyla, ülkelerin sosyo-ekonomik öncelikleri, KSS uygulamalarını doğrudan etkilemektedir.
- § **Kurumsal Yönetim Boslukları:** Gelişmekte olan ülkelerde çoğunlukla kurumsal yönetim anlamında zayıf işletmelere rastlanmaktadır. Bu nedenle de, sorumluluklar çoğunlukla özel aktörlere delege edilmiştir. Bu ülkelerin hükümetleri yaşam koşullarını iyileştirmeye önem vermekte ve işletmelerin özellikle KSS gibi faaliyetleri üstlenmelerini beklemektedir.
- § **Kriz Verilen Tepki:** Gelişmekte olan ülkelerde meydana gelen krizlerin KSS üzerindeki etkileri büyüktür. Bu krizler; ekonomik, çevresel, sosyolojik ve endüstriyel olabilmektedir. Örneğin 2001 yılında Arjantin'de yaşanan kriz, işletmelerin tüm KSS uygulamalarının yönünü yoksulluğun önlenmesine doğru çevirmiştir.
- § **Pazara Ulaşım:** Gelişmekte olan ülkeler için KSS, gelişmiş ülkelerdeki pazarlara girmeyi kolaylaştıran yollardan biri olarak görülmektedir. Araya çalışmasına göre⁵⁷, Latin Amerika'daki en büyük 250 işletmenin KSS uygulamalarına bakıldığında, uluslararası pazarlarda iş yapan firmaların

⁵⁵ W. Visser (2008) Corporate Social Responsibility in Developing Countries, A.Crane, A.McWilliams, D.Matten, J.Moon ve D.Siegel (Der.), The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press: ss. 473-499.

⁵⁶ A. Vives (2006) Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America'. Journal of Corporate Citizenship, 21, Spring: ss. 39-50.

⁵⁷ M. Araya (2006) Exploring Terra Incognita: Non-financial Reporting in Latin America. Journal of Corporate Citizenship 21, Spring: ss.25-38.

KSS uygulamalarının, sadece yerel faaliyetlerde bulunan firmalara göre bes kat daha fazla olduğu görülmüştür.

- § **Uluslararası Standardizasyon:** KSS kodları ve standartları, gelişmekte olan ülkelerin KSS uygulamaları için ne önemli tetikleyiciler arasındadır.
- § **Yatırım Tesvikleri:** Sosyal sorumlu projeler, gelişmekte olan ülkelerdeki KSS uygulamaları için temel tetikleyicilerden biridir.
- § **Paydasların Etkisi:** Gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların sosyal, etik ve çevresel performansları üzerinde devletin güçlü kontrolü olmaması durumunda, paydas grupları KSS için önemli tetikleyicilerden biri haline gelmektedir.
- § **Tedarik Zinciri:** Gelişmekte olan ülkelerdeki KSS için önemli tetikleyicilerden biri de, çokuluslu firmaların özellikle küçük ve orta ölçekli firmaların tedarik zincirlerine empoze ettiği gerekliliklerdir.

Görülmektedir ki; gelişmekte olan ülkelerde KSS uygulamaları daha az olmasına karşın, bu ülkelerde, KSS'ye duyulan ihtiyaç gelişmiş ülkelere kıyasla çok daha belirgindir. Bunun temel nedeni ise; gelişmekte olan ülkelerde, varlıklı ülkelere göre daha az sayıda kurumun kamu hizmeti sağlıyor olması ve bu nedenle özellikle sosyal şartların iyileştirilmesinden sorumlu olan yönetim birimlerinde ciddi eksiklikler bulunmasıdır. Bu koşullar altında işletmeler, söz konusu eksikleri tamamlamaları konusunda yüksek talep ve beklentilerle karşılaşmaktadırlar.⁵⁸ Söz konusu bu taleplerin, özellikle, bu ülkelere yatırım yapan ve ülkenin kaynaklarından ya da konumundan yararlanarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan Çokuluslu İşletmeler (ÇUI) tarafından karşılanması beklenmektedir.⁵⁹ Bu da, gelişmekte olan ülkelerde ÇUI'lerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerini, konunun önemli bir boyutu olarak ön plana çıkarmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelere yapılan direkt yabancı yatırımlar, o ülkede yeni istihdam alanları yaratarak ve teknoloji transferi yaparak, yerel ekonominin gelişimine katkıda bulunmaktadır. ÇUI'ler özellikle sivil toplum ile işbirliği içinde olarak sürdürülebilir gelişime odaklanır ve KSS yoluyla bu ülkeler üzerinde olumlu bir etki yaratır.⁶⁰

Bu talepleri karşılamaya çalışan ÇUI'lerin, gelişmekte olan ülkelere sürdürdükleri KSS çalışmaları arasında; eğitim, sağlık ve barınma hizmetleri sağlama, burs verme, yol yapma, içilebilir su temin etme, çiftçilere ziraat ile ilgili yardım ve danışmanlık sağlama gibi faaliyetler yer almaktadır. İşletmelerin kar amacı güden ekonomik

⁵⁸ C. Baughn et al. (2007) Corporate Social and Environmental Responsibility in Asian Countries and Other Geographical Regions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 14 (4): ss. 189–205.

⁵⁹ Hatcher, a.g.e.

⁶⁰ U.E.İte (2004) Multinationals and Corporate Social Responsibility In Developing Countries: A Case Study of Nigeria. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 11: ss. 1-11.

birimler olduğu düşünülürken, sözü geçen faaliyetler işletmenin temel sorumlulukları arasında bulunmamasına rağmen gelişmekte olan ülkelerde söz konusu alanlardaki ihtiyaçların yüksek olması nedeniyle, bu tip yardım faaliyetleri ÇU'ların rolleri hatta görevleri olarak görülmektedir. ÇU'lar kendilerinden beklenen bu görevleri yerine getirmediklerinde ise, son derece olumsuz tablolarla karşılaşabilmektedirler. Örneğin; Nijerya'daki Ogoni Halkı'nın 1995 yılında, Royal/Dutch Shell ve diğer petrol şirketlerine karşı verdiği mücadelede olduğu gibi zaman zaman ev sahibi ülkedeki yerel halk çokuluslu işletmeden yeterince sosyal ve ekonomik yardım veya altyapı desteği alamadığını düşündüğünde işletme aleyhine dünya genelinde kampanyalar yürütebilmektedir.⁶¹ Petrol şirketleri, belki Nijer Deltası'ndaki örnekte olduğu gibi faaliyet gösterdikleri ülkede yerel halkın direnci ile karşılaşmaları için belki de çevreye en fazla zarar veren sektörlerden birinde faaliyet gösterdikleri için, KSS projelerinde baskı çekmektedir. BP ve Royal/Dutch Shell, yenilenebilir enerji kaynakları üretme ve karbon emisyonlarını minimize etme projeleri ile küresel ısınmanın etkilerini azaltmayı hedeflemektedir. Buna rağmen Shell'in 2001 yılında yaptırdığı bir araştırmaya göre Nijerya'da sürdürdüğü KSS projelerinin üçte birinden azı işlevselliği anlamında başarıya ulaşabilmiştir. Yerel halkın gözünde tüm bu faaliyetler, gerçek bir ilerleme sağlama amacıyla değil hediyelerle insanları satın almak için sürdürülmektedir.⁶²

Bu sebeple Moon (2005), Ojala (1994), Welcomer ve diğerleri (2003) gibi bilim adamları çokuluslu işletmelerin, KSS projelerine karar vermeden önce bölge halkı veya yetkililerinden, ihtiyaç ve önceliklere yönelik fikir almalarının, faaliyet gösterdikleri ülkede net ve belirli hedefler koymalarının, uluslararası piyasadaki görev ve zorunluluklarını açıklıkla belirtmelerinin gerekliliği üzerinde durmaktadırlar. Ancak özel sektör, faaliyet gösterdiği ülkede esasen devletin görevi olan altyapı hazırlama ve topluma hizmet götürme sorumluluğunu üstlenmiş bile faaliyetleri için net hedefler koyabilmesi her zaman mümkün olamamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde genellikle düzenli makro ekonomik planların ve kalkınma planlarının olmayışı, resmi kurumların bir kısmında yolsuzluklar olusu, KSS projelerini hayata geçirmek isteyen işletmelerin işini zorlastırmakta ve KSS projelerinin genel performansını olumsuz etkilemektedir.^{63,64} Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin KSS anlayışlarına ve faaliyetlerine yönelik olarak Türkiye'de gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda da çarpıcı sonuçlara rastlanmıştır. Örneğin Küskü⁶⁵ tarafından yapılan bir araştırmada; otomotiv, ilaç ve tekstil gibi üretim süreci çevre için zaman zaman tehdit oluşturabilen sektörler incelenmiş ve bu sektörlerde yer alan işletmelerin; zorlayıcı kurumsal güçlerin etkisiyle KSS faaliyetlerine yer verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Yine Türkiye'de,

⁶¹ G. Eweje (2006) The Role of MNEs in Community Development Initiatives in Developing Countries: Corporate Social Responsibility at Work in Nigeria and South Africa. *Business & Society*, 45 (2): ss. 93-129.

⁶² J.G. Frynas (2005) The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: Evidence From Multinational Oil Companies. *International Affairs*, 81 (3): ss. 581-598.

⁶³ Eweje, a.g.e. s.97.

⁶⁴ İte, a.g.e., s.8.

⁶⁵ F. Küskü, (2007) From Necessity to Responsibility: Evidence for Corporate Environmental Citizenship Activities from a Developing Country Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 14: 74-87.

ISO 500 listesinde yer alan işletmelerin yürüttükleri KSS faaliyetlerine yönelik Mutlu ve diğerleri⁶⁶ tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Chapple ve Moon'un, önceki bölümlerde yer verisen bileşen çerçevesi esas alınarak, ayrıntılı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ana sektörler ile yürütülen KSS faaliyetleri ilişkilendirildiğinde, imalat sektöründe yer alan firmaların, diğerlerine göre, tüm boyutlar bağlamında çeşitlilik gösterdiği gözlenmektedir. Sektörlerin geneli bağlamında incelendiğinde ise, en çok, topluma yönelik KSS faaliyetlerine ağırlık verildiği; bunları, üretime yönelik KSS faaliyetlerinin izlediği gözlenmiştir.

Gelismekte olan toplumlar ile burada faaliyet gösteren işletmeler arasındaki ilişkinin gelecekteki görünümü düşünüldüğünde, ancak iki tarafın da çabası ile bir kazan-kazan durumu oluşabileceği açıkça görülmektedir. Ülkeler, küreselleşme ile ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilmek için gerekli kapasiteye sahip olmakla ve altyapılarını geliştirmekle yükümlüdürler. Bu kapasite, temelde, toplumun bilgi ve beceri düzeyini kapsamaktadır. Bu düzey, günümüzde, Thomas Friedman'ın ifade ettiği şekilde, “teknolojinin demokratikleştirilmesi” ve “mali işlerin demokratikleştirilmesi” adımları sayesinde, sırasıyla önce “bilgi transferi”ne ve ardından “yatırım transferi”ne öncülük edecektir.⁶⁷ Bunları takiben, bu ülkelerde zenginlik artisina paralel olarak toplumsal farkındalık seviyesi de yükselecektir. Toplumsal farkındalıktaki artisin dogal bir sonucu olarak, söz konusu ülkelerde gerek ÇU'lerin gerekse yerel işletmelerin toplum ve çevre ile ilgili faaliyetlerine ilişkin beklentiler de artacaktır.

Diğer taraftan, gelismekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler de, “farkındalık düzeyi” yüksek bir toplumda çalışmanın uzun dönemdeki yararlarını öngörmelidirler. Böyle bir toplumun işletmeye olan katkıları da kuskusuz oldukça fazla olacaktır.

SONUÇ

Günümüzde artık, finansal performans ile toplum ve çevreyle ilgili faaliyetlerde gösterilen performansın birbiri ile çelisen değil, aksine, birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğu düşüncesi ağır basmaktadır. Bilindiği üzere eğer bir örgüt verimli çalışıyorsa yaşamını sürdürebilir. Bu verimlilik çoğunlukla çıkar gruplarının isteklerini tatmin ettiği ölçüde artar. Bugün, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin içinde bulunduğu yasal çevrenin ve görev çevresinin birtakim beklentileri ve baskılarından etkilendiğini ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin içeriği ve yerine getirilme amacının bu bağlamda farklılığını söyleyebiliriz. Bu baskılara ve isteklere uyum göstererek sosyal sorumluluk

⁶⁶ E. C. Mutlu ve diğerleri. (2007) 500 Büyük İşletmenin Web Sitelerinde Yer Alan Sosyal Sorumluluk İfadelerinin İçerik Analizi ile İncelenmesi. 15. Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya.

⁶⁷ M. Friedman (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, 33: ss.122–126.

faaliyetlerini çevresel, yasal, etik ve ekonomik alanlar için yerine getiren işletmeler hem toplumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunacak, hem de rekabet üstünlükleri ve toplumsal kabulleri artacaktır. Toplum tarafından kabul gören işletmelerin ürün ve hizmetlerine olan talebin artacağını, daha nitelikli personeli işletmeye çekebileceği ve bu suretle yaşam döngüsünün de daha uzun olacağını söyleyebiliriz. Örgütün yaşam döngüsünü uzatan ve rekabet arenasında üstünlük sağlamasında rol oynayan bir diğer faktör ise işletmelerin stratejik planlarını, toplumun beklentileri dikkate alarak yapılandırmasıdır. Stratejik planlarını, yasal ve görev çevresinin istekleri çerçevesinde hazırlayan işletmeler, kendi sektörlerinde ve faaliyet gösterdikleri toplum içinde elde ettikleri kazanımlar sayesinde rol model oluşturacaklardır. Bu işletmelerin aldıkları başarılı sonuçlar ve sergiledikleri “kazan-kazan” anlayışı, kurumsallaşma teorisinin öngördüğü şekilde diğer işletmeler için zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılar oluşturacaktır. Bu doğrultuda, KSS ile ilgili uygulamaların zaman içinde işletmelerin stratejileri ile bütünleşmesi ve bu bütünleşmenin gerektirdiği şekilde örgüt yapı ve süreçlerinin giderek benzesmesi öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- Araya, M. 2006. Exploring Terra Incognita: Non-financial Reporting in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship* 21, Spring: 25–38.
- Baughn, C., Bodie, N., McIntosh, J. 2007. Corporate Social and Environmental Responsibility in Asian Countries and Other Geographical Regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 14 (4): 189–205.
- Bowen, H. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*, USA: Harper&Brothers.
- Carroll, A.B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 4(4): 497-505.
- Carroll, A.B. 1991. The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 39-48.
- Carroll, A.B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3): 268-295.
- Carroll, A.B. ve Buchholtz. 2003. *Business& Society Ethics and Stakeholder Management*. 5.bs., USA: Thompson-Southwestern Publishing
- Chapple, W. ve Moon, J. 2005. Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business & Society*, 44(4): 415-441.

- Cruz L.B., vd. (2006), "Towards Sustainable Development Strategies: A Complex View Following the Contribution of Edgar Morin", *Management Decision*, 44(7): 871-891.
- Dobers, P. Ve Halme, M. 2009. Corporate Social Responsibility and Developing Countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 16: 237–249.
- Elkeiy M. 2005. Give and Take, FDI Magazine, Financial Times Press, February Issue.
- Eren, E. 2000, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eweje, G. 2006. The Role of MNEs in Community Development Initiatives in Developing Countries: Corporate Social Responsibility at Work in Nigeria and South Africa. *Business & Society*, 45(2): 93-129.
- Freeman, R.E ve Reed, D.L. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* 25(3): 88-106.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. ve Parmer, B. 2004. Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*. 15(3): 364-369.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, 33: 122–126.
- Frooman, J. 1999. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2): 191-205.
- Frynas, J.G. 2005. The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: Evidence From Multinational Oil Companies. *International Affairs*, 81(3): 581-598.
- Gardiner, L., Rubbens, C ve Bonfiglioli, E. (2003) "Big Business, Big Responsibilities", *Corporate Governance*. 3 (3) :67-77.
- Godfrey, P.J. ve Hatch, N.W. 2007. Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century, *Journal of Business Ethics*, 70: 87-98.
- Hatcher, M. 2002. New Corporate Agendas, *Journal of Public Affairs*, 3(1): 32-38.
- Henriques, I. ve Sadosky, H. (1996). The Determinants of Environmentally Responsible Firm. *Journal of Environmental Economics and Management*. 30 (3): ss. 381- 395.

- Ite, U.E., 2004. Multinationals and Corporate Social Responsibility In Developing Countries: A Case Study of Nigeria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11: 1-11.
- Jamali, D. 2007. The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries. *Business and Society Review*, 112 (1):1-27.
- Jamali, D. 2008. A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82: 213–231.
- Jennings, P.D. ve Zandbergen, P.A. 1995. Ecologically Sustainable Organization An Institutional Approach. *Academy of Management Review*, 20(4):1015-1052.
- Jepperson, R. L. 1991. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism In Organization Analysis*. Chicago: The University Of Chicago Press: 143-163.
- Kotler, P. ve Lee, N. 2005. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Çeviri :Sibel Kaçamak). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Küskü, F. ve Zarkada-Fraser, A. (2004) An Empirical Investigation of Corporate Citizenship in Australia and Turkey. *British Journal of Management*. 15: 57-72.
- Küskü, F. (2007) From Necessity to Responsibility: Evidence for Corporate Environmental Citizenship Activities from a Developing Country Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 14: 74-87.
- Lamberti, L. ve Lettieri, E. 2009. CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study, *Journal of Business Ethics*, 87: 153–168.
- Lantos, G. P. 2001. The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 18(7): 595–630.
- Longo, M., Mura, M. ve Bonoli, A. 2005. Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs, *Corporate Governance*, 5(4): 28–42.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. ve Ferrell, L. 2005. A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10): 956-977.
- Martinet A. C. ve Reynaud, E. 2004. Entreprise durable, Finance et Stratégie, *Revue Française de Gestion*.

- McGee, J. 1998. Commentary on Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework by A. M. Rugman and A. Verbeke , Strategic Management Journal, 19: 377-387.
- Moore G. 2003. Hives and Horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: What Future for Corporate Social Responsibility?, Business Ethics: A European Review, 12(1): 41-53.
- Mutlu, E.C. ve digerleri. 2007. 500 Büyük Isletmenin Web Sitelerinde Yer Alan Sosyal Sorumluluk Ifadelerinin İçerik Analizi ile Incelenmesi. 15. Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Stanford University Press, USA, 2003.
- Porter, M.E. ve Kramer, M.R. 2006. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review :78-92.
- Powell, W. ve DiMaggio, P.J. 1991. The New Institutionalism In Organization Analysis. Chicago: The University of Chicago Press.
- Rowley, T.J. 1997. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences. Academy of Management Review. 22(4): 887-910.
- Rugman, A. M. ve Verbeke, A. "Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework" , Strategic Management Journal, 19 (4): 377-387.
- Sağlam, Mehmet. Örgütsel Değişme. Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları no.185. Ankara: Dogan Basimevi, 1979.
- Scott, W.R. 1987. The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science Quarterly, 32: 493-511.
- Scott, W. R. 1991. Unpacking Institutional Arguments. W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.), The New Institutionalism In Organization Analysis. Chicago: The University Of Chicago Press: 164-183.
- Scott, R. 1995. Institutions and Organizations. London: Sage.
- Selznick, P. 1957. Leadership in Administration, A Sociological Interpretation. New York: Harper and Row.
- Sharfman, M., Shaft, T. ve Tihanyi, L. 2004. A model of the global and institutional antecedents of high level corporate environmental performance. Business & Society, 43(1): 6-36.

- Shepard, J. M., Betz, M. ve O'Connell, L. 1997. The Proactive Corporation: Its Nature and Causes. *Journal of Business Ethics*, 16: 1001-1010.
- Spiller, R. 2000. Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society. *Journal of Business Ethics*, 27: 149-160.
- Visser, W. 2008. Corporate Social Responsibility in Developing Countries, A.Crane, A.McWilliams, D.Matten, J.Moon ve D.Siegel (Der.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*: 473-499. Oxford: Oxford University Press.
- Vives, A. 2006. Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America'. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, Spring: 39–50.
- Waddock, S.A., Bodwell, C. and Graves, S.B. 2002. Responsibility: The New Business Imperative, *Academy of Management Executive*. 16 (2): 132–148.
- Welford R., Chan C. ve Man, M. 2007. Priorities for corporate social responsibility: A Survey of Businesses and Their Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15(1): 52–62.
- Zucker, L. 1983. Organizations As Institutions. *Research In Sociology of Organizations*, 2: 1-47.