

İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ: ÇANAKKALE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Ali HALICI

Başkent Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, ANKARA

Giriş

İşletmelerin; kendine özgü, özel nitelikli amaçları bir kenara bırakılacak olursa, çağımız işletmelerini nitelendiren veya nitelendirmesi gereken genel amaçları, birbiri ile çok sıkı bağlantılı üç kısımda toplanmaktadır. Bunlar (Can, Tuncer ve Ayhan, 1991:22); kâr sağlamak, toplumsal fayda sağlamak ve süreklilik'tir.

Günümüzde işletmelerin, toplumsal fayda sağlamak amacı çerçevesinde sadece; tüketici kesimlerinin taleplerine uygun nitelik ve miktarda mal ve hizmet üretmeleri; söz konusu bu mal ve hizmetleri tüketicilerin isteklerine uygun miktar ve yerlerde; onların ödeme güçlerine uygun fiyat ve zamanda sunmaları sonucu oluşacak tüketim ve sağlanacak fayda algılanmamaktadır(Can, Tuncer ve Ayhan, 1991:26).

Bu yaklaşım, Amerika başta olmak üzere gelişmiş batı toplumlarında modern işletmeciliği aşan ileri bir gelişmeyi de temsil etmektedir. Bu gelişmede, sorun bireysel ya da grupsal, tüketici isteklerini sezmede, bunlara hizmette ve tatminde çok başarılı olan bir işletmenin ilgili taraflarının -toplum, yakın çevre, işgörenler, hissedarlar vb.- uzun vadeli çıkarlarına da aynı şekilde cevap verip vermediğindedir (Baybars, 1991:15).

Uzun vadeli, tüketici ve toplum refahını temel alan bu görüş "işletmenin sosyal sorumluluğu" anlayışına dayanmaktadır. Uzun dönemde, firmalar dahil tüm ilgililerin çıkarına olan bu anlayışta firmalar, bir yandan tüketicileri bir yandan da toplumsal öncelikleri tatmin etmek durumundadırlar (Baybars, 1991:16).

Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel sosyal sorumluluk, örgütlerin kendi ilgi alanları çerçevesinde sosyal refahın korunması ve geliştirilmesi için zorunlu olduğu faaliyetlerin araştırılmasına işaret eder.

Örgütsel sosyal sorumluluk genellikle şirket (işletme) sosyal sorumluluğu olarak ifade edilmektedir. Çünkü, sosyal sorumluluk kavramı genellikle işletmelere atfedilmektedir. Buna, işletmelerin ve diğer örgütlerin sosyal sorumluluklarını, eylemlerinde göz önünde tutma zorunluluğundaki farklılıklar sebep olmaktadır (Bartol ve Martin, 1994:103).

Sosyal sorumluluklar genel olarak bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, işletme içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir (Eren, 1990:110).

İşletmenin ekonomik koşullara uygun davranışları, o ülkenin kendisine işletme için emanet ettiği kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması zorunluluğuna işaret etmektedir. Yasal koşullara uygun davranış göstermesi ise, işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kanunlarına, kararnamelerine, yönetmeliklerine, örf ve adetleri ile diğer düzenleyici hükümlerine aykırı hareket etmesine ilişkindir. İş ahlâkına gelince, fiyatları makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan kaçınma, sahiplere karşı haksız rekabetten ve asılsız reklamlardan sakınma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konuları kapsamaktadır. İşletmenin içinde çalışan personele terfi, ücretlendirme ve benzeri hususlarda dürüst davranma, kayırım yapmama, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkanı hazırlama, mahkum ve sakatlara iş olanakları sağlama, çevre halkına eşit istihdam olanakları tanıma gibi hususlar ile işletmenin çevresindeki kişi ve kurumların başta devlete, belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirme, müşterilerin, satıcıların, çevre halkının, mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insan sevgisi ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma gibi konuları kapsamaktadır (Eren, 1990:110).

Dolayısıyla, sosyal sorumluluk, karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar toplumun genel çıkarlarını da geliştirecek ve koruyacak eylemlerin yapılmasındaki zorunluluktur (Hill ve Gareth, 1989:48).

Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Sosyal sorumluluk ile ilgili büyük kaygılar geçmişte yaşanan çeşitli olaylardan kaynaklanmaktadır. Sosyal sorumluluklar, 1800'lü yılların sonunda büyük şirketlerin sayılarının artmasıyla kavramsal olarak ortaya çıkmıştır (sanayi liderleri olan, John D.Rockefeller, Cornelius Vanderbilt ve Andrew Carnagie). O dönemlerde, baskı ya da anlaşma ile verilen komisyonlar ve sabit fiyat anlaşmaları gibi anti-rekabet uygulamaları hükümetleri yasal reformlar yapmaya itmiştir (Bartol ve Martin, 1994:103).

Tarihin kaydettiği en önemli ekonomik bunalımlarından biri olan ve 1929 yılında patlak veren "büyük çöküntü" (Great Depression) başta Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'nın sanayileşmiş ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede büyük oranda işsizliğe ve üretim kayıplarına yol açmıştır (Üstünel, 1994:54).

Bu dönemle birlikte sosyal sorumluluk kavramındaki gelişmelerin hız kazandığı görülmektedir.

1936'da Sears Şirketi tarafından ilk olarak, sosyal sorumlulukları ve davranış şekillerini tartışmak için üst düzey yöneticilerin katıldığı toplantılar düzenlenmiştir. 1960'larda sivil örgütler, kadın hakları ve çevrecilik gibi sosyal hareketler, şirketlerin sosyal sorumluluklarına halkın verdiği değerlerin gelişmesine ışık tutmuştur.

Belirtilen tarihsel gelişim üç önemli sosyal sorumluluk perspektifini ortaya koymuştur. Bunlar; gizli el, devlet ve yönetim yaklaşımlarıdır (Bartol ve Martin, 1994:103).

A. Gizli el yaklaşımı

Gizli el teoremini savunanların ya da klasiklerin başı, Milton Friedman'dır. Ancak kaynağını 18.yy.'dan ekonomist Adam Smith'den almaktadır. Gizli el yaklaşımı, ilk sosyal sorumluluk yaklaşımlarını şu şekilde özetler; "kâr yap ve kanunlara uy." Bu yaklaşıma göre işletmeler, yasal zorunluluklar doğrultusunda kârlarını artırmaya uğraşacaklardır. İşletmelerin sosyal sorumluluğunu, kaynakların toplum için en etkin kullanımını sağlayacak, serbest piyasa mekanizması sağlayacaktır. Ayrıca, Friedman yardımsever yaklaşımların sosyal sorumluluk olmadığını ifade etmektedir. Çünkü, bu pay sahiplerinin paralarını elden nasıl çıkaracakları hakkında kendi kararlarını vermelerini engellemektedir (Bartol ve Martin, 1994:103).

B. Devletçi yaklaşım

Devlet açısından sosyal sorumluluk işletmelerin yasaların varlığında kâr araştırmalarındaki rollerini ifade etmektedir. Toplumun ilgili taraflarına, yasal ve politik süreçlerle yapılan düzenlemelerle, bir gizli elin vereceği hizmetten daha iyi hizmet verileceği ifade edilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin istenmeyen olumsuz etkileri yasalarla düzenlenecektir (Bartol ve Martin, 1994:103-104).

C. Yönetimci yaklaşım

Bu yaklaşıma göre, ne gizli el ne de devletçi yaklaşım sosyal konularda işletme liderlerine karar vermede genişlik vermektedir.

Yönetimci yaklaşım, işletmeler ve yöneticilerinden sosyal refahın korunması ve yükseltilmesi konusunda işletmenin ekonomik çıkarlarına mümkün olduğu kadar uygun olan, beklenen davranışlar üzerine kurulur (Bartol ve Martin, 1994:104).

Sosyal Sorumluluklarla İlgili Görüşler

Yukarıda belirtilen tarihsel gelişim sürecinde akademik ve genel politik yapı, sosyal sorumluluğun iki ters görüşünü ortaya koymaktadır. Bunlar; klasik ve sosyo-ekonomik görüştür. Klasik görüş, işletmelerin sadece kârlarını maksimize etme sorumluluğunu ifade eder. Sosyo-ekonomik görüş ise, işletmelerin sadece işletme kârları ile değil sosyal refahın artması ile de ilgili olmaları gerektiğini açıklamaktadır (Shermerhorn, 1993:86).

A. Klasik görüş

Sosyal sorumluluğun aleyhinde olan görüşlerdir. Bu dar "hissedarlar" modeli, Friedman tarafından ortaya atılmıştır. Bu görüşe göre sosyal sorumluluklar (Shermerhorn, 1993:86);

- İşletmenin kâr düşüşüne,
- İşletmenin maliyetlerinin çoğalmasına,
- İşletme amaçlarının sulandırılmasına,
- İşletme için haddinden fazla sosyal güce,
- Toplumda işletme sorumluluğunun eksilmesine neden olacaktır.

B. Sosyo-ekonomik görüş

Klasik görüşlere karşı olarak, sosyal sorumluluğun lehinde olan fikirleri ortaya koyan bu görüşe, Elton Mayo, Peter Drucker, Adolp Berle, J.M.Keynes gibi düşünürlerin çalışmalarında rastlanmaktadır. Bu kişilerin ileri sürdükleri farklı düşünceleri Thomas Petit iki grupta toplamıştır (Eren, 1990:112-113):

- 1- Büyük işletmelerin sayısal olarak artması ve iriliklerinin genişlemesiyle endüstriyel toplumda ciddi beşeri ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir.
- 2- Sorunlara sebep olan bu kuruluşların yöneticileri gerekli tedbir ve çareleri almaları da zorunludur. Böylece işletme ya bu sorunları çözecek biçimde işletmesinin faaliyetlerini değiştirmek ve yönlendirmek zorundadır ya da bu sorunları en azından iyileştirecek ve zararlı etkilerini azaltacak şekilde hareket etmelidir.

Bu görüşe göre, sosyal sorumluluklar (Schermerhorn, 1993:87):

- İşletmenin uzun dönem kârları,
- İşletmenin sosyal sorumluluğunu destekleyen kamuoyu beklentileri,
- İşletmenin geliştireceği imajı,
- Herkes için daha iyi bir çevre için önemlidir.
- İşletmelerin daha fazla düzenlemeler karşısında oldukları da bilinmektedir.
- İşletmelerin elinde teknik, parasal ve yönetsel kaynakları vardır. Bu nedenle zamanımızın karmaşık sosyal sorunlarının üstesinden gelebilirler ve gelmelidirler.
- İşletmelerin etiksel zorunlulukları vardır.

Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

Sosyal sorumluluk düzeyleri, yukarıda verilen sosyal sorumluluk kavramlarının tanımları ışığında Şekil 1'de görüldüğü gibi ekonomik, yasal, etiksel ve sağduyu sorumluluklarını içermektedir.

Şekil 1. Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

SAĞDUYU
SORUMLULUKLAR
ETİKSEL

SORUMLULUKLAR
YASAL SORUMLULUKLAR
EKONOMİK SORUMLULUKLAR

Ekonomik ve yasal sorumluluklar düzeyleri, gizli el ve devletçi yaklaşımlarının paralelinde hisse sahiplerine ve sermayedarlarına karşı ortaya koydukları sermayenin karşılığı olan kârı elde etme gibi ekonomik ve faaliyetlerini sürdürürken uyması gereken kanunlar, örf ve adetler gibi yasal yükümlülükleri ifade etmektedir. Etiksel sorumluluklar, toplum bireylerinin işletmeden umduğu ya da beklediği davranış ve faaliyetleri içerir. Örneğin, 1980'li yıllar boyunca, yasal hiçbir zorunluluk olmadığı halde, işletmeler, Güney Afrika'ya yardım etmek için birçok organizasyon gerçekleştirmişlerdir (Bartol ve Martin, 1994:104-105). Sağduyu sorumluluklar ise, toplum bireylerinin beklemedikleri, işletmelerin gönüllü faaliyetlerini içermektedir. Sağduyu sorumluluğuna örnek ise, AIDS için klinik sponsorluklarının yapılması, halk ya da işgörenlere yönelik eğitimler verilebilir. Çeşitli ilaç firmalarının, Afrika, Güney Amerika ve Ortadoğu'da ilaç kullanımına yönelik düzenlediği milyonlarca dolar tutan seminerler, bu yaklaşıma bir diğer örnektir (Bartol ve Martin, 1994:104-105).

Sosyal Sorumlulukların Yerine Getirilmesinde Yöneticinin Rolü

Bir yönetici insanlar için, diğer insanları da etkileyecek planları uygulamaktadır. Karar almada ve bunların uygulamasında yöneticiye rehberlik edecek etkenlerden biri de, onun ahlâk değerleridir.

Yönetici sürekli olarak kamuoyunun değer yargısında bulunmaktadır. Kamuoyu ya da toplum, işletme yöneticilerini genel sosyal refahın sorumluluğunu taşıyan kişiler olarak görmek istemektedirler. Bu sorumluluk istesinler ya da istemesinler yöneticilere verilmektedir.

İşletme faaliyetlerinde yer alan kişilerin veya karar alma sorumluluğundaki yöneticilerin kararlarında ticari ve etik değerlerin en iyi denk düştüğü noktayı dikkate almaları gerekmektedir. Örgütü oluşturan insanlar, onun işleyişinden de sorumludurlar. Örgütün standartlarını belirleyen, bu insanların kolektif aksiyonlarıdır. Esas sorun, birey olarak yöneticinin karar almada etiksel ve ticari değerlerin kombinasyonunun nasıl oluşturulacağıdır. Bunun yolu ise, geçmişteki kararlara bakmak ve gerçek kuralları ona göre belirlemektir. Yönetici kendi etiğini kendi davranışlarından ortaya çıkarmalıdır. Tabii ki söylemek ya da niyetlenmek etik bir karar değildir. Asıl olan, bunun eyleme yansımasıdır (Cadbury, 1989:70).

Yönetici kendi gerçek değerlerini, kişisel olarak nerede olduğunu belirledikten sonra, alınacak kararlardan kimlerin etkileneceğini ve bunların çıkarlarını, kararlara nasıl yansıtılacağını belirlemelidir. Dolayısıyla, yönetici

örgütlenmiş çıkar gruplarını kararlarında dikkate almak zorundadır (Cadbury, 1989:72).

Yönetici de öncelikle bir insandır ve evrensel özelliği gereği yaşamına bir anlam ve bir gaye aramaktadır. Fakat rolü gereği (bir yönetici) daima farklılaşan değer öncüllerinde çelişkiyi yaşamaktadır. Doğru şeyi yapmak istemekte ama her zaman doğru olan şeyin ne olduğunu bulmak kolay olmamaktadır (Cadbury, 1989:77).

Yeni bir yaklaşıma göre; "iyi etik iyi iştir" düşüncesi bir maddi ödül içermekte olup, bu ödülün gelip gelmeyeceği de kesin değildir. Her insanın değer ölçüleri, manevi düzeyi farklı olacağı için, etiği bir amaç olmaktan çıkarıp, işletme başarısının bir aracı olarak görmek olası olacaktır. Genel olarak ifade edilen nihai değerler; arkadaşlarını sevmek, insanlar arası ilişkilerde adalet, her kişinin kendini gerçekleştirme için fırsat-tarihsel inanç ve etik sistemleri, belirli bir duruma uygun doğru cevabı sunamamaktadır. Bunlar, yalnızca insan aklının alternatif eylemlerin gerçekleştirilmesinde kriter olarak değer kazanmaktadır (Goodpaster, 1989: 89-90).

Doğal olarak, konuların değişikliği ve sık sık çelişkili durumların ortaya çıkması bu kararlarda zorluklar yaratmaktadır.

Sosyal Sorumluluk Alanları

İşletmeler ya da yöneticileri sosyal sorumluluklar üzerinde durduklarında, önemli bir konu ortaya çıkmaktadır. Kime karşı sorumlu olunacaktır? Bu konuda altı büyük gruba işaret etmek mümkündür (Goodpaster, 1989: 89-90):

- 1- Hisse sahipleri ya da sermayedarlar,
- 2- İşgörenler,
- 3- Müşteriler (tüketiciler),
- 4- Yerel halk,
- 5- Ulusal toplum,
- 6- Uluslararası toplum.

1. Hisse sahipleri ya da sermayedarlar

Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk konu, işletmenin ve onun yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleridir. İşletmenin en önemli kaynağı sermayesidir. Sermaye sağlayan hissedarlar bunun karşılığı belirli bir kâr temin etmek isteyeceklerdir (Eren,1990:114).

İşletmelerin öncelikli rollerinin kâr elde etmek ve bunları pay sahiplerine dağıtmak olduğu konusunda da hala bir fikir birliği vardır. Bu işletmelerin yaşamlarını geliştirmeleri ve büyümeleri için gerekli kapitali pay sahiplerine sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak, pay sahipleri yönetimden, kâr dağıtım ya da varlık değer artışı şeklinde yatırımlarına mümkün olan en yüksek dönüşüm sağlanmasını isteyeceklerdir (Bartol ve Martin1994:106).

Çağdaş işletmecilik ve sosyal devlet anlayışına göre; bir bireyin elinde bulunan tasarruf ve anamal, sadece o bireyin değil toplumun malıdır. Öyleyse, birey bunu kendi yararına olduğu kadar toplumun yararına da kullanmak yükümlülüğündedir; onu harcayamaz, toplumun genel çıkarına aykırı amaçlar için kullanamaz. Böylece işletme yöneticileri sermayenin kullanımında birer emanetçi sıfatıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etme durumundadırlar (Demirkan,1991:18).

2. İşgörenler

Çok az sayıda firma, işgörene saygılı özel anlaşmalara ve işveren-işgören ilişkilerini düzenleyen yasalara ihtiyaç duymaktadırlar. Kanunlar ve hükümetler, istihdam şekilleri, ödeme, sağlık, güvenlik konularında olduğu gibi, işgörene ilgili özel sorumlulukları düzenlemektedirler. Bu düzenlemelerin sayılarının artması da bazı işgörenlerin durumunun toplumu rahatsız etmesinin doğurduğu tepkiden kaynaklanmaktadır (Bartol ve Martin, 1994:106-107).

İş ahlâkı kapsamında değerlendirilmesi gereken bu konu, kanunen yasak olduğu veya toplumsal değerlere aykırı bulunduğu halde, çocuk denecek yaşta işçileri çalıştırmak, kadın ve çocuklara düşük ücret politikası uygulamak, ücret, terfi ve teşvik politikasında adil davranmamak, anne olan işçilerin emzirme saatlerinde hassas olmamak ve adam kayırmak konularıdır.

İşgörenler başlığı sadece işletme içi kapsamında düşünülmemelidir. İşletmelerin personel temin ederken uyması gereken sorumlulukları da vardır. Özellikle otomasyonun ve nüfusun artması işsizlik oranlarının yükselmesine neden olmaktadır. Öncelikle bu konu bir sosyal sorun olarak tehlike arz etmektedir. Ayrıca işe almada; cinsiyet, ırk, özürlülük, mahkûmiyet veya sosyal sınıf farkı gözetme sosyal sorumluluğun diğer boyutlarını ifade etmektedir (Eren, 1990:115).

3. Müşteriler

Sosyal kapsamlı iki alan tüketicilerin dikkatini çekmektedir. Sağlıklı-güvenli ürünler ve kalite (Bartol ve Martin, 1994:106-107).

Ürün güvenliği ve sağlığa uygunluğu; ürünü tanıtmak, onun hakkında tüketiciyi bilgilendirmek, ürünlerin hangi hammaddelerden yapıldığı, herhangi bir tehlike bir tehlike arz edip etmediği, nasıl kullanılacağı hakkında prospektüsler, kullanma klavuzları ve etiketler hazırlamak, ürünün üzerine tutturmak veya ambalajının içine yerleştirmek gerekmektedir (Eren, 1990:115).

Bir üreticinin malın güvenli olduğu konusunda ne kadar araştırma yapabileceği konusunda çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu güvenli ürünü bilmesi ya da bilmesi gerektiği ile ilgilidir. Unutulmamalıdır ki; % 100 kontrol yapmanın zorluğu, birçok ürünün pazara ulaşmasının yıllar alması ve oldukça pahalıya mâl olmasından kaynaklanmaktadır (Bartol ve Martin, 1994:107).

Kalite konusunun gelişimi hergeçen gün hız kazanmaktadır. Özellikle, alıcı kendine sunulan mal veya hizmetten memnun olmadığı takdirde nasıl bir mekanizma ile işletmeye şikayetlerini bildirecektir. Ne tür ve ne kadar süreli

garantiler verilecektir. Satış sonrası hizmetten nasıl yararlanacaklardır ve bu tür bilgiler tüketicilere nasıl ulaşacaktır. Tabii ki, bu tür çalışmalar, satış artırma çabalarına destek olacak bir sorumluluk konusu da sayılabilir (Eren, 1990:115).

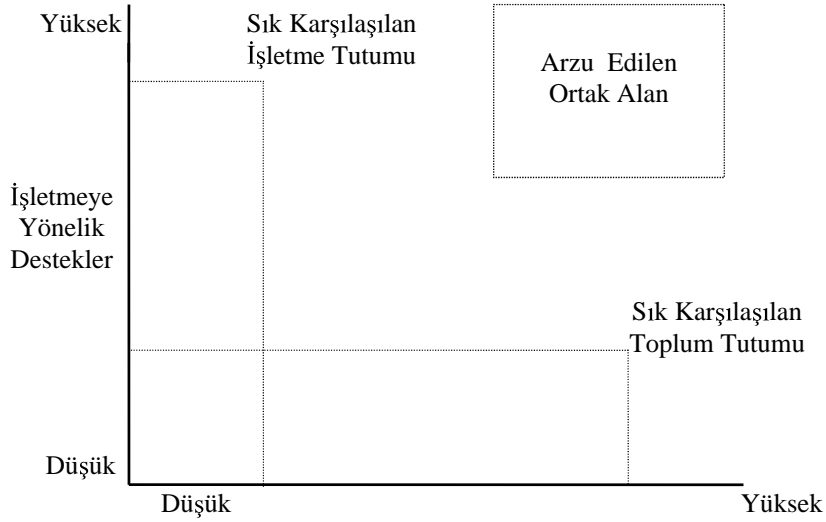
4. Toplum

Toplum düzeyinde sosyal sorumluluklar iki seviyede düşünülebilir. Birincisi bölgesel, ikincisi ise, ulusal seviyedir.

Toplumun, eldeki mevcut kaynakların etkin kullanımının ötesine yayılan birçok sosyal ihtiyaçları vardır. Bunun bir sonucu olarak, toplumun işletmelerden bir takım istekleri vardır. Son yıllarda, hava ve su kirliliğinin kontrol altına alınması, kültürel aktiviteler, şehir gelişim planları, yerel sağlık programları, eğitim etkinlikleri gibi birçok istekler büyük fabrikatörlerden ilgililerce talep edilmektedir (Bartol ve Martin, 1994:106-108).

Toplum sık sık işletmelerden isteklerde bulunduğu zaman, işletmeler de toplumdan değişik ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedirler. Bu ihtiyaçlar; rahat taşıma (ulaşım) olanakları, eşit vergiler, polis, itfaiye, su, gaz, kanalizasyon, elektrik gibi tam devlet hizmetleri olarak görülmektedir. Şekil 2'de işletme ve toplumun olası ortak destek alanları gösterilmektedir (Bartol ve Martin, 1994:108).

Şekil 2- Toplumun ve İşletmenin Olası Ortak Destek Alanı



Topluma Yönelik Destekler

Ulusal seviyede sosyal sorumluluk anlayışına birçok örnek verilebilir. Özellikle birçok işletme, eğitim reformu için laboratuvar ve okul yapımı konusunda hassas davranmaktadır. Hükümetin eli yaklaşımında bahsedilen yasal düzenlemeler yüksek harcamaların vergi düzenlemelerinde bazı istisnalara yol açabileceğini de ifade etmektedir (Bartol ve Martin, 1994:109).

6. Uluslararası toplum

Sosyal sorumluluk, giderek artan bir şekilde uluslararası konular içinde yer almaya başlamıştır. Özellikle uluslararası işletmeleri ilgilendiren bir yaklaşımdır. Dolayısıyla çok uluslu işletmeler bu konuda çok daha fazla duyarlı olmaktadır.

Uluslararası işletmeler, bilinmeyen, az tanınan, karışık ve hızlı değişen bir çevrede çalışmaktadırlar. Bu olaylar altında sosyal çatışma sonuçları daha çok olumsuz etkili olmaktadır. Dolayısıyla çok uluslu işletmeler bu konuda çok daha fazla duyarlı olmaktadır (Negahandi, 1987:55).

Örneğin, Nestle firması çocuklara yönelik mama üretimini 7 yıl gibi uzun bir süre geliştirmekte olan ülkelerde boykot etmiştir.

- 1- Doktorlar, tropikal bölgelerde çalışmışlar. Bölgede buzdolabı eksikliği ve sağlıklı sulardan dolayı çocukların şişe ile beslenmesinin hastalıklara neden olabileceğini tespit etmişlerdir.
- 2- Gelişmemiş ülkelerin fakirliği mama formülünün istenenden daha fazla sulandırılmasına neden olduğu ve sonuçta çocuk beslenmesinin istenen seviyeye çıkmamasına neden olduğunu tespit etmişlerdir.
- 3- Ayrıca insanlar çok fakirdirler ve bu ürüne ödeme yapacak güçleri yoktur.
- 4- Nestle tarafından kullanılan reklamlar ve promosyon teknikleri yanlış ürün kullanımlarına neden olacaktır.

Çocuk maması üretimi sadece profesyoneller, hükümet, kilise temsilcileri tarafından değil WHO'nun da (Dünya Sağlık Örgütü) ilgilendirmektedir. Boykot 7 yıl sonra WHO'nun yapmış olduğu adaptasyon ve uygulamalardan sonra mamanın anne sütünden sonra sağlıklı ikame edilebileceğinin anlaşılmasıyla sona ermiştir. Gazetelerde çıkan haberlerde (Negahandi, 1987:58) Nestle'nin bu davranışının işletmelerin genel anlamda bir sosyal sorumluluğunu gösterdiğini vurgulamaktadır.

Çok uluslu işletmelerin karşı karşıya olduğu çeşitli çatışmaların analizleri üzerinde Gladwin ve Walter'in araştırmaları vardır. Araştırma 650 adet sosyal çatışmayı ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu çatışmaların çoğu insan hakları, ödemeler, iş ilişkileri ve çevresel kirlenme konusundadır.

Kamuoyunun beklentilerinden farklı olarak birçok sosyal çatışma endüstrileşmiş ülkelerde yani Amerika ve Avrupa'da meydana gelmektedir. Amitai Etzioni, son on yılda 500 büyük Amerikan şirketinin yaklaşık üçte ikisinin bir biçimde illegal (yasal olmayan) davranışlar içinde yer aldığını ileri sürmektedir (Bellerman, 1989:18-26). Tablo'1 bu çatışmaları bölgelere göre göstermektedir (Negahandi, 1987:59).

Tablo 1. Çok Uluslu İşletmelerin Karşı Karşıya Kaldığı Sosyal Çatışmalar Uluslararası İşletmelerdeki Çatışmaların Bölgeleri

<i>Çatışma Konuları</i>	Kuzey Amerika	Avrupa	Latin Amerika	Asya	Afrika	Orta Doğu
Uyuşmazlık	28	40	24	4	0	4
İnsan Hakları	81	19	0	0	0	0
Politika	40	8	28	8	8	8
İllegal Ödemeler	76	3	13	8	0	0
Pazarlama	61	33	2	2	2	0
İş İlişkileri	79	19	0	2	0	0
Çevre	70	23	1	5	1	0
Teknoloji	41	36	9	14	0	0
Ekonomi Finans	78	6	7	4	1	4

Sosyal Sorumluluk Stratejileri

Aşağıda açıklanan model, işletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerine yönelik olarak işletmelerin sosyal sorumluluk stratejilerini ortaya koymaktadır (Schermerhorn, 1993:89).

Sosyal sorumluluk stratejileri:

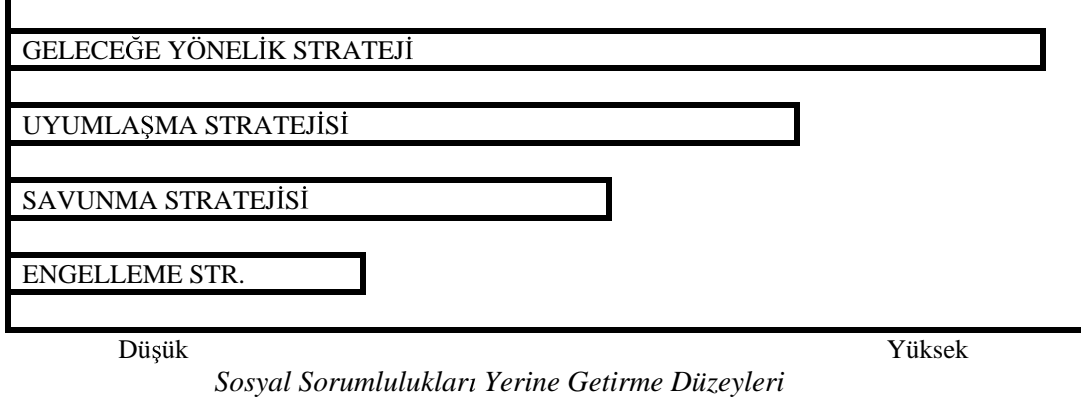
Engelleme (obstruction) stratejisi: Sosyal taleplere karşı çıkma,

Savunma (defence) stratejisi: Hukuksal gerekleri minimum düzeyde gerçekleştirme,

Uyumlaşma (accommodation) stratejisi: Etiksel gerekleri minimum düzeyde gerçekleştirme,

Geleceğe yönelik strateji (proaction): Sosyal önceliklerin önderliğini yapma.

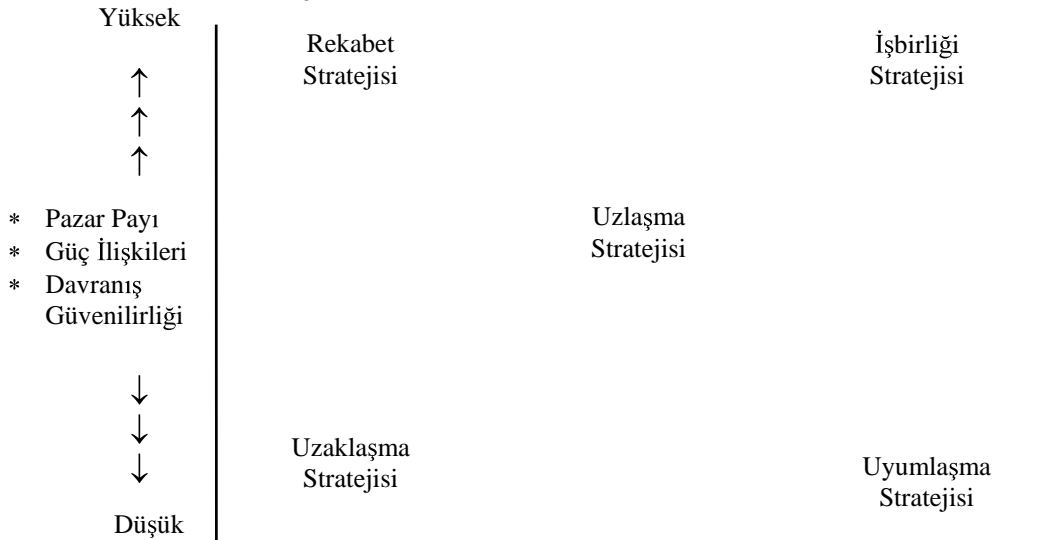
Şekil 3. Sosyal Sorumluluk Stratejileri



Daha önce Tablo 1'de verilen çok uluslu işletmelerin karşı karşıya kaldığı sosyal çatışmaları çözmeye aşağıdaki model 5 büyük strateji ortaya koymaktadır (Negahangi, 1987:59):

- 1- *Rekabet (competitive) stratejisi*: Uluslararası işletmelerin kazançlarının ve güçlerinin yükseldiğinde karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilginin olumsuz olma durumu.
- 2- *Uzaklaşma (avoidant) stratejisi*: Firmaların kazançları ve gücü düştüğünde, karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilginin düşmanca olma durumu.
- 3- *İşbirliği (collaborative) stratejisi*: Uluslararası işletmelerin kazançlarının ve güçlerinin düştüğünde karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilginin olumlu olma durumu.
- 4- *Uyumlaşma (accommodative) stratejisi*: Uluslararası işletmelerin kazançlarının ve güçlerinin düştüğünde, karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilginin olumlu olma durumu.
- 5- *Uzlaşma (compromise) stratejisi*: Uluslararası işletmelerin kazançlarının orta ve gücünün avantajlı/dezavantajlı olduğunda, karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilgi pozitif ve negatif değişebilir.

Şekil 4. Çatışmalarda Uygun Davranış Kararları



İşbirliği	√	Davranış	√	İşbirliği
İstemeyen				İsteyen
Olumsuz	√	İlişkilerin Düzeyi	√	Olumlu
Olumsuz	√	Yardımlaşmaya İlgisi	√	Olumlu

Eğer, çok uluslu işletmeler birçok konuyu küçük ve çalışılabilir boyutlara ayırabilseler belki tatmin olabilir olacaklardır. Günümüzde yazarlar bu halde çözümlerin oranının yükselebileceğini tartışmaktadırlar. Çünkü, çatışmanın yapısı dinamiktir. Dolayısıyla, yönetimin öncelikle çevreyi dikkatli analiz etmesine ihtiyaç vardır. Gladwin ve Walter, İşbirliği ve Uzlaşma stratejisinin (eğer mümkünse), en iyi yol olacağını önermektedirler. Ancak aynı anda diğer alternatiflerde akılda tutulmalıdır. En iyi seçenek organizasyon ve çevre şartlarına bağlı olacaktır ((Negahandi, 1987:59-60).

Sosyal sorumluluk için şirket stratejileri, kâr fırsatları peşinde koşan ve yüksek rekabet ortamında çalışan işletme stratejilerinden farklıdır. Sosyal sorumluluk stratejileri mümkün olduğu kadar gelişme, belirlenen sosyal çatışmalarda çözümler ve sosyal amaçların başarılması için politikaların oluşturulması üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırma Metodolojisi

Çanakkale ilinde yapılan uygulamanın amacı, bölgede faaliyet gösteren işletmelerin yukarıda belirtilen sosyal sorumluluk düzeylerine göre, sosyal sorumluluk stratejilerinin belirlenmesi ve kapsamının araştırılmasıdır.

Araştırmanın nüfusunu Çanakkale ilinde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 136 anonim şirket oluşturmaktadır.

Bunların 20'si şube niteliğinde olup, toplam içinden 11'i gayri faal, 13'ü ise, aynı şirketler grubuna bağlıdır. Araştırmaya merkezleri de Çanakkale'de olan şubeler çift sayımı engellemek üzere dahil edilmemişlerdir. Dolayısıyla

araştırmanın nüfusunu 112 işletme oluşturmaktadır. Araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olmasını sağlamak için tam sayım yoluna gidilmiştir.

Bu araştırma, anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket, anonim şirketlerin Ticaret ve Sanayi Odasında kayıtlı adreslerine posta yolu ile gönderilmiş ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulması istenmiştir. Ayrıca, cevaplama oranının yükselmesini sağlamak amacıyla yıllık cirolara en yüksek olan 7 işletmeye faks çekilmiş ve 12 işletme ile yüzyüze görüşme metodu ile anket uygulanmıştır. Toplam 38 işletmeden veri elde edilmiştir. Cevaplama oranı % 34'dür.

Araştırma üç bölümde gerçekleştirilmektedir. Birinci bölümde, sosyal sorumluluk düzeyleri sınıflandırmasına paralel olarak öncelikle işletmelerin yasal sorumlulukları yerine getirme derecesi incelenmiştir. Bu konuda işletmelerin cevaplarında sosyal beğenilirlik etkisi tespit edilmesine rağmen bu yöndeki bilgilere başka yöntemle ulaşma imkanı olmadığı için işletme beyanları esas alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde işletmelerin ekonomik ve etiksel düzeylerinin tespitine ilişkin veriler toplanmıştır. Bu amaçla, üst düzey yöneticilere çeşitli senaryolar aracılığıyla etik ve ekonomik açıdan sosyal sorumluluk düzeylerini belirleyen iki seçenek örtülü olarak sunulmuştur. Yöneticilerden seçeneklerde verilen durumlardan birine karar vermesi istenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, sağduyu sorumluluklarını belirlenmesine yönelik, işletme faaliyetleri ile ilgili açık uçlu soru yöneltilmiştir.

Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Çanakkale ilinde 1998 yılı itibariyle 125 işletme faaliyetlerini sürdürmektedir. Tablo 2'den görüleceği gibi bu işletmelerin 18'i şube niteliğinde ve bunların içinden 13'ü de aynı şirket grubuna bağlıdır. Bir başka ifadeyle 107 işletmenin merkezi ve 5 işletmenin şubesi Çanakkale ilinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tablo 2. Araştırma Yapılan Anonim Şirketlerin Merkez ve Şube Olma Özelliklerine Göre Sayıları

Çanakkale ilindeki anonim şirketler	Anonim Merkez	Şirketler Şube	Toplam
Faal	107	18	125
Gayrifaal	9	2	11
Toplam	116	20	136

Birinci basamakta, araştırmaya cevap veren tüm işletmeler, yasal sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiklerini ifade etmektedirler. Örf ve geleneklere ve düzenleyici hükümlere uyum ise, 0 puan uyumsuzluk, 5 puan asgari uyum, 10 puan tam uyum ölçeğinde ortalama 7.9 puan çıkmıştır.

İkinci basamakta ise, yasal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin ankette verilen senaryolar yardımı ile ekonomik ve etik sorumlulukları, çıkar gruplarına yönelik olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Üçüncü olarak çıkar gruplarına karşı izlenen sosyal sorumluluk stratejileri arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Bu kapsamda, işletmelerin müşterilere, yerel halka ve topluma yönelik izledikleri sosyal sorumluluk stratejileri çapraz tablolar yapılarak, ki kare testi ile ilişkilerinin anlamlılığı tesbit edilmiştir.

Yerel halk ve topluma yönelik ortaya konan sosyal sorumluluk stratejileri, Tablo 3'de görülmektedir. Tablodan görüldüğü gibi, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen çıkar grupları içinde yerel halk ve topluma karşı işletmelerin izledikleri sosyal sorumluluk stratejileri anlamlı farklılıklar* göstermektedir. Yerel halka yönelik etiksel sorumluluklarını yerine getiren işletmeler (%55.3) % 95 anlamlılık düzeyinde, topluma karşı sadece ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getirmekte ya da tam tersi topluma yönelik uyumlaşma stratejisi ya da geleceğe yönelik stratejiyi tercih eden işletmeler, yerel halka karşı savunma stratejisi izlemeyi tercih etmektedirler. Her iki gruba yönelik uyumlaşma ya da geleceğe yönelik sosyal sorumluluk stratejisi izleyen işletme oranı %17 ile 7 adettir. İşletmeler topluma yönelik savunma stratejisini tercih ederken yerel halka yönelik uyumlaşma stratejisini kullanmaktadır. Farklı stratejilerin ortaya çıkmasının nedeni ise, bu grupların farklı güçleri ya da işletme üzerindeki baskıların şiddetinin farklı olmasındadır. Çanakkale ilinin nüfus ve coğrafi bakımdan küçük olması ve dolayısıyla ilişkilerin ticari hayatta daha belirleyici olması işletmeleri yerel halka yönelik sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilen faaliyetlerin üzerinde daha fazla durmaya yöneltmektedir.

Tablo 3. Araştırma yapılan işletmelerin Yerel Halk ve Genel Olarak Topluma Yönelik Ortaya Koydukları Sosyal Sorumluluk Stratejilerinin Karşılaştırılması

Topluma Yönelik	Yerel Halka Yönelik Strateji		Yönelik Strateji		İşletme Toplamı	
	Savunma	Stratejisi	Uyumlaşma	Stratejisi	İşletme	Toplamı
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekan s	Yüzde
Savunma Stratejisi	6	35.3	14	66.7	20	52.7
Uyumlaşma Stratejisi	11	64.7	7	33.3	18	47.3
Toplam	17	100.0	21	100.0	38	100.0
Yüzde	44.7		55.3		100.0	

*.05 \geq 0.05, %95, s.d.1

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin hissedarlara karşı etiksel davranışlar olduğu kadar müşterilere karşı da etiksel faaliyetler içinde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anlamli bulunan sonuçlarından diğeri ise, hiçbir işletme işgörenlere karşı yasal ve ekonomik sorumluluklarının dışında sorumluluklarını yerine getirmemektedir. Bir başka ifade ile, çıkar grupları içinde en az dikkate alınan grup, işgörenlerdir.

Diğeri anlamli çıkan ilişki ise, işletmelerin yerel halk ve müşterilere karşı izledikleri stratejiler arasındadır. Buna göre; yerel halka karşı uyumlaşma/geleceğe yönelik strateji izleyen işletmeler, müşterilere karşıda aynı stratejiyi izlemektedir. Müşterilere karşı savunma stratejisi izleyen işletmelerde yerel halka karşı da savunma stratejisi izlemektedir. Tablo 4’de verildiği gibi, müşteriler ve yerel halka yönelik ortay konan sosyal sorumluluk stratejilerinde %95 anlamlilik düzeyinde bir ilişki söz konusudur.

Tablo 4. Araştırma Yapılan İşletmelerin Yerel Halk ve Müşterilere Yönelik Ortaya Koydukları Sosyal Sorumluluk Stratejilerinin Karşılaştırılması

Müşterilere Yönelik	Yerel Halka Yönelik Strateji		Yerel Halka Yönelik Strateji		İşletmeler	Toplamı
	Savunma	Halka	Uyumlaşma	Stratejisi		
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde		
Savunma Stratejisi	6	35.3	2	9.5	8	21.1
Uyumlaşma Stratejisi	11	64.7	19	90.5	18	78.9
Toplam	17	100.0	21	100.0	38	100.0
Yüzde	44.7		55.3		100.0	

** .05 ≥ 0.05, %95, s.d.1

Dolayısıyla, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren Anonim Şirketlerin müşteri gruplarının önemli derecede yerel bölgeden olduğu izledikleri stratejiler dikkate alındığında belirtilebilir.

Son aşama da ise, uyumlaşma stratejisi izleyen işletmelerin ne kadarının geleceğe yönelik strateji izlediği tesbit edilmektedir.

Açık uçlu sorular ile bu yöndeki faaliyetler tesbit edilen 6 işletmenin uyumlaşma stratejisinin üzerinde geleceğe yönelik strateji uyguladıkları görülmüştür.

Sonuç

Genel olarak sosyal sorumluluk stratejileri tespit edilen işletmelerin durumları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Araştırma Yapılan İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Stratejilerine Göre Dağılımı

Strateji Türleri	Frekans	Yüzde
------------------	---------	-------

Engelleme Stratejisi	0	0
Savunma Stratejisi	18	47.3
Uyumlaşma Stratejisi	14	36.8
Geleceğe yönelik Strateji	6	15.9
Toplam	38	100.0

Araştırma yapılan işletmelerin 21'inin (%52) yasal ve ekonomik sorumluluklarının yanında etiksel sorumluluklarını yerine getirmeleri, uzun vadeli toplumsal çıkarlarının gözetimi yönünden olumludur.

Ancak bu stratejilerin bir amaç bir amaç amaç olmaktan çıkarılıp işletmelerin gelişmeleri için bir araç olduğu bilincinin yayılması, bu oranın artmasına neden olacaktır.

KAYNAKÇA

- Bartol K.M. ve Martin D.C., Management, **McGraw Hill**, 2.ed., 1994
- Bellerman Saul W., "Why Good Managers Make Bad Ethical Choices?", **Ethics in Practice**, (Ed.Kenneth R. Andrew), Harvard B.S. Boston, 1989
- Can Halil, Tuncer Doğan, Ayhan Doğan, İşletmecilik Bilgisi, 4.baskı, **Adım Yayıncılık**, Ankara, 1991
- Chang Y.N. ve Flemon Compo-Flores, Business Policy and Strategy, **Goodyear Publishing Company**, 1980
- Demirkan Mahmut, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve., **İ.Ü.S.B.F. Yük.Lis. Tezi**, İstanbul, 1991
- Eren Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, **İ.Ü.İşl.Fak.Yayımları**, Cilt 1, 3.Baskı, 1990
- Hill Charles W.L., James Gareth, Stratejik Management, **Haughton Wifflin Com.**, Boston, 1989
- Kenneth E. Goodpaster, "Note on the Corporation As Moral Enviroment", **Ethics in Practice**, (Ed.Kenneth R. Andrew) Harvard B.S. Boston, 1989
- Negahandi A.R., International Management, **Allyn & Bacon Com.**, Massachusetta, 1987
- Schermerhorn J.R., Management For Productivity, **John Wiler and Sons Inc.**, NewYork, 1993
- Sir Adrian Cadbury, "Ethical Managers Make Their Own Rules", **Ethics in Practice**, (Ed.Kenneth R.Andrew), Harvard B.S. Boston, 1989
- Tek Ömer Baybays, Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, **Memleket Mat.**, İzmir, 1991
- Üstünel Besim, Ekonominin Temelleri, **Alfa Yayın.**, 6.Baskı, İstanbul, 1994