

## Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejisi ve Rekabet

Artan bir ivme ile uygulama alanını genişleten kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri günümüzde tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de şirketlerin gündemlerinde ön sıralarda yer almaktadır. Günümüzde uygun stratejilerle uygulandığında KSS, şirketlerin gücüne güç katan önemli bir faktör olmakla birlikte rekabet edilebilirliğin önemli bir göstergesi olarak dikkat çekmektedir.

KSS uygulamaları, iyi ve kötü örnekler ve KSS’nin şirketlerin rekabet gücüne etkisi konusunda Cambridge Üniversitesi Kalkınma Çalışmaları mezunu Oytun Sevgili ve New York Üniversitesi Uluslararası İlişkiler mezunu Ezgi Demirci ile konuştuk.

19. yüzyılın ortalarında ilk örnekleri verilen KSS, günümüzde küresel bir kimlik kazanarak her büyüme hedefli şirketin gündeminde önemli bir yer edinen bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar son zamanlarda ivme kaybettiğini ifade edenler olsa da (Porter, 2008)<sup>1</sup>, KSS tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemli bir noktaya gelmiştir.

Üzerinde herhangi bir uzlaşıya varılmamış olmasına rağmen KSS, genel hatları ile Avrupa Birliği’nin kullandığı şekilde:

*“şirketlerin sosyal ve çevresel meseleleri ticari operasyonlarında ve de paydaşlar ile etkileşimlerinde gönüllülük esasına dayanarak gözetmeleri”<sup>2</sup> olarak tanımlanabilir.*

KSS şirketlerin üretim öncesi (veya üretim sırasında) ve üretim sonrası uyguladıkları bir politika olarak düşünüldüğünde örneklerinin ilk olarak 1800’lü yılların ortalarında verildiği görülecektir. İngiliz bir sanayici olan George Cadbury, halkın ve çalışanların talep ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi konularında önemli çalışmalar yapmış ve çalışanlarının yaşayabileceği ve temel eğitim alabileceği model bir köy inşa etmiştir. Bu şekilde Cadbury, hem şirketindeki çalışanlarının motivasyon ve onların şirketi sahiplenmelerini arttırmış, hem de tüketiciler nezdinde model niteliğindeki davranışları ile büyük güven ve sevgi kazanarak şirketini piyasada önemli bir seviyeye getirmiştir.

KSS’nin rekabet üstünlüğü sağlamasında izlenecek stratejinin belirlenmesinde KSS’nin ortaya çıkışının incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Erkan Özgüç’ün (2013)<sup>3</sup> de belirttiği gibi zaman içerisinde menfaat sahiplerinin (çalışanlar, tüketiciler, toplum, kamu otoriteleri, STK’lar gibi) ekonomik gelişmenin sürdürülebilirliği konusundaki endişelerinin artması ile şirketlerden olan beklentileri artmıştır. Menfaat sahiplerinin sorgulayan bu tutumu karşısında şirketler gerek üretim sırasında gerekse üretim sonrasında çeşitli konuları gözetmişlerdir. Bu çerçevede şirketlerin KSS bünyesinde yapmış olduğu çalışmalar, üretici olarak kendi çalışanları, tüketici olarak da toplumu hedef alarak kendilerine büyük bir piyasa payı kazandırmıştır.

Günümüze geldiğimizde, dünyada ve Türkiye’deki başarılı büyük şirketler sağlıklı toplumların şirketlerin başarılarını pekiştirdiğinin ve bunun da toplumun gelişmesiyle orantılı olduğunun farkında olanlardan oluşmaktadır. Şirket stratejisi, ulusların ve bölgelerin rekabeti literatürünün duayenlerinden sayılan Michael E. Porter’ın da *Rekabet Üzerine*<sup>4</sup> adlı kitabında belirttiği üzere özellikle şirketler bazında KSS’nin bir külfet, hayır işi veya şirketler için kurumsal imajı geliştirmekten ibaret görülmesinden ziyade aslında şirketler için büyük bir fırsat, yenilik ve rekabet üstünlüğü için kaynak olmakla birlikte ve doğru stratejiler ile hareket edildiğinde KSS muazzam bir toplumsal ilerleme kaynağı olabilmektedir. Porter gibi David Grayson ve Adrian Hodges da yazdıkları *Corporate Social Opportunity* isimli kitaplarında giderek artan sosyal, etik ve çevresel konularda paydaşların beklenti ve kaygılarının hem iş stratejileri için ticari hedefleri geliştirmeye hem de çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için fırsatlar yarattığını belirtmekte. Bu anlayışın bir nevi Kurumsal Sosyal ‘Sorumluluk’ yerine aslında Kurumsal Sosyal ‘Fırsat’ olarak ele alınması gerektiğini vurguluyorlar<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Porter, M. 2008. *On Competition*. Boston: Harvard Business Review

<sup>2</sup> Avrupa Birliği (2011) 681 numaralı bildirim:

[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=7010](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010)

<sup>3</sup> Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Kapsamında İMKB-30 Endeksi Şirketleri:

<http://www.spk.gov.tr/yayingoster.aspx?yid=988&ct=f&action=displayfile>

<sup>4</sup> Porter, M. 2008. *On Competition*. Boston: Harvard Business Review

<sup>5</sup> <http://www.theguardian.com/business/2004/jul/04/ethicalbusiness.ethicalmoney>

Fakat şirketler sadece günümüz sorunlarına odaklanıp kısa vadeli çözümler üretmek yerine sürdürülebilir ve aynı zamanda geleceği öngörebilir yaklaşımlar sergilediklerinde uzun vadede kalıcılıklarını perçinleyebilirler.

Bir şirketin kalıcılığını güçlendirecek en faydalı yollardan birisi de şirketlerin kendi stratejik amaç ve kaynakları doğrultusunda toplumsal ve/veya çevresel sorunlara odaklanmalarından geçmektedir. Örneğin otomotiv sektörü gibi çevresel kaygılara yol açan bir sektörde bulunan bir firmanın üretim sürecinde aynı zamanda çevreye verilen zararları engellemeye yönelik sürdürülebilir bir strateji izlerse çevresel sıkıntının kaynağını çözmeye adım atmakla beraber kurumsal imajını güçlendirir ve diğer KSS uygulayıcılarına karşı rekabet üstünlüğü sağlamış olur. Porter'ın da kitabında yer verdiği meşhur başarılı örneklerden birisi de Toyota'nın otomobil emisyonlarına çözüm olarak 1997 yılında piyasaya sürdüğü çevre dostu olarak tanımlanan hibrid aracı Prius'tur. Toyota'nın bu denli rekabet üstünlüğü kazandıran stratejisi ise aracın türünün ilk örneklerinden sayılması, topluma olan faydasının fark edilir olması ve diğer dünya devi otomotiv şirketlerini aynı standartta üretim için harekete geçirmesidir. İşin diğer bir ilginç boyutuysa, toplumsal boyutta incelendiğinde Amerika pazarında Prius, çevreci kimliğinin ötesinde politik bir mesaj olarak dahi kullanıldığı olmuştur; daha az benzin tüketen bu araç Amerika'nın petrolde dış pazara ve petrolden büyük gelir sağlayan rejimlere bağımlılığının azaltılması konusunda önemli tartışmalar yapılmıştır.

Porter, en stratejik kurumsal sosyal yaklaşımlarından gözlemlediği bir diğer uygulamayı ise bir şirketin değer önermesine (müşterilerine sadece kendisinin karşılayabileceği bir ihtiyaçlar kümesine) toplumsal bir boyut katıp, bu toplumsal etkiyi şirket stratejisinin eş güdümlü bir parçası olarak hareket etmesi olduğunu belirtmekte<sup>6</sup>. Bu bağlamda başarı örneği olarak kabul edilen Amerikan süpermarket zinciri olan Whole Foods Marketi Porter tarafından örnek gösterilmekte. Whole Foods 'değer önermesi' olarak sunduğu geniş organik ürün yelpazesi, çevreci yaklaşımı ve yerel çiftçilerden ürün tedarik etmesi gibi taahhütleri sonucunda müşterisinden yüksek fiyat talep edebilmesi şirketin kârını arttırması ve toplumsal sorunlara duyarlı kimliğiyle rekabet üstünlüğünün ayrılmaz bir parçası haline gelmesine yol açtı.

Türkiye'de KSS çalışmalarına bakacak olursak, küçük büyük birçok şirketin bu denli birçok faaliyet gerçekleştirdiğini görebiliriz. Başarılı bir örnek olarak Avea ve Fiziksel Engelliler Vakfı işbirliğinde yürütülen "Özrümüzle Üretiyoruz" Projesi değerlendirilebilir. Proje kapsamında engellilerin engel, eğitim, iş tecrübesi ve diğer vasıflarına uygun işlerde istihdam edilmeleri hedeflenmekte. Proje kapsamında profesyonel kariyer planlaması hizmeti verilerek, engellilerin iş tercihleri ile işverenlerin çalışan profilleri eşleştirilerek hem engellilerin özgüvenli ve bağımsız bireyler olması sağlanırken duyarlı işverenlerin de üretimlerinde ciddi anlamda katkı sağlayacak engelli işgücüne kavuşmalarına destek verilmiştir. Bu denli bir projede yer alan özel şirketler de ihtiyaçlarına uygun engelli vatandaşları istihdam ederek üretim piyasasındaki ve de takiben rekabet piyasasındaki paylarını büyütmüşlerdir.

KSS'nin çıkış nedenlerini doğru anlayan ve toplumsal sorunların çözümüne kendi rekabet üstünlüğünü sağlayabilecekleri fırsatlar çerçevesinde birleştiren şirketler, üretimdeki piyasa değerlerini arttırabilecekleri gibi uzun vadede sivil toplum örgütleri veya hükümetler kadar toplumsal gelişmelere ivme kazandıracak güce ulaşabilirler.

---

<sup>6</sup> Porter, M. 2008. *On Competition*. Boston: Harvard Business Review