



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**FORTUNE 500 TÜRKİYE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ**

YEŞİM TURPCU

**DANIŞMAN
PROF. DR. ŞABAN ESEN**

BARTIN-2022



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**FORTUNE 500 TÜRKİYE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeşim TURPCU

BARTIN-2022

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Prof. Dr. Şaban ESEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “FORTUNE 500 TÜRKİYE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

12.05.2022

Yeşim TURPCU



ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimi boyunca destekleriyle, sevgi ve anlayışlarıyla her zaman yanımda olan kıymetli annem Hatice TURPCU ve kıymetli babam Enver TURPCU 'ya teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimi ve tez çalışması boyunca ihtiyaç duyduğum her an desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerini paylaşarak yol gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Şaban ESEN'e teşekkür ederim.

Yapılan çalışmanın konu ile ilgili tüm paydaşlara yararlı olmasını temenni ederim.

Yeşim TURPCU

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

FORTUNE 500 TÜRKİYE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ

Yeşim TURPCU

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şaban ESEN

Bartın-2022, sayfa: 135

Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak meydana gelen hızlı değişimler ve toplumun bilinçlenmesi neticesinde işletmelerin kar sağlamak için mal ve hizmet üretmek dışında sadece hissedarlara değil, tüm paydaşları kapsayan geniş bir gruba karşı sorumlulukları vardır. İşletmeler hızlı değişimlerin olduğu rekabet ortamında başarılı olabilmek ve uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmek için toplumsal fayda sağlayacak uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Stratejik yönetim sürecinde yapılan iç ve dış çevre analizleri işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk açısından tüm paydaşlarını tanımalarına ve onlara karşı sorumluluklarını anlamalarına imkân vermektedir. Bu çalışmanın amacı, Fortune 500 Türkiye listesine girebilmeyi başaran işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk başlıkları altında ele almak, bu yaklaşımın ön plana çıkan boyutlarını gösterebilmek ve bugün geline noktaı stratejik bakış açısıyla ortaya koymaktır. Araştırmada Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin seçilme nedeni, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren en yüksek gelire ve dolayısıyla toplumsal fayda sağlayacak kaynaklara sahip olmalarıdır. Çalışma sonucunda kurumsal web sitelerinde misyon ve vizyon açıklamalarına yer vermeyen işletmelerin sayısının oldukça fazla olması, bu açıklamaların stratejik açıdan öneminin birçok işletme tarafından dikkate alınmadığını göstermiştir. İşletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarında

kurumsal sosyal sorumluluğun boyutlarına ilişkin yapılan analizde hem ekonomik boyutun toplumu ilgilendiren yönünün, hem de sosyal ve çevresel boyutun oldukça düşük seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarına bakıldığında ise açıklama yapmayan işletmelerin sayıca fazla olması sahip oldukları kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin ortaya konmasında oldukça pasif kaldıklarını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, Misyon, Vizyon, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İçerik Analizi



ABSTRACT

M. Sc. Thesis

FORTUNE 500 TÜRKİYE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ

Yeşim TURPCU

Bartın University

Graduate School

Department of Business

Thesis Advisor: Prof. Dr. Şaban ESEN

Bartın-2022, pp: 135

Today, as a result of the rapid changes that occur due to globalization and the awareness of the society, businesses have responsibilities not only to the shareholders, but also to a wide group that includes all stakeholders, apart from producing goods and services to make profit. Businesses implement practices that will provide social benefits in order to be successful in a competitive environment with rapid changes and to survive in the long run. Internal and external environmental analyzes made in the strategic management process allow businesses to know all their stakeholders in terms of corporate social responsibility and to understand their responsibilities towards them. The aim of this study is to examine the corporate social responsibility approaches of the companies that have been able to enter the Fortune 500 Turkey list under the headings of mission, vision and corporate social responsibility, to show the prominent dimensions of this approach and to present the point reached today from a strategic point of view. The reason why the companies in the Fortune 500 Turkey list were selected in the research is that they have the highest income and thus the resources that will provide social benefit, operating in different sectors in Turkey. As a result of the study, the fact that the number of businesses that do not include mission and vision statements on their corporate websites is quite high, which shows that the strategic importance of these

statements is not taken into account by many businesses. In the analysis of the dimensions of corporate social responsibility in the mission and vision statements of the enterprises, it has been determined that both the economic aspect of the society and the social and environmental dimension are at very low levels. When we look at the corporate social responsibility disclosures of the businesses, the fact that the companies that do not make any disclosures are more in number shows that they remain quite passive in revealing their corporate social responsibility awareness.

Keywords: Strategic management, Mission, Vision, Corporate Social Responsibility, Content Analysis



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No
2.1: Misyon açıklamasının cevap verdiği sorular.....	14
2.2: Değerleri belirleme.....	15
2.3: Misyon, vizyon ve değerler arasındaki ilişki	16
2.4: Misyon ve amaçlar	17
2.5: Vizyonu oluşturan unsurlar	19
3.1: Archie Carroll 'ın sosyal sorumluluk piramidi	36
3.2: Wartick ve Cochran 'ın kurumsal sosyal performans modeli	37
3.3: Donna J. Wood 'un kurumsal sosyal performans modeli	38
3.4: İşletmelerin sosyal sorumluluk alanları	42

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
2.1: Stratejik yönetim süreci.....	4
2.2: Çevre analizi.....	5
2.3: Dış genel çevreye ilişkin bazı değişkenler	8
2.4: Sektör/yakın çevre analizi	9
2.5: Swot matrisi	12
2.6: Rekabet pozisyonları	22
2.7: Mckinsey'in modelindeki 7-S	24
5.1: Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk beyan durumları	61
5.2: Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk beyan durumları	72
5.3: Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda yer alan anahtar ifadeler	75
5.4: Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon veya vizyon ifadelerinin kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarına göre sınıflandırılması	76
5.5: İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk boyutları	84
5.6: Kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapan işletmelerin sektörel dağılımı.....	94
5.7: İşletmelerin sektörlere göre kurumsal sosyal sorumluluk boyutları	99

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik	Sayfa
No	No
5.1: Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk beyan durumları	73
5.2: Kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının yüzdesel dağılımı	85
5.3: Ekonomik boyutun yüzdesel dağılımı	87
5.4: Sosyal boyutun yüzdesel dağılımı.....	89
5.5: Çevresel boyutun yüzdesel dağılımı	92
5.6: Kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapan işletmelerin sektörlere göre yüzdesel dağılımı	96
5.7: Kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapan sanayi ve ticaret sektörlerinin alt sektörlere göre yüzdesel dağılımı	97
5.8: Kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapan hizmet sektörlerinin alt sektörlere göre yüzdesel dağılımı	98
5.9: Sanayi ve ticaret sektörlerinin kurumsal sosyal sorumluk boyutlarının yüzde dağılımı.	105
5.10: Metal döküm ve işleme sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk boyutları.....	106
5.11: Kimyevi madde sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk boyutları.....	107
5.12: Petrol ve türevleri üretimi ve dağıtım sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk boyutları.	108
5.13: Hizmet sektörlerinin kurumsal sosyal sorumluk boyutlarının yüzde dağılımı	109
5.14: Depolama, taşımacılık, lojistik ve kurye hizmetleri sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk boyutları	109

İÇİNDEKİLER

BEYANNAME	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
GRAFİKLER DİZİNİ	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. STRATEJİK YÖNETİM	3
2.1. Stratejik Yönetim Süreci.....	3
2.1.1 Stratejik Bilinç	4
2.1.2 Stratejist Seçme ve Görevlendirme.....	4
2.1.3 Stratejik Analiz.....	5
2.1.4 Stratejik Yönlendirme	13
2.1.5 Strateji Oluşturma	20
2.1.6 Stratejik Uygulama	22
2.1.7 Stratejik Değerlendirme ve Kontrol	24
3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	26
3.1 Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	26
3.2 Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi.....	26
3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı	29
3.4 Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları.....	31
3.4.1 Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	31
3.4.2 Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	32
3.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri	32
3.5.1 Davis 'in Sosyal Sorumluluk Modeli	32
3.5.2 Ackerman 'ın Sosyal Duyarlılık Modeli.....	33
3.5.3 Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli	34
3.5.4 Carroll 'un Sosyal Sorumluluk Modeli	35

3.5.5 Wartick ve Cochran'ın Sosyal Performans Modeli	36
3.5.6 Wood 'un Sosyal Performans Modeli.....	37
3.5.7 Swanson' ın Sosyal Performans Modeli	38
3.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri.....	39
3.6.1 Paydaş Teorisi.....	39
3.6.2 Hissedarlık Teorisi	41
3.7 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları.....	41
3.7.1 İşletme İçi Sosyal Sorumluluk Alanları.....	42
3.7.2 İşletme Dışı Sosyal Sorumluluk Alanları	44
4. LİTERATÜR TARAMASI.....	50
4.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Çalışmalar ve Değerlendirme	50
4.2 Misyon ve Vizyon İfadelerine Yönelik Çalışmalar ve Değerlendirme.....	54
5. FORTUNE 500 TÜRKİYE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ	57
5.1 Araştırmanın Amacı.....	57
5.2 Araştırma Konusunun Kapsamı ve Sınırları	58
5.3 Araştırma Yöntemi.....	59
5.3.1.Araştırma Soruları.....	59
5.3.2 Araştırmanın Yol Haritası.....	60
5.4 Araştırma Bulguları	60
5.4.1 Fortune 500 Türkiye Listesinde Yer Alan İşletmelerin Misyon, Vizyon ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamalarına İlişkin Değerlendirme	60
5.4.2 Fortune 500 Türkiye Listesinde Yer Alan İşletmelerin Misyon ve Vizyon Açıklamalarında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutlarına İlişkin Değerlendirme.....	74
5.4.3 Fortune 500 Türkiye Listesinde Yer Alan İşletmelerden Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklaması Yapan İşletmelerin Sektörlere İlişkin Değerlendirme	93
SONUÇ	111
KAYNAKLAR.....	115

1. GİRİŞ

İşletmelerin en temel hedefleri, piyasa ortalamalarının üzerinde kar elde ederek rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve uzun vadede varlığını sürdürebilmektir. Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda karlılık ve sürdürülebilirlik sağlayabilmek ise büyük ölçüde stratejik yönetim ilkelerinin benimsenip uygulanmasıyla sağlanabilmektedir. Kurumsallaşmanın temelinde stratejik yönetim prensipleri önemli rol oynamaktadır. Stratejik yönetim sürecinde oluşturulan misyon işletmenin varlık nedenini; vizyon ise işletmenin gelecekte olmak istediği yeri açıklayarak işletme çalışanlarının ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmelerinde yol gösterici olmaktadır. Günümüzde rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında varlık nedenini ve gelecekte olmak istediği yeri açıkça ortaya koymayan işletmelerin kendini tam olarak ifade edememiş ve hedefini ortaya koyamamış olmaları stratejik bir zayıflık olarak değerlendirilebilmektedir. İşletmeler misyon ve vizyon açıklamalarıyla hangi yönde ilerleyeceğini ortaya koymaktadır. Böylelikle işletmeler attıkları her adımda tutarlılık göstererek örgüt içi sinerjiyi koruyabilmektedirler. Misyon ve vizyon sahibi olmak, işletmelerin daha fazla kar ve sürdürülebilirlik sağlamasında, kurumsallaşmasında, rakiplerine göre farklılıklar yaratabilmesinde büyük rol oynamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken bu faaliyetlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen iç ve dış paydaşlara karşı olan sorumlulukları ifade etmektedir. İşletmelerin kar sağlamak için mal ve hizmet üretmek dışında sadece hissedarlara değil, tüm paydaşları kapsayan geniş bir gruba karşı sorumlulukları vardır. Kurumsal sosyal sorumluluk, ekonomik, sosyal ve çevresel konulara duyarlı davranmayı, bu konudaki ihtiyaçların karşılanmasında çözüm ortağı olmayı gerektiren bir yaklaşımdır. Gün geçtikçe artan çevre kirliliği, ekolojik tahribat, küresel ısınma, ve sosyoekonomik dengesizlik gibi konuların istenmeyen boyutlara ulaşması kurumsal sosyal sorumluluğun bir tercihten çok zorunluluk haline gelmesine sebep olmaktadır. Tüketiciler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinde olan işletmeleri daha çok tercih etmekte ve güven duymaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde olumlu etki yaratırken satışların artışına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte rakipler arasında öne çıkmaya ve marka bilinirliğinin artmasına etkisi oldukça fazladır. Günümüzde işletmelerin sadece yasalara uygun hareket ederek kar elde etme dönemi yerini artık topluma ve çevreye fayda sağlamaya yönelik faaliyetlerin büyük önem kazandığı bir döneme bırakmıştır.

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yeni bir kavram değildir ancak öneminin yeni anlaşılmaya başlandığı söylenebilir. Son yıllarda işletme başarısında da kurumsal sosyal sorumluluğun ön plana çıktığı görülmektedir.

Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan ve Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren en büyük gelire sahip 500 işletmenin stratejik yönetim sürecinde kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımıyla hareket edip etmedikleri bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Araştırmada Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin kurumsal web sitelerinde yayınladıkları misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarına yönelik bir içerik analizi yapılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü stratejik yönetim sürecinde gerçekleştirilen faaliyetleri açıklamaktadır. Stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun dönemli yaşamını sürdürebilmesi ve rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ortalama kar üzerinde getiri elde edebilmesi amacıyla gerçekleştirdikleri bilgi toplama, bilgileri analiz etme, karar verme ve uygulama faaliyetleridir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı, ortaya nasıl çıktığı ve tarihsel gelişim süreci, yaklaşımları, modelleri ve teorileri, alanları hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde literatürde kurumsal sosyal sorumluluk üzerine yapılmış olan çalışmaların kısa bir özeti sunulmaktadır. Literatür taraması ve değerlendirme sürecinde konuyla ilgili yapılan çalışmalara iki perspektiften bakılmaktadır. Birincisi kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili olan çalışmalar, ikincisi ise misyon ve vizyon ifadelerine yönelik olan çalışmalar şeklindedir.

Çalışmanın son bölümünde Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin kurumsal web sitelerinde misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarına sahip olup olmadıkları, misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğun hangi boyutuna vurgu yapıldığı ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamasına sahip olan işletmelerin sektörel farklılığı olup olmadığı hakkında elde edilen sonuçlar paylaşılmaktadır.

2. STRATEJİK YÖNETİM

Son yıllarda meydana gelen küreselleşme, teknolojinin hızla değişmesi, müşteri beklentilerinin farklılaşması, yeni pazarların ortaya çıkması gibi nedenlerle rekabet her geçen gün biraz daha yoğunlaşmakta olup, işletmeleri bu rekabet şartlarında stratejik kararlar almaya zorlamaktadır. İşletmelerin günümüzdeki en temel amaçları, en iyi ürün ve hizmetleri geliştirdiği en etkili ve verimli yöntemlerle müşterilerine sunmak, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaktır. Bu da sürekli değişim ve dönüşüm içinde olan dünyada çevreye uyum sağlamaya yardımcı olacak stratejiler geliştirmekle mümkündür. Stratejiyi tüm süreçlerinde uygulayan işletmeler daha radikal kararlar alıp rakiplerine karşı daha avantajlı konuma gelebilmektedirler (Özer,2015:70).

Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadede yaşamını sürdürebilmesi ve rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve ortalama kar üzerinde getiri elde edebilmek için üretim faktörlerinin etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayacak yönetim tekniğidir. İşletmelerin örgütsel değişiklikler yapmadan çevre değişimlerine karşı varlıklarını devam ettirebilmeleri zordur. Çoğu işletme çevresel değişimlere karşı riskleri azaltmak için farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Pazarlara sunulan mal ve hizmetler birbirine benzer nitelikte olduğundan işletmeler arasındaki rekabet, karlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Ortalama kar üzerinde getiri rekabet üstünlüğü sağlanarak gerçekleştirilebilir. İşletmelerin uzun dönemde yaşamlarını devam ettirip rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri değer yaratan stratejilerle mümkündür(Ülgen ve Mirze,2018:7-11).

Stratejik yönetim, kar amacı olsun ya da olmasın tüm organizasyonlar için, geleceğe yönelik amaç ve hedefleri belirleyen ve bunlara ulaşabilmek için yapılması gereken adımları analiz eden bir tekniktir. Tekniğin en önemli niteliği, organizasyonların iç ve dış çevrelerini analiz etmelerine imkân sağlamasıdır. İşletme kendi içyapısını, sistem ve süreçlerini, pazarı ve içinde yer alan güçleri tanıma imkânı bulur (Aktan,2008:5).

2.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun dönemli varlığını sürdürebilmesi ve rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü ile ortalama kar üzerinde getiri elde edebilmesi

amacıyla bilgi toplama, bilgileri analiz etme, karar verme ve uygulama faaliyetlerinden oluşur. Stratejik yönetimin bir süreç olarak ele alınması, bu sürecin en doğru şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim süreci, teknolojinin ve çevre koşullarının sürekli değiştiği, sınırların ortadan kalktığı bir ortamda devamlılık ilkesiyle yürütülmezse yapılan çalışmaların başarılı olması beklenemez (Ülgen ve Mirze,2018:12).

Tablo 2.1: Stratejik yönetim süreci

Stratejik Bilinç		
Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme		
Stratejik Analiz		
Dış Çevre Analizi	İç Çevre Analizi	
Stratejik Yönlendirme		
Misyon	Vizyon	Amaç ve Hedefler
Strateji Oluşturma		
Temel Stratejiler	Alt Stratejiler	
Stratejik Uygulama		
Stratejik Kontrol		

Kaynak: Ülgen ve Mirze,2018,s.45’den uyarlanmıştır.

2.1.1 Stratejik Bilinç

Stratejik bilinç, stratejik yönetim sürecinin en etkili şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli olan farkındalığın seviyesi olarak düşünülebilir. İşletme yöneticilerinin rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak stratejiler geliştirebilmesi stratejik düşünme ve bakış açısına bağlıdır (Aytar,2018:3487).

2.1.2 Stratejist Seçme ve Görevlendirme

Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi öncelikle üst yöneticilerin ve liderlerin stratejik

düşünmesi ve uygulamanın önemine inanmasıyla mümkündür. İşletmelerde üst düzeydeki stratejistler işletmenin üst düzey yöneticileri, ortakları, yönetim kurulu üyelerinden; orta düzey stratejistler muhasebe ve finans, pazarlama, insan kaynakları, üretim gibi fonksiyonel bölüm yöneticilerinden; alt düzeydeki stratejistler alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır. İşletme dışından bu işi profesyonel olarak yapan uzmanlar ise gerekli stratejik bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi, çevre analizi sonunda elde edilen bilgilerle gerekli olan stratejilerin belirlenmesinde görev alan stratejistlerdir(Serin ve Durgun,2018:25).

2.1.3 Stratejik Analiz

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen çevre koşullarına ne derece uyum sağladıklarıyla ilgilidir. Çevreye uyum sağlamak ise kendini değiştirmekle başlar. Kendini değiştirmek çevre analizleri yaparak sağlanır. İç çevre analizi üstünlük ve zayıflıkları, dış çevre analizi tehdit ve fırsatları belirlemeye çalışır.

Tablo 2.2: Çevre analizi

Dış Çevre		İç Çevre
Genel /uzak çevre	Sektör/yakın çevre	
• Politik • Yasal • Ekonomik • Sosyo Kültürel • Demografik • Teknolojik • Uluslararası	Pazarın tanımı • Müşteriler • Rakipler • Tedarikçiler • İkame mal ve hizmetler	• Yönetim • Muhasebe ve finans • İnsan kaynakları • Pazarlama • Üretim • Alt yapı

Kaynak: Akgemci,2008,s.127'den uyarlanmıştır.

2.1.3.1 Dış Çevre Analizi

Dış çevre, genel-uzak çevre ve sektör-yakın çevre olmak üzere ikiye ayrılır. Sebebi, etkileşim farklılığıdır. İşletmeler genel çevrelerinden fazlasıyla etkilenir fakat bu çevreyi etkileyebilme gücüne sahip değildir. Genel çevredeki değişimlerin takibi ve uyumlaştırıcı tedbirlerin alınması şarttır. Yakın çevre ise karşılıklı etkileşimin olduğu yani işletmenin hem etkileyip hem de etkilendiği çevredir. En yüksek etkileşim yaşadığı yakın çevre faktörü ise

aynı ya da benzer stratejiler uygulayan rakiplerdir. Üst yönetimin bu etkileşimlere yönelik tedbirler alması önemlidir (Alpkan,2000:6).

Dış çevre analizi, işletmenin dış çevre faktörlerini inceleyip, fırsat ve tehditleri değerlendirerek işletmenin varlığını sağlıklı şekilde sürdürmesine yardımcı olur. Strateji uzmanları bu analizlerle fırsat ve tehditleri önceden görüp buna göre strateji geliştirme imkânı bulurlar (Akgemci,2008:127).

Genel/ Uzak Dış Çevre

Politik ve Yasal Çevre

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanları ve uyması gereken kuralları yasalar belirler. Devlet bu yasalarla ekonomik hayatı düzenler. Hükümetler uyguladıkları bazı politikalarla işletmelere destek vererek büyümelerine ve yaşamlarını sürdürmelerine yardımcı olur. İhracat destekleri, ithalat kısıtlamaları ve yüksek gümrük vergileri gibi uygulanan politikalarla sektörün güçlenmesi sağlanır(Arıkboğa,2010:49).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmeler faaliyet gösterdikleri ülke veya bölge kararları dışında diğer ülkelerin aldıkları politik ve yasal kararlardan da etkilenirler. Bu bakımdan politik ve yasal çevrenin daha geniş perspektiften ele alınması gerekmektedir(Akgemci,2008:130).

Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre, üretim faktörlerinin kullanılmasıyla elde edilen mal ve hizmetlerin mübadele edildiği ortamlardır ve bu ortamlarda milyonlarca ekonomik faaliyet gerçekleştirilir(Ülgen ve Mirze,2018:21).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri ülke ekonomisinden etkilenirler. Ülke ekonomisini etkileyen faktörler arasında enflasyon, para ve maliye politikaları, üretim faktörlerinin maliyetleri, dış ödemeler bilançosu vb. vardır. Fiyatlar genel seviyesinde meydana gelen bir artış talebin azalmasına dolayısıyla işletmelerin mal /hizmet üretim hacminin düşmesine sebep olur. Para

ve maliye politikaları konjonktürel dalgalanmaları düzenler. Para politikası para hacmine, maliye politikası ise vergi ve kamu harcamalarına yön verir. Bu politikalar hükümetler tarafından ekonomik faaliyetleri sınırlandırmak veya artırmak için kullanılır. Üretim faktörlerinin maliyetleri girişimcilerin yapacakları yatırımlar açısından önemlidir. Yatırımlar maliyetlerin düşük olduğu bölgelere kaydırılırsa karlılık artacaktır. Dış ödemeler bilançosu, ülkelerin belirli bir dönemde yabancı ülkelere elde ettikleri gelirlerle yaptıkları ödemelerin yer aldığı bilançodur. Bilançoda meydana gelen bir açık, ülke ekonomisi zayıflatacağı gibi döviz kurlarının yükselmesine neden olur. Aynı zamanda işletmelerin de mali gücünün zayıflaması demektir. İşletmeler ekonomik çevre faktörlerindeki değişimlere karşı önceden tedbirler almalıdır(Arıkboğa,2010:50).

Sosyo Kültürel Çevre

Teknolojinin hızla gelişmesi ve sınırların ortadan kalkması kültürlerarası etkileşimin artmasına ve iletişim araçlarıyla ilişkilerin gelişmesine olanak sağlamıştır. Bu etkileşimler toplumsal tutumların ve davranış kalıplarının değişmesine yol açmıştır. Hem işletme çalışanları hem de tüketicileri etkileyen bu değişimler işletmelerin stratejilerini de değiştirmelerine sebep olur. İşletmeler bu değişimleri takip ederek yeni fırsatlar ve avantajlar elde edebilir (Akgemci,2008:132).

Demografik Çevre

Bir ülkenin nüfusu işletmelerin üretecekleri mal ve hizmetlerin miktarını ve niteliğini etkiler. Nüfusun yoğun olduğu bölgelerde talep yüksek olacağından işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve büyümeleri daha kolay, talebin düşük olduğu bölgelerde ise yeni pazar arayışları, rekabetin şiddeti daha fazla ve zor olacaktır. Demografik faktörler stratejik yönetim açısından üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur(Arıkboğa,2010:53).

Teknolojik Çevre

Teknolojik gelişmeler mal ve hizmetlerin üretim yöntemlerini etkiler. Yeni teknolojiler, mal ve hizmetlerin daha düşük maliyetlerle üretilmesine ve dolayısıyla müşterilere daha düşük fiyattan sunulmasına imkân vermektedir. Teknolojik gelişmelerin gerisinde kalan işletmeler

pazardaki rakiplerine yenik düşer(Arıkboğa,2010:53). Rakiplerine karşı üstünlük elde edenler ise bu durumu sürdürebilmek için sürekli olarak gelişmeleri takip etmek zorundadır(Ülgen ve Mirze,2018:77).

Uluslararası Çevre

Küreselleşmeyle birlikte tüm dünya büyük bir pazara dönüşmüştür. Artık işletmelerin faaliyette bulundukları alanlar kendi sektörü ve ülkesiyle sınırlı kalmayıp tüm dünyaya yayılmıştır. Rekabet üstünlüğü sağlamak, uluslararası çevredeki değişimleri fırsata çevirmek ya da olumsuz durumlardan etkilenmemek için bu büyük pazarın analizinin iyi yapılması gerekir(Arıkboğa,2010:54).

Tablo 2.3: Dış genel çevreye ilişkin bazı değişkenler

POLİTİK VE YASAL	EKONOMİK
Tekelciliği önleme düzenlemeleri Çevre koruma kanunları Vergi kanunları Dış ticaret düzenlemeleri Yabancı firmalara yönelik tutumlar İşe alma ve terfi kanunları Hükümetlerin istikrarı	Gayrisafi milli hâsıla Faiz oranları Para arzı Enflasyon oranı İşsizlik oranı Ücret/fiyat kontrolü Devalüasyon/revalüasyon Enerjiye ulaşılabilirlik ve maliyeti Kullanılabilir gelir
TEKNOLOJİK	SOSYO KÜLTÜREL
Ar-ge için toplam devlet harcamaları Ar-ge için toplam endüstri harcamaları Teknolojik çabalar üzerine yoğunlaşma Patent koruması Yeni ürünler Laboratuvarlardan pazarlara teknoloji transferlerinde yeni gelişmeler Otomasyon aracılığıyla verimlilik gelişmeleri	Yaşam tarzı değişimleri Kariyer beklentileri Tüketici hareketliliği Nüfusun büyüme hızı Nüfusun yaş dağılımı Nüfustaki bölgesel hareketler Yaşam beklentileri Doğum oranları

Kaynak: Eren,2002,s.137’den uyarlanmıştır.

Sektör/Yakın Çevre Analizi

İşletmenin girdilerini sağlandığı, üretim faaliyetleri sonucu ürettiği mal ve hizmetleri tüketicilere sunduğu, benzer ürünleri üreten rakiplerle mücadele ettiği çevre, sektör/yakın çevre olarak tanımlanır(Ülgen ve Mirze,2018:1).

Tablo 2.4: Sektör/yakın Çevre Analizi

Ana Pazar İncelemesi	Rekabet Analizi	Rakip Analizi
• Pazarın yapısı • Pazarın sınırları • Pazarın gelişme hızı/ hayat evresi	• Müşterilerin gücü • Olası rakiplerin tehdidi • İkame ürünlerin tehdidi • Tedarikçilerin gücü • Rakipler arası rekabetin şiddeti	

Kaynak: Ülgen ve Mirza,2018,s.107'den uyarlanmıştır.

Ana Pazarın İncelenmesi

Stratejik yönetimde pazar analizi işletmenin mal ve hizmet sunduğu ve gelir elde ettiği ana pazar için yapılır. Pazarın yapısı, büyüme hızı ve sınırlarını belirleme gibi analizlerle elde edilen bilgiler sayesinde pazar tanımı yapılır. Pazarın yapısını, pazardaki işletmelerin sayısı, rekabet durumları, pazara giriş-çıkışların zorluk dereceleri gibi unsurlar belirler. Büyüme hızı yüksek olan pazarlar işletmeler için fırsatlar yaratır. Pazarın sınırlarını belirleyen ürünün yapısal özelliği ve coğrafi konumudur (Akgemci,2008:135).

Rekabet Analizi

İşletmelerin izleyecekleri stratejileri endüstri yapısı belirler. Michael Porter, işletmelerin yakın çevresinde rekabeti etkileyen beş güçten bahseder. Porter, stratejik kararları ve davranışları etkileyen, endüstriyi oluşturan bu güçlerin tek tek incelenip elde edilen verilere göre rekabet stratejilerinin geliştirilmesini önerir. İşletmeler, bu güçlere karşı kendini koruyabileceği ve onları etkileyebileceği en iyi konumu belirlemek için stratejiler geliştirir (Barca ve Esen,2012:97).

Rekabeti Etkileyen Beş Güç

1. Müşterilerin pazarlık gücü: İşletmelerin varlık nedeni ve gelir kaynağı müşterilerdir. Müşterilerle olan ilişkiler stratejik kararların ve davranış şekillerinin belirlenmesinde işletmelere yön verir. Genellikle fiyat ve dağıtım gibi stratejiler işletme tarafından verilirken, bazı durumlarda ise müşterilerin talepleri ve isteklerine göre değişiklikler gösterir. Bu durum işletmenin ve müşterilerin pazarlık gücüne göre ayarlanır(Ülgen ve Mirze, 2018:115).

2. Sektördeki rakipler: Sektördeki işletmeler arasında rekabeti şekillendiren, sanayinin rekabetçi yapısı, talep koşulları ve pazardan çıkış engelleridir. Sanayinin rekabetçi yapısı işletmelerin sayısı ve büyüklüğüyle ilgilidir. Talep artışı ya da pazarın büyümesi işletmeler açısından fırsatlar yaratırken, talepteki düşüşler pazar payının azalmasına neden olur. Talebin azaldığı bir pazarın çıkış engelleri güçlü ise işletme için büyük bir tehdit oluşturur (Barca ve Esen,2012:94).

3. Potansiyel rakipler: İstedikleri zaman sektöre girme imkânına sahip işletmeler potansiyel rakiplerdir. Sektördeki mevcut işletmeler potansiyel rakiplerin piyasaya girmelerini engellemeye çalışırlar. Giriş engellerinin yüksek olması pazar payını ve karlılığı korurken, bu engellerin düşük olması işletmeler için tehdit oluşturacaktır(Barca ve Esen,2012:95).

4. İkame mal ve hizmetlerin tehdidi: İkame mal ve hizmetlerin temel ürüne karşı sunduğu alternatif fiyat ve avantajlar işletmelerin karlılığına tehdit oluşturur. İşletmeler bu tehdidi bertaraf etmek için ürün ve hizmetlerin performansını yükseltme, pazarlama ve diğer konularda farklı stratejiler geliştirme yoluna giderler(Alizade,2018:22).

5. Tedarikçilerin pazarlık gücü: Sektörde faaliyet gösteren tedarikçilerin fiyatları artırmak ya da ürün kalitesini düşürmek konusunda güçlü olması işletmeler açısından rekabetçi bir tehdit oluşturur(Barca ve Esen,2012:96).

Rakip Analizi

İşletmenin esas rakip ya da rakipleri stratejik karar sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Rakiplerin misyon, vizyon, amaç ve hedefleri, stratejik karar ve uygulamaları, örgüt yapıları ve yönetim tarzları gözlemlenerek davranış profilleri oluşturulur. İşletme yapılan bu analizler sayesinde rakiplerin her türlü olası hareket tarzına uygun olan stratejik karar ve davranışlar geliştirme imkânı bulur(Ülgen ve Mirze,2018:117).

2.1.3.2 İç Çevre Analizi

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri sahip oldukları varlık ve yeteneklere bağlıdır. İç çevre analizi, işletmelerin kimliklerini ortaya koymalarına, varlık ve yeteneklerini belirleyerek işletme amaçlarına uygun stratejiler geliştirmelerine olanak sağlar. Geliştirilen bu stratejiler sayesinde çevreleriyle daha uyumlu hale gelirler (Erol,2017:7).

1. İşletmelerin varlık ve yetenekleri: Varlıklar, işletmenin sahip olduğu, mal ve hizmet üretebilmek için kullandığı tüm üretim faktörleridir. Yetenekler ise işletmenin sahip olduğu varlıkları amacına uygun ve koordineli şekilde kullanabilme kapasitesiyle ilgilidir. Fakat işletmeler strateji geliştirirken yeteneklerinden ziyade temel yeteneklerini dikkate almalıdır. Temel yetenek, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor ya da pahalı olan varlık ve yetenekler olarak tanımlanabilir. Günümüzde işletmeler kendi öz yeteneklerine odaklanıp diğer faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderler (Arıkboğa,2010:86). Rakiplere karşı üstünlük sağlayan varlık ve yetenekler işletmenin güçlü yönlerini temsil eder ve bu üstünlükler dış çevredeki fırsat ve tehditlere cevap verme kolaylığı sağlar. İşletmenin sahip olduğu ancak rakiplerine göre güçsüz ve zayıf olan varlık ve yetenekler zayıf yönleri temsil eder. Yatırımlar ve eğitimlerle bu zayıf yönler giderilmezse bir süre sonra işletme faaliyetlerinde sıkıntılar yaşanacaktır (Ülgen ve Mirze,2018:133).

2. Değer Zinciri Analizi: Değer zinciri, girdilerin temin edilmesinden başlayarak çıktılara dönüştürülmesi, satış ve satış sonrasındaki hizmetlere kadar gerçekleştirilen bütün işletme faaliyetlerini kapsamaktadır. Değer zinciri analizi, işletmenin müşterilere katma değer yaratmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin tamamını ele alarak, her bir aktiviteye ilişkin maliyetleri inceler. Analizde işletme faaliyetleri temel ve destek faaliyetler olarak iki grupta ele alınır. Temel faaliyetler; tedarik, satış, pazarlama, dağıtım, , satış sonrası hizmetler gibi işletme faaliyetleridir. Destek faaliyetler ise; temel faaliyetlerin düzenli bir şekilde sürdürülmesini sağlayan genel yönetim, insan kaynakları yönetimi gibi destekleyici rolü üstlenen işletme faaliyetleridir (Barca,2015:145). Temel ve destek faaliyetlerin değer zincirine katkıları işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık gösterir. Üretim faaliyeti yapan bir işletme için üretim süreci, dağıtım faaliyeti yapan bir işletme için lojistik kritik önem taşır. Bu sebeple her işletme kendine özgü değer zincirini belirleyerek kritik önem taşıyan süreçlerinde artı değer yaratma çabasında olmalı ve buna göre stratejiler

geliştirmelidir (Bakoğlu ve diğ.,2016:55).

3.Swot Analizi: Swot analizi, işletmelerin çevre analizinde sistematik ve bilinçli değerlendirmeler yapabileceği, varlık ve yeteneklerin en etkili şekilde kullanılması ve stratejiler geliştirilmesinde yararlanabileceği yöntemlerden birisidir (Akgemci ve Güleş,2010:41).

Tablo 2.5: Swot matrisi

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
• Kilit noktalara ait temel yetenekler • Yeterli derecedeki finansal kaynaklar • Tedarikçilerle olan iyi ilişkiler • Tanınan pazar liderliğine sahip olma • İyi tasarlanan fonksiyonel alan stratejileri • Ölçek ekonomisine ulaşabilme • Güçlü rekabet baskısından uzaklaşma • Patentli teknolojiler • Maliyet avantajlarına sahip olma • Daha iyi reklam kampanyaları • Ürün yeniliğinde ustalık • İspatlanmış yönetim • Deneyim eğrisinde ilerleme • Daha iyi üretim yeteneği • Üstün teknolojik beceriler	• Eskiye yetenekler • Düşük kar düzeyleri • Yönetimdeki zafiyetler • Bir takım anahtar başarı unsurlarının ve yeteneklerin eksikliği • Uygulanan zayıf stratejiler • Dâhili işletim problemlerindeki rahatsızlık • Ar-ge deki azalma • Ürün hattındaki dar kapasite • Zayıf pazar imajına sahip olma • Zayıf dağıtım ağı • Ortalamanın altında pazarlama başarısı • Stratejideki finansal değişim ihtiyaçlarının yapılamaması • Rakipler göre yüksek birim maliyetler
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• Ekstra müşteri gruplarına hizmet • Yeni Pazar veya segmentlere giriş • Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için ürün hatlarını kullanma • İlgili ürünleri çeşitlendirme • Dikey entegrasyon (ileri veya geri) • Çekici yabancı pazarlarla ticaret engellerinin azalması • Rakip firmalar arasındaki memnuniyet • Daha hızlı Pazar büyümesi	• Daha düşük maliyetli yabancı rakip girişi • İkame ürünlerin satışlarında artış • Daha yavaş pazar büyümesi • Yabancı hükümetlerin ticaret politikalarının ve yabancı para değişim oranlarının karşılıklı değişimi • Düzenleyici gereksinimlerin pahalılığı • İş döngüsü ve durgunluk • Müşteri beklentilerinde hızlı değişim • Demografik değişimlerin karışıklığı

Kaynak: Akgemci ve Güleş,2010,s.43'den alınmıştır.

Swot analizine göre başarılı bir strateji ancak işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesiyle oluşturulabilir. Buradaki uyumdan kasıt, güçlü yanların fırsatlara çevrilmesi, zayıf yanların minimize edilerek tehditlerin bertaraf edilmesidir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan kaynak ve kabiliyetler güçlü yanlar; etkin bir performans sergilemede kısıtlılık yaratan kaynak ve kabiliyetler zayıf yanlar olarak adlandırılır. İşletmenin dış çevresindeki olumlu gelişmeler fırsat, olumsuz gelişmeler tehdit olarak görülür. Yöneticiler işletmenin karşı karşıya kaldığı bu fırsat ve tehditleri belirleyip, fırsatları avantaja çevirmek, tehditleri ise minimize etmek durumundadır. Swot analizi yöneticiye işletmenin durumunu değerlendirme imkânı sunarak daha sağlıklı stratejik kararlar almasına yardımcı olur (Barca,2015:140).

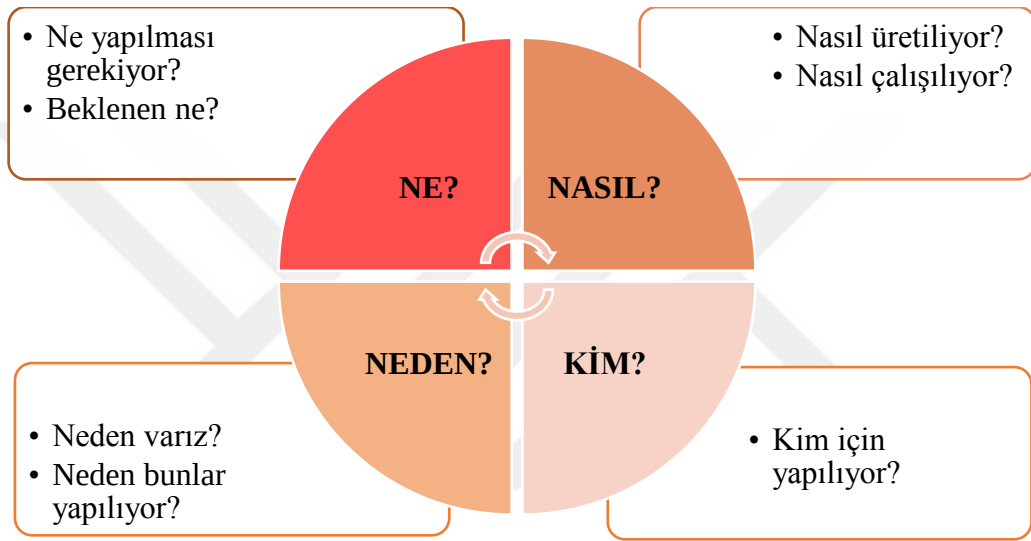
2.1.4 Stratejik Yönlendirme

Stratejik yönetim sürecinde işletmenin hangi yönde ilerleyeceği misyon, vizyon, amaç ve hedefler ile yaptığı işin tanımıyla belirlenmektedir. Günümüzde işletmeler tüketicilere en iyi ürün ve hizmetleri en etkin ve en verimli şekilde sunabileceği yöntemler tasarlayarak belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için uğraşırlar. Bunu gerçekleştirebilmeleri ise içinde bulunduğu çevreyle uyumlu olmalarına yardımcı stratejiler oluşturarak mümkün olmaktadır (Özer,2015:70). İşletmeler ilerleme yönünü stratejik yönlendirmede oluşturulan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerle belirlemektedir. Misyon ve vizyon açıklamaları, yöneticilerin ve çalışanların davranış ve kararlarını yönlendiren, işletmenin belirlediği amaç ve hedeflerin paydaşlara iletilmesini sağlayan bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Misyon ve vizyon açıklamaları, işletmeler açısından kurumsal kimliğin ortaya konmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla misyon ve vizyon açıklamaları işletme başarısı için önemli birer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır(Yücel ve dğ.,2019:179).

Misyon, vizyon, stratejiler, amaç ve hedefler, anlam olarak farklılık gösterse de her biri birbiriyle ilişkili olan kavramlardır. İşletmelerin başarılı olabilmesi bu kavramların uyumlu olmasına bağlıdır. Misyon ve vizyon, genel olup hem bugüne hem de geleceğe yönelik; stratejiler, amaç ve hedefler ise spesifik olup misyon ve vizyon ile uyumlu bir yapıda olması gerekmektedir(Akdemir,2018:58).

2.1.4.1 Misyon

Misyon, bir örgütün varlık nedenini ifade etmektedir. İşletmeler misyon açıklamalarıyla sahip olduğu değerleri, iş yapış felsefelerini, hangi mal ve hizmetleri nerede ve nasıl üreteceklerini, hangi teknolojileri kullanacaklarını ve hitap edecekleri pazarları ortaya koymaktadırlar. Misyon, işletmenin örgütsel uyum ve esnekliğinin yanında işletmenin hangi yönde ilerleyeceğini belirlemesine ve imaj oluşturmaya olanak sağlamaktadır. Stratejik kararlar misyon doğrultusunda alınır(Akgemci,2008:24).



Şekil 2.1: Misyon açıklamasının cevap verdiği sorular

İşletmeler misyon belirleme sürecinde şekil 2.1’de olduğu gibi bir takım soruların cevaplarını aramaktadırlar(Arıkboğa,2010:32-33).

Misyona Ait Özellikler;

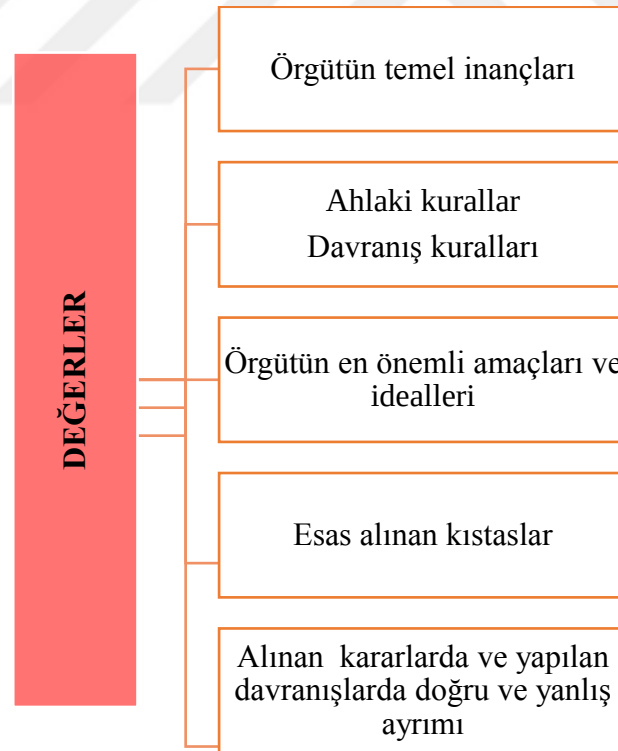
- Kısa, net, açık ifade edilmelidir.
- Paylaşılabilecek ortak değerler ve inançlardan oluşmalıdır.
- Uzun vadeli ortak bir amaç niteliği taşımalıdır.
- İşletmede çalışan tüm bireylerle ilgilidir.
- Her zaman daha iyi ve üstün başarıların elde edilmesini ifade etmektedir.
- Her işletme için kendine özel ve kendine hastır.
- Niceliksel özellik taşımaz, niteliksel özellik taşır.
- Ürüne/ hizmete odaklanmaz, odak noktası pazardır(Ülgen ve Mirze,2010:48).

Misyonun Sağladığı Faydalar;

- Tüm çalışanları belirlenen amaç ve hedeflere yönlendirmek,
- Belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde kontrol işlevi oluşturmak,
- Karar alma sürecinde rehberlik etmek,
- Davranışlarda belirli standartlar oluşturmak,
- Örgüte ortak bir kültür ve ortak değerler oluşturmak,
- Örgütün amaç ve hedeflere odaklanmasına yardımcı olmak,
- Tüm çalışanların motivasyonunu sağlayarak performansı artırmak(Ocak ve dğ.,2016:506).

Misyon ile İlişkili Kavramlar

Değerler: Değerler, örgütlerin içinde yer aldığı çevrede varlığını güven içinde sürdürmesi ve gelişmesi, örgüt içinde gerçekleştirilen işlerin planlanması ve üyelerin tutarlı şekilde davranmasında yol gösterici olan kurallar bütünü olarak ifade edilebilmektedir.

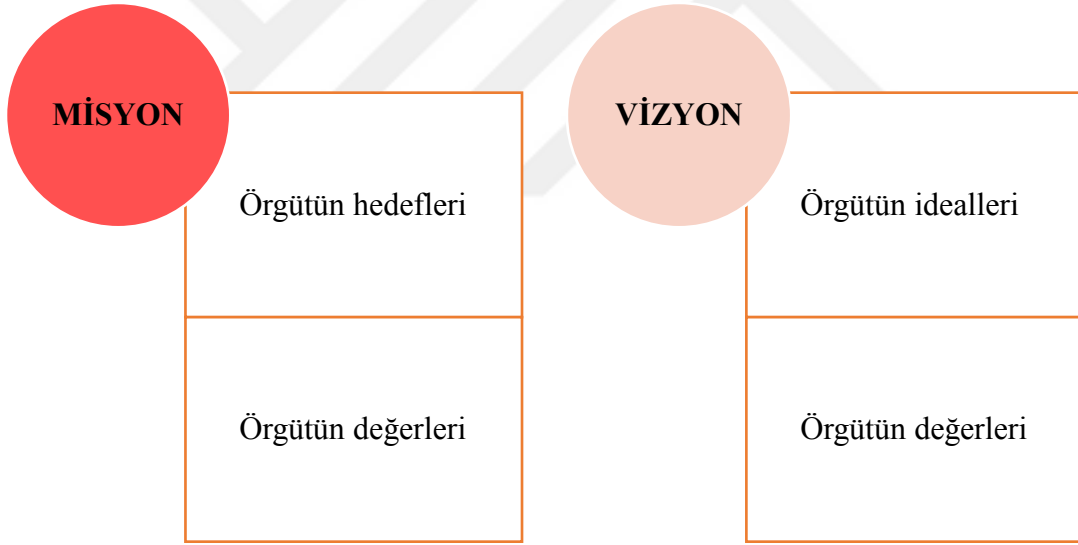


Şekil 2.2: Değerleri belirleme

Değerler, örgütteki davranış standartlarını belirleyerek hangi davranışın ahlaka uygun

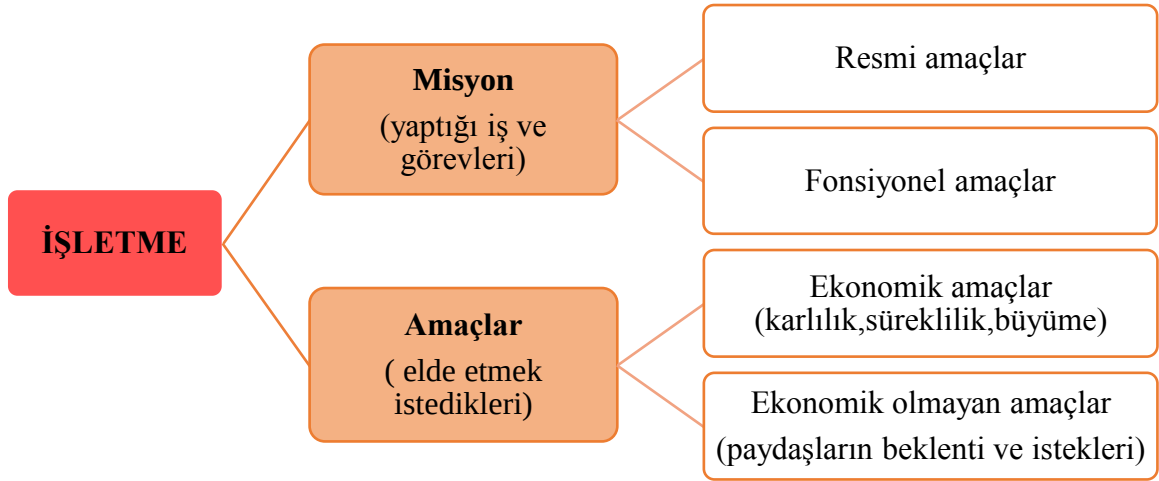
olduğunu ve örgüt üyelerinin nasıl davranması gerektiğini, karar alma süreçlerinde nasıl hareket edileceğini ortaya koymaktadır. Her örgütün kendine özgü değerleri vardır. Bu değerler örgütün davranış biçimlerini, olaylara karşı verilecek tepki ve düşünceleri belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Çalışanların örgütü tam anlamıyla kavraması örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerle sağlanmaktadır. Örgüt içi sinerjiyi sağlamak ve hedeflere yönelmek için örgütsel değerlerin açık bir şekilde ifade edilmesi ve örgüt üyeleriyle paylaşılması oldukça önemli ve gereklidir. Bu paylaşım örgüt üyelerinin aynı değerler doğrultusunda hareket etmesini ve motive olmasını sağlamaktadır. Örgütler misyon ve vizyonlarını örgütsel değerlere göre şekillendirmektedirler. Değerlerini açıkça dile getiren bir örgüt anlayışının varlığı olmadan misyon ve vizyon oluşturmak sadece basit bir kopya niteliğinde olmaktadır(Kılıç,2010:83-86).



Şekil 2.3: Misyon, vizyon ve değerler arasındaki ilişki

Amaç ve Hedefler: Amaçlar, işletmenin gelecekte olmayı arzuladığı yere gelebilmek için sahip olduğu kaynakların düzenlenmesine ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmesine yardımcı olan araçlardır. Hedefler, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan aşamalar hakkında bilgiler verir. Tek bir amacın gerçekleşmesi için birden fazla hedef belirlemek mümkündür (Eren,2002:9).



Şekil 2.4: Misyon ve amaçlar

İşletmeler toplumun ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek için belirli işlerde faaliyetlerde bulunurlar. İşletmelerin varlık nedeni, yaptığı işler, işletmeye ait değerler ve işletme felsefesi misyon açıklamalarıyla belirtilmektedir. Ancak işletmeler belirledikleri misyonu niçin gerçekleştirmek istediklerini ve neleri elde etmek istediklerini işletme amaçlarıyla ifade etmektedirler(Ülgen ve Mirze,2010:51).

Misyon Oluşturma

İşletmelerin örgüt kültürü ve bu kültüre ait inanç ve değerler, işletme misyonunun başarılı bir şekilde oluşturulmasında oldukça önemlidir. Misyon oluşturma sürecinde örgüt üyelerinin ve diğer paydaşlara ait düşüncelerin önemsenmesi ve oluşturulan bu misyonun herkese iletilmesi gerekmektedir. Yapılan paylaşım, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirerek işlerinde daha istekli çalışmalarını ve örgüt içi etkinliğin artmasını sağlamaktadır (Taş ve dğ.,2019:548).

Misyon, işletme amaçları doğrultusunda yöneticiler ve çalışanların birlikte hareket etmesine ve motivasyon artışına katkısı büyüktür. Amaçlar doğrultusunda hazırlanmış olan nitelikli bir misyon, işletmelerin maliyetlerini azaltmasına, çalışanların motive edilmesine, bulunduğu pazarı tanımasına ve böylelikle istediği başarıyı elde etmesine imkan vermektedir(Yavuz ve Döven,2018:72).

Misyon Bildirgesi

Misyon bildirgesi, işletmelerin temel görev ve sorumlulukları yanında işletme faaliyetlerini ve işletme felsefesini de içermektedir. Misyon bildirgeleri aracılığıyla işletmeler, işletme içinde ve işletme dışındaki paydaşlarına yapılan işi, işletme felsefesini ve sahip olduğu değerleri biçimsel olarak tanımlamaktadır(Taş ve dğ.,2019:548).

Son dönemlerde yönetim alanında yapılan çalışmalara bakıldığında etkin bir misyon ve vizyon açıklaması olan işletmelerin, misyon ve vizyonu olmayan işletmelere göre başarı oranının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin başarılı olabilmesinde örgüt üyelerinin paylaşacağı ortak inanç ve değerlerin yazılı olduğu bir misyon bildirgesine ihtiyaç vardır. 90'lı yıllarda kamu ve özel sektör kuruluşlarında misyon bildirgeleri oluşturulmaya ve yıllar geçtikçe yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir(Aktan,2008:19).

Misyon bildirgesi, işletmeye ait varlık nedenini, oluşturulan vizyona ulaşmak için gereken ortak ilkeleri, amaçları ve değerlerin yazılı olduğu bir belgedir. Misyon bildirgesi insanların ruhuna ve beynine etki edebildiği ölçüde başarı gösterecektir. Bu başarıyı elde edebilmek ise toplum ve ahlak kurallarına göre evrensel boyutta insanlığa hizmet anlayışıyla, doğaya ve çevreye saygılı amaç ve değerlerle oluşturulmuş bildirgelerle mümkün olmaktadır. Misyon bildirgelerinin temel amacı, örgütün yönünü belirleyip anlam kazandırarak diğer işletmelerden farkını ortaya koyan ortak görev ve değerleri ortaya koymaktır(Muslu,2014:19).

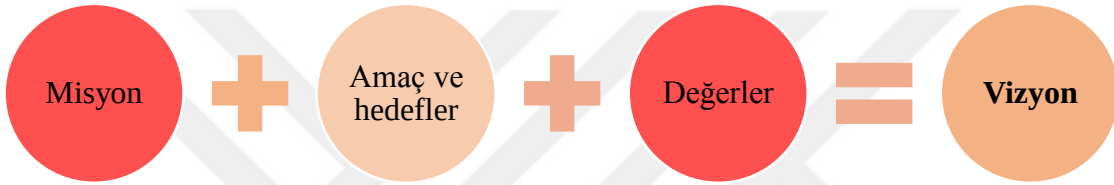
Misyon bildirgesinde olması gereken ilkeleri;

- Müşterinin önemi,
- Müşterinin değeri,
- Örgütün kalite konusunda gösterdiği kararlı duruş,
- Yenilik ve yaratıcılığın önemi ve bu konudaki çabalara yönelik takdir, teşvik,
- Çalışanlara kendini değerli hissettirme,
- Ahlak değerlerinin önemi,
- Toplum, doğa ve çevreye saygı, sorumluluk duyma(Aktan,2008:19-20).

2.1.4.2 Vizyon

Vizyon, işletmenin gelecekte olmayı arzuladığı durumu anlatan bir kavramdır. Örgütlerdeki en güçlü motivasyon aracı olarak görülen vizyon, işletmeye ait en ideal gelecek tasviri olarak tanımlanabilmektedir (Demir ve Yılmaz,2010:80).

İşletmeler vizyonları ile müşteriler için yaratmak istedikleri değerleri, rakiplerinden nasıl farklılaşacağını, gelecekte olmak istediği konumu hakkında bilgiler vermektedir (Akgemci,2008:21).



Şekil 2.5: Vizyonu oluşturan unsurlar

Vizyon; misyon, amaçlar, hedefler ve değerlerin bir bileşkesi olarak ifade edilebilmektedir. Örgüt kültürünün, dünya görüşünün ve gelecek perspektifinin belirlenmesinde yönetim aracı olarak kullanılan işletme vizyonunun örgüt üyeleriyle paylaşılması ortak hedefe ulaşmayı mümkün hale getirmektedir(Çetin,2009:97).

Vizyon oluşturma

Stratejik yönetim süreci ve yönetsel kararlar, işletme tarafından oluşturulan vizyona göre şekillenmektedir. Belirlenen hedefe ulaşma noktasında vizyon oluşturma süreci sadece üst düzey yöneticilerle değil, tüm çalışanların da katılımıyla gerçekleştirildiğinde daha fazla motivasyon sağlayacaktır. Örgütlerin vizyon oluştururken tüm paydaşlarını dikkate alarak bütüncül bir yaklaşımla hareket etmeleri önemlidir(Muslu,2014:48-54).

Vizyon Bildirgesi

Vizyon bildirgesi işletmelerin paydaşlarına bugünden geleceği görebilme imkânı

sunmaktadır. Bu bildirgeler işletme geleceğini tanımlayıcı nitelikte, sözde kalmayıp paydaşlarla paylaşılarak uygulamaya konulduğu ölçüde anlamlı olmaktadır(Muslu,2015:165-166).

2.1.5 Strateji Oluşturma

İşletmeler iç çevre analiziyle güçlü ve zayıf yanlarını, dış çevre analiziyle tehdit ve fırsatları belirleyerek elde ettikleri veriler doğrultusunda stratejiler oluştururlar.

2.1.5.1 Temel Stratejiler

1. Büyüme stratejisi: İşletmeler küresel rekabet koşullarına uyum sağlamak ya da pazarın gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmek için büyüme ihtiyacı duyarlar (Akgemci,2008:251). İşletmeler, sahip oldukları kaynaklarla (iç büyüme) başka firmaları satın alabileceği gibi başka firmalarla birleşerek (dış büyüme) büyüyebilirler (Eren,2002:222).

2. Küçülme stratejisi: İşletmenin rekabet gücünü kaybettiği, satış gelirlerinin düşüp zarar etmeye başladığı zaman uygulamak zorunda kaldığı stratejilerden biridir. Küçülme yalnızca örgüt yapısının küçülmesi anlamına gelmeyip, işletmenin temel yetkinlikleri dışında kalan bölümlerin kapatılıp tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesidir (Çubukçu,2018:148).

3. Durağan strateji: Amaç, işletmenin mevcut durumunu korumaktır. Dış çevre koşullarının yeni bir stratejiyi gerektirmediği, ortamın dengeli ve stabil, rekabet şiddetinin düşük olduğu durumlarda etkin olan stratejilerden biridir (Peker ve Boyraz,2017:85).

4. Karma strateji: İşletmenin temel stratejilerinden birkaçını aynı anda kullandığı strateji türüdür. Farklı iş birimlerinde farklı stratejiler uygulanabilir. Değişik alanlarda faaliyet gösteren işletmeler tarafından kullanılmaktadır. (Ülgen ve Mirze,2018:195).

2.1.5.2 Kurumsal Stratejiler

1. Çeşitlendirme stratejisi: İşletmelerin yepyeni faaliyet alanlarındaki fırsatlardan faydalanmak ve ortalama kar üzerinde getiri elde etme amacıyla uyguladığı stratejilerdir. İşletmenin kendi faaliyet alanı içinde yeni işlere yatırım yapmasına ilişkili çeşitlendirme

stratejisi; büyümek için farklı faaliyet alanlarına girmesine ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi denir(Arıkboğa,2010:163). İşletme bu stratejiyi farklı bir işletmenin desteği olmadan bağımsız olarak uyguluyorsa bağımsız çeşitlendirme stratejisi; işletme yeni bir alana deneyim sahibi bir işletmeyle bağlantı kurma, satın alma, birleşme gibi yollarla girme yoluna başvuruyorsa bağımlı çeşitlendirme stratejisi adını alır(Ülgen ve Mirze,2018:216).

2. Çekilme stratejisi: İşletmenin mevcut faaliyetlerinin bir kısmından ya da tamamından geçici yahut sürekli olarak vazgeçme kararıdır. Bu kararı almak hem yöneticiler hem de girişimler açısından oldukça zordur(Arıkboğa,2010:166). İşletmeler çekilme stratejilerini tasarruf, kısmi ve tam tasfiye şeklinde uygulamaktadırlar. Tasarruf stratejisi, olumsuz giden finansal durumun tasarruf önlemleriyle düzeltilebileceği inancı varsa uygulanır. Kısmi tasfiye, verimlilik sağlamak için bazı işlerden ya da iş birimlerinden vazgeçme durumudur. Tam tasfiye, bütün faaliyetlerin durdurulması ve varlıkların elden çıkarılmasıdır. Çekilme stratejileri içinde uygulaması en zor olan strateji tam tasfiyedir (Ülgen ve Mirze,2018:216).

2.1.5.3 Rekabet Stratejileri

1. Toplam Maliyet Liderliği: Düşük maliyet, işletmeye rekabet güçleri arasında ortalamanın üstünde getiri, güçlü alıcılara karşı fiyat düzeylerini koruma, girdi maliyetlerindeki artışlarla baş edebilme ve güçlü tedarikçilere karşı kendini savunabilme imkânı sağlar (Porter,2015:43).

2. Farklılaştırma: İşletmelerin pazara sunduğu ürün ve hizmetlerinde rakiplerine kıyasla tasarım, teknoloji, özellikler, dağıtım, müşteri hizmetleri gibi birçok konuda farklılık yaratmasıdır. İşletmeler maliyetleri göz ardı etmeden ürün ve hizmetlerinde farklılaşarak rakiplerine karşı avantajlı hale gelebilirler(Porter,2015:45).

3. Odaklanma: Belirli bir hedefe (alıcı grubu, ürün yelpazesi, coğrafi pazar vb.) odaklanarak, bu hedef doğrultusunda strateji geliştirilir. Bu sayede uzmanlaşma sağlanarak rakiplere karşı avantaj elde edilir(Barca ve Esen,2012:98).Belirli bir pazar bölümünün ihtiyaçlarını karşılamak amaçlanmaktadır. Böylece işletme daha çok kar elde edebilmektedir. Ancak odaklanma stratejisinde geniş bir pazar bölümüne sahip bir firmanın pazarı ele geçirme tehlikesi söz konusudur(Barca,2015:184). Rekabet stratejileri işletmelerin rakiplerine karşı nasıl hareket edecekleri konusunda yol gösteren stratejilerdir. Porter'a göre endüstri yapısı işletmelerin karlılıklarını ve izleyecekleri stratejileri belirlemede büyük rol oynar.

Porter, endüstri yapısını oluşturan beş rekabet gücüyle baş edebilmek, rakipleri devre dışı bırakmak için üç stratejiden birinin uygulanmasını önerir. Bu üç stratejiden birini seçip başarıyla uygulayan işletmeler rekabet üstünlüğü sağlama ve ortalama kar üzerinde getiri elde etme imkânı bulurlar. Fakat birden fazla strateji uygulayıp hiçbirini başaramayan işletmeler ise arada sıkışıp kalırlar. Çünkü her pozisyon birbirinden farklı örgüt yapıları, yönetsel faaliyetler, kaynak ve kabiliyetler gerektirir (Barca ve Esen,2012).

Tablo 2.6: Rekabet pozisyonları

	Alıcının algıladığı benzerlik	Düşük maliyetli konum
Sektör çapında	FARKLILAŞMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
Belirli bir kesim	ODAKLANMA	

Kaynak: Porter,2015:47'den uyarlanmıştır.

2.1.5.4 Fonksiyonel Stratejiler

İşletmenin üretim, pazarlama, satış, tedarik, finans ve muhasebe, insan kaynakları ve arge gibi faaliyetlerini yöneten stratejilerdir. Bu bölümler için alt stratejiler de belirlenebilir. Mesela pazarlama için, ürün, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım stratejileri geliştirilebilir (Akgemci,2008:39).

Uygulanan fonksiyonel stratejiler, kurumsal ve rekabet stratejileriyle uyumlu olmalıdır. Bu stratejiler rekabet üstünlüğü sağlasa da bir süre sonra rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu sebeple stratejilerin sürekli gözden geçirilerek yeni düzenlemeler yapılması önemlidir (Kahya,2020:221).

2.1.6 Stratejik Uygulama

Stratejik yönetim sürecinin en önemli aşaması belirlenen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasıdır. İşletme yaptığı tüm analizlerle kendisine en uygun stratejiyi seçtikten sonra stratejiyi uygulama aşamasına geçer.

Stratejinin başarılı olabilmesi için örgütün desteği önemlidir. Seçilen stratejiye göre örgüt içinde düzenlemeler yapılması gerekir. Örgütsel değişimi harekete geçirebilmek ise bazı değişkenlere bağlıdır.

McKinsey'in 7-S modeli, işletmenin gelişim ve başarısının birçok faktöre bağlı olduğunu, bu faktörlerin birbirleriyle etkileşimde olmaları sebebiyle yöneticilerin bütüncül bir anlayışla yaklaşmaları gerektiğini ileri sürer (Çizel,2005:37).Birinci S, stratejilerin belirlenebilmesi, diğer S'ler ise stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli unsurları ifade eder.

1. İşletme yapısı: İşletmeler hem fiziksel hem de sosyal yapıdan oluşmaktadır. Fiziksel yapı, binalar, makineler, kuruluş yeri, coğrafi konum ve bunlar arasındaki ilişkilerle; sosyal yapı çalışanlar, pozisyonlar, bölümler ve bunlar arasındaki ilişkilerle oluşur. Stratejik yönetim sürecinde belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında işletme yapısı önemlidir. İşlerin uygun şekilde sınıflandırılıp bölümlere ayrılması, yetkilerin düzenlenmesi, yeni kural ve prosedürlerin belirlenmesi, merkezileşme derecesi ve denetim alanlarının yeniden oluşturulması ile stratejilere uygun örgüt yapısı belirlenmelidir. Stratejiye uygun olmayan bir örgüt yapısıyla başarılı sonuçlar alınamaz(Ülgen ve Mirze,2018:349).

2. Sistemler: İşletmeler yönetim, pazarlama, muhasebe ve finansman, üretim, insan kaynakları gibi fonksiyonlardan oluşurlar. Sistem yaklaşımına göre bu fonksiyonlar sistemin parçaları olan alt sistemlerdir. Bu alt sistemler arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. İşletmeler aynı zamanda üst bir sistem olan çevreleriyle de sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşimleri dikkate almadan işletmeyi yönetmek zordur(Akkuş ve İzci,2018:233). Bu etkileşimler sonucunda işletme kendi iç ve dış çevresindeki sistemlerden topladığı bilgiler sayesinde yaşamı devam ettirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için uygun davranışlar geliştirir. İşletmelerin bilgi toplamasına yardımcı olan, diğer sistemlerle etkileşimini sağlayan ve faaliyetlerini gerçekleştiren tüm süreçler, stratejilerin başarılı olmasında oldukça etkilidir. Bilgi sistemleri, karar sistemleri, üretim sistemleri, kontrol sistemleri, ölçüm sistemleri bu süreçlerin içinde yer alan çeşitli oluşumlardır. Bilgi ve karar sistemleri, işletmenin çevreyle uyumlu hale gelmesini için gerekli bilginin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesini sağlar(Ülgen ve Mirze,2018:362).

3. Yönetim biçimleri: İşletme yöneticilerinin faaliyetleri yönetirken göstermiş olduğu davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. Lider ve yönetici kavramları yönetimde eş anlamlı olarak kullanılsa da işlevsel açıdan farklılık göstermektedir. Lider, işletmenin misyon ve

amaçlarına uygun stratejiler geliştiren; yönetici, liderin geliştirdiği stratejileri uygulayarak istenilen sonuca ulaştıran bir işleve sahiptir. Stratejik uygulamaların başarılı olması yönetim biçimlerine bağlıdır(Serin ve Durgun,2018:37).

4. Kurum kültürü: İşletme içinde paylaşılan tüm değerler, inançlar, davranışlar ve düşünce sistemleri kurum kültürünü oluşturur. Belirlenen stratejilerin başarı ile uygulanması, uygun bir kurum kültürüyle mümkündür(Çizel,2005:39). Stratejiler işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki değerler üzerine inşaa edilir. Bu değerlerin gücü işletme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yeni stratejileri uygulamak için çevreye uygun yeni inanç ve değer sistemleri oluşturmak yararlı olacaktır(Eren,2002:429).

5. İnsan kaynakları: Stratejik yönetim sürecinde lider ve yönetici dışında teknik bilgiye ve stratejik bilince sahip çalışanlara da ihtiyaç vardır. Stratejik uygulamaların başarısı, çalışanların bilgi, beceri ve ilgisi yanında beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır (Serin ve Durgun.2018:39).

6. İşletme Yetenekleri: İşletme yeteneklerinin belirlenmesinde değer zinciri analizinden yararlanılır. İşletmeler bu yeteneklerini aynı faaliyet alanında bulunan diğer işletmelerle kıyaslarlar. Birbirine benzeyen yeteneklerle rekabet üstünlüğü sağlamak pek mümkün olmaz. Zayıf yeteneklere sahip işletmeler strateji geliştirseler bile başarılı sonuçlar elde edemezler. Bu sebeple işletmeler yeteneklerini seçtikleri stratejilere göre geliştirmek durumundadırlar(Ülgen ve Mirze,2018:394).

Tablo 2.7: McKinsey'in modelindeki 7-S

Strategy (strateji)	Stratejilerin belirlemesi
Structure (İşletme Yapıları) Systems (Sistemler) Style (Yönetim Biçimleri) Shared Values (Kurum Kültürü) Staff (İnsan Kaynakları) Skills (Yetenekler)	Stratejilerin uygulanması

2.1.7 Stratejik Değerlendirme ve Kontrol

Stratejik değerlendirme ve kontrol aşaması, işletme amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespit edildiği ve faaliyet sonuçlarının değerlendirildiği bir aşamadır. Kontrol ve değerlendirme işlemleri yöneticilere elde edilen sonuçların önceden belirlenen

plan, program ve politikalarla uyumlu olup olmadığı, kaynakların akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevre konusunda yapılan tahminlerin gerçekleşip gerçekleşmediği, değişiklik yapılması gereken konuların neler olduğu hakkında bilgiler verir(Eren,2002:462).

Stratejik değerlendirme ve kontrol, stratejik yönetim sürecinin her aşamasında yapılması gereken bir faaliyettir. Stratejik bilinçten başlayarak analiz, seçim ve uygulama aşamalarının kontrol edilmesi, sonuçlardan sağlanan geri bildirimlerle gerekli düzenlemelerin yapılması zorunludur. İşletme bu kontrolleri yapmazsa zaman ve kaynak israfıyla karşı karşıya kalacaktır(Ülgen ve Mirze,2015:59).

Stratejik kontrol sürecinde uygulanan işletme stratejilerinin amaçlara uygun olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmeler bazı kriterlere göre yapılır.

Uygunluk: İşletme stratejileri faaliyet gösterilen çevredeki eğimlerle uyumlu olmalıdır.

Yapılabilirlik: İşletmenin fiziksel yapısına, finansal durumuna ve insan kaynaklarına uygun nitelikte stratejiler seçilmelidir.

Tutarlılık: Seçilen stratejilerin işletme amaç ve hedefleriyle çelişmemesi önemlidir.

Fayda sağlama: Belirlenen stratejiler işletmenin rekabet avantajına, piyasada güçlü bir konuma gelmesine ve uzun vadede yaşamını sürdürmesine katkıda bulunmalıdır.

Uygunluk ve fayda sağlama, dış çevrenin değerlendirilmesiyle; yapılabilirlik ve tutarlılık ise iç çevrenin değerlendirilmesiyle elde edilir (Hepkul,2018:155).

İşletmelerde stratejik yönetim nihai sonuca odaklanır. Nihai sonuç ise varlığını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Stratejik yönetim sürecindeki değerlendirme ve kontrol, işletmenin varlığını sürdürdüğü sürece devam eden bir süreçtir(Ülgen ve Mirze,2018:406). İşletme değerlendirme ve kontrol aşamasında elde ettiği veriler ışığında hatalarını ve eksiklerini görme imkânı bulmaktadır.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1 Sosyal Sorumluluk Kavramı

Yaşadığı toplumun parçası olan bireylerin diğer bireylere ve yaşadığı çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluklar, insana ve doğaya saygılı olma, yasal yükümlülükleri yerine getirme ve etik değerleri benimseme gibi birçok konuyu içermektedir. Sosyal sorumluluk, toplumundaki bireylerin, örgütlerin ve devlet kurumlarının hassasiyetle üzerinde durması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin sosyal sorumluluğu olduğu gibi kamu veya özel sektörde varlığını sürdüren örgütlerin de sosyal sorumluluğu bulunmaktadır(Sezgin ve Tınmaz,2017:78).

Literatürde bu kavramla ilgili birden fazla tanımla karşılaşmak mümkündür. Genel olarak bireylerin ve örgütlerin topluma fayda sağlayan eylemler gerçekleştirme yükümlülüğüne sosyal sorumluluk denir. Ekonomik, sosyal ve çevresel refah seviyesinin artırılması amacıyla yapılan görevler şeklinde ifade edilebilir. Bu noktada önemli olan ise sorumluluk bilinciyle hareket etmek ve toplumsal çıkarları gözetmek olmalıdır. Bireyler ve örgütlerin dikkat etmesi gereken en önemli mesele, davranışlarını toplumsal sonuçları dikkate alarak şekillendirmeleridir(Macit,2020:9-10).

3.2 Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

Sosyal sorumluluk kavramı çok eski dönemlere dayanmakta, geçmişten bu güne kadar üretim, sanayi, teknoloji ve ticari ilişkilerde meydana gelen değişimlerle birçok evreden geçmiş olup gelişimini sürdürmektedir. Literatürde bulunan sosyal sorumluluk çalışmaları incelendiğinde bu kavramın ortaya çıkışında üç evreden bahsedildiği görülmektedir. Birinci evre, medeniyetlerin ve dinlerin ortaya çıkma dönemi; ikinci evre, sanayi devrimi dönemi; üçüncü evre ise sanayi devrimi sonrası dönemidir.

Birinci Evre, dini inanışlar, ahlaki değerler, etik kurallar, kültürel yapı ve yasalar ile oluşan sosyal sorumluluklardan oluşan bir evredir. Sosyal sorumluluk kavramı, ilk medeniyetlerin oluşması ve dinlerin ortaya çıkmasıyla toplumsal ilişkilere düzen getirmeye çalışan din kurallarıyla kendini göstermektedir. Bu kurallar, toplumda bir arada yaşayan bireylerin ahlak

değerleri açısından bir takım sorumlulukları yerine getirmesini isteyen ve bu konuda öğütler içeren kurallardır. Musevilik'te sosyal sorumluluk kavramının yönetim ve organizasyon gibi alanlara yerleşmesinde Hz. Musa'ya ilk sözlü olarak bildirilen, ardından iki taş levhanın üzerine yazılarak verilmiş olan “On Emir” adındaki din ve ahlaki ilkelerin etkili olduğu bilinmektedir. İslamiyet'te sosyal sorumluluk kavramının gelişmesi ise fakir bireylere yardım amacıyla kurulmuş olan dernek ve vakıflar aracılığıyla olmuştur. Hristiyanlık'ta ise sosyal sorumluluk ile ilgili konular kiliseler liderliğinde sürdürülmüştür.

Milattan önce 1760 yıllarında Mezopotamya'da bulunan Babil ülkesinde ortaya çıkan ve tarihte en eski ve en iyi korunan yazılı yasalardan biri olan Hammurabi Kanunlarıdır. Hammurabi'nin geliştirdiği bu kanunlarda, toplum yaşamını olumsuz yönde etkileyecek davranışlar odak noktası olmuş, ücret sistemleri, işçi-işveren ilişkileri, muhasebe kayıtları ve envanter kontrolü vb. konular ele alınmıştır (Macit,2020:10-11).

Sosyal sorumluluk kavramı ilk defa Yunanlı filozof Eflatun tarafından dile getirilmiştir. Eflatun, yöneticilerin ekonomik konularda toplumsal yararı her şeyin üstünde tutmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Diğer bir filozof Aristo ise sosyal sorumluluk kavramının ahlaki yönüne odaklanarak fiyatlar ve kazançlar arasındaki dengenin adil olması gerektiğini, faizin ise bu dengeyi bozduğunu savunmuştur.

Özetle sosyal sorumluluk kavramının şekillenmesinde dinlerin ve kültür yapılarının, örf ve adetlerin büyük rolü vardır. Her toplumun yapısı ve değerleri farklılık gösterse de sosyal sorumluluğun temel hedefi toplumsal faydadır.

Sosyal sorumluluk kavramının Türkiye'deki geçmişine bakılacak olursa temeli 13.yy'da Anadolu topraklarında kurulan Ahilik Teşkilatı'na dayanmaktadır. Ahilik Teşkilatı'nın temel amacı, esnafın belli kurallar çerçevesinde toplumun maddi, manevi her türlü ihtiyacını karşılamak ve toplumsal düzeni sağlamaktır. Bu teşkilattan sonra yabancı esnaf sayısının artmasıyla “Lonca” adında yapılar kurulmuştur. Sosyal sorunların çözümünde esnaf sandıkları kurularak, sandık üyeleri ve ailelerine sağlık, yaşlılık, yoksulluk, ölüm vb. yardımlar yapılmıştır. Ahilik Teşkilatı ve loncaların yerini daha sonra vakıfların aldığı görülmektedir. Osmanlı dönemindeki padişahlar ve belli başlı zümreler toplumsal refahı ve sosyal dengeyi sağlanmaya yönelik sahip oldukları varlıkların bir bölümüyle vakıflar

kurmuşlar, medreseler, hastaneler, hanlar ve hamamlar, camiler ve çeşmeler, köprüler yaptırmışlar (Khalilov,2020:17-21).

İkinci Evre, ortaçağ 'ın 12. ve 16. yüzyılları arasında işletmecilik faaliyetlerinin küçük dükkânlar ve ticarethanelerde yürütüldüğü, birçok alanda görüldüğü gibi sosyal sorumluluk anlayışının da dini inanışlara, örf ve adetlere, vicdan ve etik anlayışlara, kültür yapılarındaki baskılara göre şekillendiği görülmektedir.

16. ve 17. yüzyıllarda ise ortaçağın ticaret anlayışı yanında Merkantilist düşünce anlayışının varlığı karşımıza çıkmaktadır. Merkantilist düşünce, devletin gücü elinde bulundurma ve sosyal sorumlulukta toplum adına bütün kararları verme yetkisine sahip olmasıdır. 16. ve 17 yy. 'da faaliyet yürüten işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında kendi ülkelerinde menfaat sağlamak adına faaliyet gösterdikleri ancak diğer ülkelerde sorumsuzca davranış sergiledikleri görülmektedir(Yorulmazer,2016:15). Merkantilist düşüncede ülke zenginliği, sahip oldukları değerli madenler ile ölçülmektedir. İşsizlik sorunlarının çözülmesi, fakirlere yardım gibi konular devletin sorumluluğudur. Batı'daki Katolik Kilisesi, ekonomide kullanılan fonların büyük bir bölümünü emanet edilen paralarla, yapılan hibeler ve bağışlarla sağlayarak iş hayatını etkisi altına almıştır. Daha sonra sahip olduğu bu gücünü merkezi otoriteye yani devlete vermiştir. Merkantilist düşünce, devletin ekonomide yer almasını desteklerken aynı zamanda yüksek karlar elde edebilmenin düşük işçi ücretleri ile sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Fakat böyle bir düşünce sistemi gelir dağılımında adaletsizlik, enflasyon, yeterli olmayan üretim, yoksulluğun artışı ve getirdiği huzursuzluklar gibi birçok soruna yol açmıştır (Vural ve Coşkun,2011:63-64).

Üçüncü Evre, işçi sendikalarının ortaya çıktığı, endüstriyel kapitalizmin ve devlet müdahalelerinin yoğun olduğu bir evredir. İşletmelerin sanayi devriminin ardından yüksek oranda karlar sağlamak için topluma ve çevreye zarar vermeleri ve ellerindeki gücü kötüye kullanmaları devleti yasal önlemler almaya zorlamıştır. I. Dünya Savaşı ile birlikte 1929' da yaşanan Ekonomik Buhran işletmelerin yepyeni stratejiler geliştirmesini gerektirmiştir. Savaşın etkileri ve ekonomik kriz, işsizlik oranlarının artmasına ve satın alma gücünün düşmesine dolayısıyla kapanan işletme sayısının gün geçtikçe artması sebep olmuştur. Fiyatlar, yatırım ve istihdam konuları büyük önem kazanmış, bu konularda yapılan çalışmalarla (işsizlik sorunlarının çözümü, sendikalar vb.) sağlanan olumlu gelişmeler

sosyal sorumluluk faaliyetlerini farklı bir boyuta taşımıştır.

1950'lerden sonra işletmelerin büyüyerek güç kazanmaya başlaması sosyal sorumluluk kavramının önemini artırmıştır. İşletmelerde ekonomik fayda yani karlılık ve süreklilik sağlama düşüncesiyle birlikte toplumsal sorumluluk anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Toplumun bu anlayışla hareket eden işletmeleri daha fazla benimsediği, bu anlayışın işletme imajına katkı sağladığı görülmüştür(Macit,2020:26-28).

1960 ve 1970'lerde tüketici hakları, sivil toplum örgütleri, çevrecilik hareketleri, sigortalı çalışma, asgari ücret gibi konularda yaşanan gelişmeler toplumun sosyal sorumluluk faaliyetlerine verdiği değeri artırmıştır(Vural ve Coşkun,2011:66).

1980'lerin sonuna doğru sivil toplum örgütlerinin daha çok güçlendiği görülmektedir. 1990'larda ise enformasyon alanındaki teknolojik gelişmeler (bilgiye ulaşma-işleme, yeni bilgi üretme vb.) ile sivil toplumun güçleri birleşmiş, yalnızca para kazanmanın yeterli olmadığı aynı zamanda sürdürülebilir bir gelecek adına işletmelerin topluma duyarlı ve toplumsal değerlere saygılı davranması gerektiği anlaşılmıştır(Aktaş,2010:18-19). Küreselleşmeyle birlikte özel işletmelerin sayılarındaki artış ile uluslararası arenada faaliyet yürüten işletmeler için karşılıklı kazanç sağlama, kalite ve bilgi paylaşımı konularında bir takım sorumluluklar önem kazanmıştır.

2000'lerden günümüze kadar geçen süreçte ise sosyal sorumluluk faaliyetlerinin varlığından çok, bu faaliyetlerin içeriği üzerinde durulmaya başlanmıştır. İşletmeler artık yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetlerini büyük maliyetlere katlanarak duyurmakta, sosyal sorumluluk çalışmalarını kurumsal amaç ve hedefleri arasında yer vermektedirler (Taştan,2019:15).

3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

İşletmelerde ekonomik ve yasal yükümlülükler dışında toplumun iyiliği için doğru olanın, doğru yöntemler ile gerçekleştirilmesi niyeti, sosyal sorumluluk olarak ifade edilebilir. İşletmeler sosyal sorumluluk anlayışıyla varlığını sürdürdüğü toplumu, işletme çalışanlarını ve ailelerini destekleyerek yaşam kalitesinin artışı ve ülke ekonomisine katkıyı

sağlamaktadır(Tokgöz,2018:72).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ekonomik değer yanında gönüllü olarak işletme sahibi ve ortakları yanında tüm paydaşların dâhil edilerek insani değerlere ve toplumsal beklentilere önem verilmesidir(Yaman,2018:8).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramındaki kurumsal sözcüğü, tüzel kişiliğe sahip işletmeler için kullanılmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, bireyleri (yöneticiler, işadamları vb.) değil, kâr amacı olan örgütlerin sosyal sorumluluğu ile ilgili bir kavramdır(Sert,2012:5).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı, ilk defa 1953'te Howard R. Bowen'ın "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" adlı makalesi ile gündem olmuştur. Howard R. Bowen, işletmelerin karar alma sürecinde sosyal etkilerin önemszenmesi gerektiğini savunmuştur(Göksu,2010:7). Bowen'e göre sosyal sorumluluk, iş insanlarının hedeflere ve toplumsal değerlere uygun politikalarla kararlar alması ve bu doğrultuda gerçekleştirilecek faaliyetlere ilişkin yükümlülüklerdir. İş insanları tarafından isteğe bağlı gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetleri, ekonomik sorunları çözmek ve işletme hedeflerine ulaşmak için önemli bir araç olarak görülmektedir(Sert,2012:5-8).

İşletmeler ile toplum arasındaki ilişkiler gün geçtikçe daha karmaşık bir hal almıştır. Ekonomik amaçlarını böyle bir ortamda gerçekleştirmeye çalışan işletmelerin ayrıca alınan kararların insani, ahlaki ve yasal boyutlarını dikkate alarak ilerlemeleri zorunlu hale gelmiştir. Sanayi devriminden sonraki dönemde işletmelerin toplumsal etkileri daha da büyümüştür(Top ve Öner,2008:98).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde toplum beklentilerine cevap vermeleri oldukça önemlidir. İşletmelerin yalnızca ekonomik kazanç sağlamak için hareket etmesi kısa dönemde başarı getirir de uzun dönemde toplumsal destekten mahrum kalma ve başarısızlık ile sonuçlanmaktadır. İşletmelerin ekonomik değerle birlikte sosyal değer yaratma sorumluluğu vardır.

Sosyal sorumlulukların artmasına sebep olan faktörler;

Olumlu İmaja Sahip Olma: İşletmelerin çok daha fazla müşteriye, nitelikli personele sahip

olması ve kredi imkânlarına kolay ulaşması anlamına gelmektedir.

Toplumsal Beklentiler: 1960 yılından sonraki dönemde ekonomik beklentilerle birlikte sosyal beklentiler önemli hale gelmiştir.

Uzun Dönemli Kâr: İşletmelerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olması sonucunda oluşan olumlu bir imajın müşteriler üzerindeki etkisi, uzun dönemli kâr elde etmeye yardımcı olmaktadır.

Etik Zorunluluk: İşletme yöneticileri ve çalışanların etik bilinçle hareket etmesi sosyal sorumluluğun önemli kriterlerinden biridir.

Devlet Müdahalesinde Azalma: Devlet, gönüllü olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılan işletmelere birçok noktada yasal düzenlemeleri azaltarak destek vermektedir.

Daha İyi Bir Çevre: Sosyal sorunların çözüme kavuşması ve daha kaliteli bir hayat yaşanabilmesi için işletmelerin bu konudaki katılım ve destekleri çok önemlidir.

Hissedarların Çıkarı: İşletmelere borsada uzun vadeli değer artışı kazandıran sosyal sorumluluk faaliyetleri, hisse sahiplerinin de kazançlarına artış getirmektedir.

Sorumluluk ve Güç Dengesi: İşletmelerin gücünü, alınan sorumluluklarla desteklemesi, güç ve sorumluluk arasındaki dengesizlik nedeniyle ortaya çıkan olumsuz davranışları azaltacaktır.

Korunma: Sosyal sorunların daha fazla büyümeden çözümlenmesi için işletmeleri harekete geçirir.

Kaynakların Sahipliği: İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleri sayesinde bu faaliyetlerde gerekli olan teknik ve yönetsel yeteneklerin gelişmesi ve finansal kaynak elde etme imkânı bulmaktadırlar (Tonus,2018:191).

3.4 Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

3.4.1 Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Klasik görüş, işletme yönetiminin sosyal sorumluluğunun sadece karı maksimize etmek olduğunu savunmaktadır. Klasik görüşün en önemli savunucusu, Nobel ödülü sahibi ve ekonomist Milton Friedman'dır. Friedman işletme yöneticilerinin en temel sorumluluğunun işletme sahibi ve hissedarların çıkarlarını korumak ve bu çıkarlara uygun faaliyetler yürütmek olduğunu savunmaktadır.

Friedman, işletme sahiplerinin yalnızca finansal kazanca odaklandıklarını, bu sebeple işletme yöneticilerinin toplumun iyiliği için ekstra maliyetli harcamalardan kaçınacaklarını, temel faaliyetler dışında yapılan harcamaların kâr paylarını veya ürüne ödenen fiyatları etkileyeceğini öne sürmüştür (Tokgöz,2018:71).

Örgüt amaçları dışında yükümlülüklerin olmaması gerektiğini savunan Friedman, verimli bir çalışma ile kar sağlayan işletmelerin topluma olan sorumluluklarını da gerçekleştirdiğini düşünmektedir(Top ve Öner,2008:100).

3.4.2 Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Sanayi devrimiyle birlikte oluşan yeni bir toplum yapısı yepyeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmuş, işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında daha farklı davranmaları gerekmiştir. Modern görüş, işletme yönetiminin sosyal sorumluluğunun, kârlılık yanında toplum refahının sağlanması, toplum refahının korunması ve iyileştirme olduğunu ileri sürmektedir. Modern görüşte işletmenin bağımsız davranamayacağı ve yalnızca işletme sahipleri için sorumluluk taşımadığı inancı hâkimdir. İşletmelerin yalnızca ekonomik konularda değil; sosyal, yasal, politik ve doğal çevre kapsamında da sorumlulukları vardır.

Günümüzde çoğunlukla modern görüşün benimsendiği görülmektedir. İşletmelerdeki büyümeyle kaynakların kullanımındaki artışın doğal çevreye ve toplum sağlığına olan etkileri, sorumlulukların yalnızca işletme sahiplerine ve ortaklarına karşı olmadığını göstermektedir(Tokgöz,2018:72).

3.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

3.5.1 Davis 'in Sosyal Sorumluluk Modeli

Keith Davis' in 1967 yılında sosyal sorumluluk kavramını organizasyonlara dâhil etmesiyle işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında yaptığı faaliyetler hızını artırmıştır. Davis'e göre, toplumda yaşanan sosyal problemlerin çözümünde devletin gücünün yetmediği durumlarda işletmelerin sahip olduğu güce de ihtiyaç vardır. Sosyal problemlerin işletmeler tarafından çözülebileceğini ve sosyal sorumluluk çalışmaları ile destek vermelerinin önemli olduğunu ileri sürmektedir(Macit,2020:46).

Davis' in modelinde, toplumsal refahı korumak ve iyileştirmek için işletmelerin almaları gereken önlemlerle ilgili geliştirdiği beş önerme bulunmaktadır. Davis bu model ile işletmeler için sosyal sorumlulukların önemini dile getirerek bu sorumluluklarla ilgili politikaların nasıl yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Önermeler;

İşletmelerin temel sosyal sorumlulukları: Davis, işletmelerin faaliyet yürüttükleri çevreye yönelik sorumlulukları olduğunu, uzun vadede düşünüldüğünde bu sorumluluklar çerçevesinde toplumsal ihtiyaçlara göre hareket etmeyen işletmelerin tahmin edilenden daha kısa bir ömre sahip olacağını ve güç kaybedeceklerini savunmaktadır.

İşletmenin şeffaflığı: İşletme yönetiminin paydaşlarına karşı açık davranması ve sosyal sorumluluk kapsamında yürüttüğü faaliyetler hakkında düzenli bilgi paylaşımlarında bulunması gerekmektedir. İşletmeler sorumluluk bilinciyle hareket ederek üzerine düşeni yapmalı, toplumun refahına destek olmalıdır.

Maliyet-Fayda analizi: İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine başlamadan bu faaliyetlerin maliyet-fayda analizi yapılmalı ve öncelikler belirlenmelidir. Proje maliyetlerinin, sağlanacak sosyal faydayla karşılaştırılması ve bütçe kontrollerinin yapılması önemlidir. Bu analizin yapılması işletmeyi ileride geri dönüşü olmayan bir hatadan kurtaracaktır.

Sosyal sorumluluklar kapsamında kullanıcı sorumluluğu: Davis'e göre sosyal sorumluluklar kapsamında yürütülen faaliyetlerde oluşan maliyetlerin sosyal faydayı aşması halinde oluşan maliyetlerin tüketiciye yansıtılması gerekmektedir. İşletmeler sosyal sorumlulukları olsa bile bir işletme oldukları gerçeğini unutmamaları gerekmektedir.

İşletmelerin tüzel kişi olarak sosyal sorumluluk bilinci: İşletmeler kendi sorumluluk alanları dışında topluma ait sorunların çözümüne ortak olmakla yükümlüdürler. İşletmeler kendi bünyelerinde toplumsal sorunların çözümünde yetkin kişilere sahipse bu kişiler aracılığıyla sorunların çözülmesinde yardımcı olmalıdır(Vakıflı,2020:59-61).

3.5.2 Ackerman 'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

Robert W. Ackerman 'ın 1973 yılında geliştirdiği sosyal duyarlılık modeli, işletmelerin sosyal sorumluluklarının üç aşamadan oluştuğunu anlatmaktadır.

Bu aşamalar;

Politika geliştirme: Politika geliştirme aşaması, toplumun işletmelerden beklediği istek ve ihtiyaçların işletme yönetimleri tarafından tespit edilip sosyal duyarlılıkla çevreye yönelik sergilenecek davranışları ve izlenecek politikaları belirlemesidir. Politika geliştirme aşamasında oluşturulan planlar ve programlar diğer iki aşama için yol gösterici niteliktedir. İşletme yöneticilerinden sosyal duyarlılık kapsamında atılacak bütün adımların yazılı ve sözlü olarak rapor edilmesi beklenmektedir.

Öğrenme: İşletme sosyal sorumluluk projelerinin ihtiyaçlarıyla ilgili detaylı bilgi sağlayabilmek adına bu konuda uzman personel almaktadır. Sorunların hangi yollarla çözümleneceği ve sürecin nasıl yürütüleceği gibi konular ortaya konmaktadır.

Örgütsel yükümlülük: Örgütsel yükümlülük aşamasında işletme yönetimi uzman ekibiyle sosyal sorunların çözümünde takip edeceği politikaları yürürlüğe koymaktadır. Bu aşama sayesinde sosyal sorumluluk politikaları kurumsal hale gelmektedir (Macit,2020:49).

3.5.3 Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

S. Prakash Sethi tarafından 1975'te ortaya konan sosyal sorumluluk modeli, sosyal yükümlülüklerde yerine getirilen üç yaklaşımı içermektedir. Bu yaklaşımlar sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştiği süreçte işletmelerin sergilediği davranışları ifade etmektedir.

Yaklaşımlar;

Sosyal yükümlülük yaklaşımı: Sosyal yükümlülük yaklaşımı işletmelerin temel amacının ekonomik faaliyetler gerçekleştirmek olduğunu, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ise yasalara göre sınırlı tutulduğunu savunmaktadır.

Sosyal sorumluluk yaklaşımı: İşletmelerin ekonomik amaçlar yanında aynı zamanda toplumsal amaçları olan yapılar olduğunu savunmaktadır.

Sosyal duyarlılık yaklaşımı: İşletmeler ekonomik amaçlarla birlikte toplumsal amaçlar gerçekleştirirken aynı zamanda meydana gelebilecek toplumsal sorunları belirleyip bunların engellenmesine yönelik çalışmalar yapmakla yükümlüdür(Vakıflı,2020:62).

3.5.4 Carroll 'un Sosyal Sorumluluk Modeli

Sanayi devriminden sonraki dönemde işletmelerin faaliyet gösterdiği alanların genişlemesi, faaliyetlerin etki alanlarında büyüme ve bu alanların tüm dünyaya yayılması sosyal sorumluluk konusuna olan önemi artırmıştır. Sosyal sorumluluk ile ilgili modellerden biri de Archie Carroll tarafından 1979 yılında geliştirilen Sosyal Sorumluluk Piramidi'dir(Tiltay,2019:88).

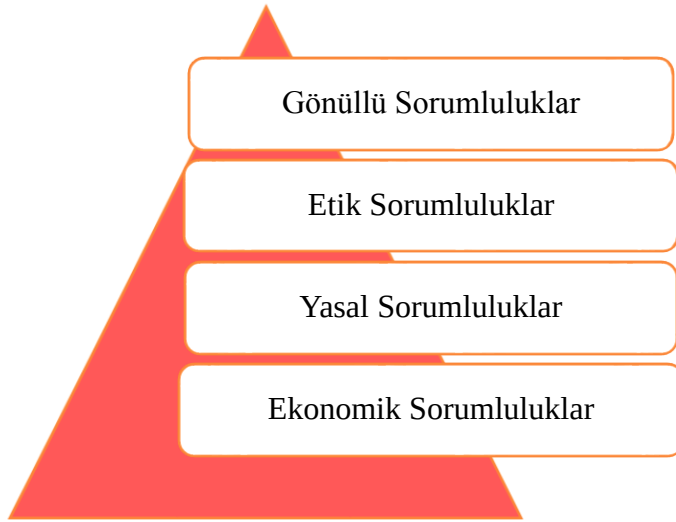
Archie Carroll, işletmelerdeki sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, gönüllü (isteğe bağlı) ve etik(ahlaki) olmak dörde ayırmış, işletmelerin ekonomik, yasal, gönüllü (ve etik(ahlaki) sorumlulukları yerine getirmesiyle sosyal sorumluluklarını gerçekleştirebileceğini ileri sürmüştür. Bir piramide yerleştirilen bu sorumluluklar hiyerarşik olarak sıralanmıştır.

Ekonomik Sorumluluklar: Bir işletmenin en temel ekonomik sorumluluğu, toplumun istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üretip kâr sağlamaktır. Ekonomik sorumluluklar, maliyetleri en aza indirmek, stratejik planlarla uzun vadeli rekabet gücü elde etmek, mal ve hizmetlerin kalitesini yükselterek müşteri memnuniyetini artırmak, verimliliği yükseltmek ve insan kaynaklarında işten çıkarma oranlarını düşürmek gibi birçok konuyu kapsar.

Yasal Sorumluluklar: Mal ve hizmetlerin yasalara uygun standartlarda üretilmesi, performans raporlarının kanunlarca öngörülen şekilde rapor edilmesi, ödenen ücretlerde haksızlık yapılmaması, çevreyle ilgili kurallarına riayet edilmesi vb. konuları kapsamaktadır. İşletmeler kendi ülke topraklarında olduğu gibi faaliyet gösterdikleri diğer ülke topraklarında da o ülkelere ait yasa ve düzenlemelere uygun davranmak zorundadırlar.

Etik Sorumluluklar: Etik, iş yaşamında birey ve grupların davranışlarında doğruyu yanlış, iyiyi kötüyü belli standartlara göre düzenleyerek yol gösteren ilkeler topluluğudur. İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken toplumsal değerlere ve o topluma ait normlara uygun hareket etmeleri beklenmektedir.

Gönüllü Sorumluluklar: Ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar dışında isteğe bağlı, tüm paydaşlara yönelik gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen hizmetleri (çalışanların eğitime destek, vakıflara yapılan bağışlar, eğitime, kültür ve sanata destek, israfı en aza indirme vb.) kapsamaktadır(Tonus,2018:193-194).



Şekil 3.1: Archie Carroll ‘ın sosyal sorumluluk piramidi

Archie Carroll, üç boyutlu Sosyal Performans Modeli’ni de önermektedir.

Bu boyutlar;

Sosyal sorumluluk: İşletmelere ait sosyal sorumluluklar ekonomik, yasal, isteğe bağlı (gönüllü), etik sorumluluklar şeklindedir.

Sosyal sorunlar: İşletmelerin sosyal sorumluluk boyutları yanında bu boyutları etkileyen sosyal sorunları tanımlamaları gerekmektedir. Çünkü bu sorunlar, işletmelerin sosyal performansında önemli bir yer tutmaktadır.

Sosyal duyarlılık: İşletmelerin sosyal sorunlarda sergileyeceği duruşa yönelik bir kavramdır(Khalilov,2020:32-33).

3.5.5 Wartick ve Cochran’ın Sosyal Performans Modeli

Wartick ve Cochran’ın 1985 yılında geliştirdiği model, kamu sorunları, sosyal konular ve strateji yönetimi alanlarında gerçekleşen değişimlerin etkisiyle oluşmuştur.

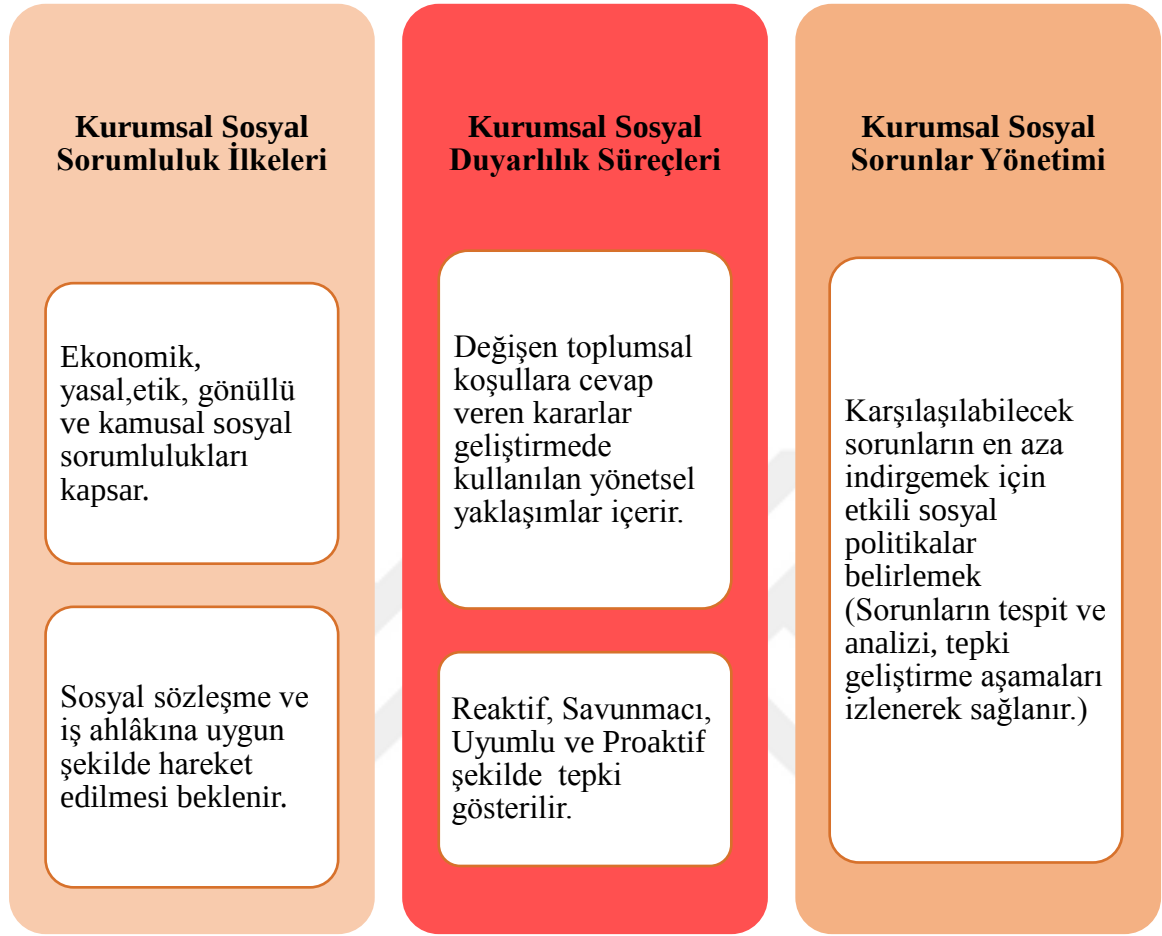
Wartick ve Cochran’a göre, sorumlulukların ve bütünleştirici davranışların artmasıyla işletmelerin toplumsal etkilere bağlı olarak üç boyuttan oluşan sosyal katılım modelini uygulaması beklenir.

Bu boyutlar;

Sosyal Sorumluluklar: İlkeleri belirlemektir.

Sosyal Duyarlılık: İlkeleri uygulamaya koymaktır.

Sosyal Sorunların Yönetimi: İşletme yönetiminde benimsenen politikalar çerçevesinde kararlar almaktır(Keskin,2020:48).

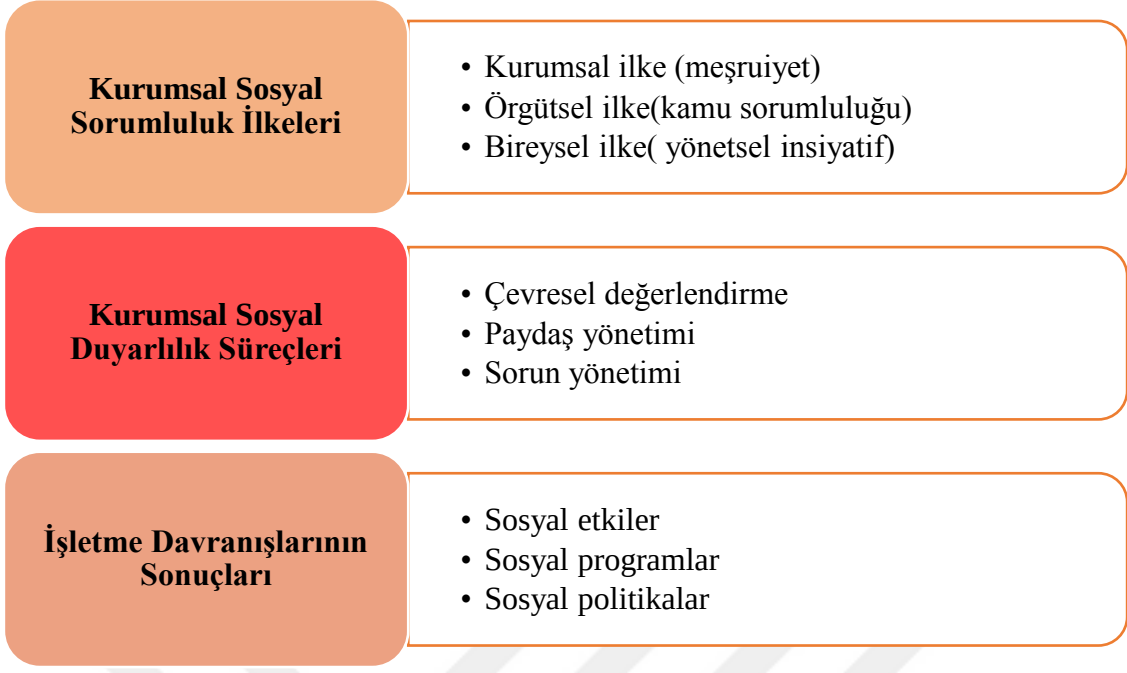


Şekil 3.2: Wartick ve Cochran 'a ait kurumsal sosyal performans modeli

Wartick ve Cochran' a göre sosyal performans modelindeki sosyal sorun yönetimi, sosyal sorumluluk yaklaşımında işletmenin sosyal duyarlılığını artırmakta ve sosyal performansta gerekli malzemeleri sağlamaktadır(Sarıkaya ve Akarca,2011:64)

3.5.6 Wood 'un Sosyal Performans Modeli

Donna J. Wood 'un 1991 yılında geliştirdiği sosyal performans modeli, üç bölüme ayrılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeye ait yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin tümünü; sosyal duyarlılık, bu faaliyetlerin standartlarını; kurumsal sosyal performansı ise bu faaliyetler sonucunda gerçekleştirilen performansı ifade etmektedir(Macit,2020:54).



Şekil 3.3: Donna J. Wood 'a ait kurumsal sosyal performans modeli

Donna J. Wood 'un kurumsal sosyal performans modeli, işletmelerin sosyal sorumluluk ilkeleri, sosyal duyarlılık süreçleri ve toplumla olan ilişkilerinde gözlenebilen sonuçlar bütünü şeklindedir(Sarıkaya ve Akarca,2011:64).

3.5.7 Swanson' ın Sosyal Performans Modeli

1995 yılında D. L. Swanson 'ın araştırmaları sonucunda sosyal sorumluluk faaliyetlerinde hâkim olan iki yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Bu yaklaşımlar;

Ekonomik yaklaşım: Bu yaklaşıma göre ekonomik sorumluluklar, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri topluma sunarak karlılık ve verimlilik sağlamaktır.

Görev yaklaşımı: İşletmelerin öncelikle kurumsal olarak ahlaki davranış kuralları belirlemesi ve bu kuralları görev ve yükümlülükler yoluyla uygulamasıdır.

İşletmelerin sosyal kontrolü sağlayabilmesi için ekonomik ve görev yaklaşımlarının birbirine uyumlu olması gerekir. İki yaklaşım arasında olan çıkar ilişkisine rağmen bu yaklaşımların uyumsuzluğu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Swanson iki yaklaşımın örtüşmesini sağlamak için Donna Wood'a ait olan kurumsal sosyal performans modelinden yararlanmıştır(Sert,2012:56-57). D. L. Swanson' un modelinde kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinde üç değer bulunmaktadır.

Bunlar;

Ekonomik, ekolojik ve güç arayışı içinde olan değerler: Ekonomik olanlar, girdilerin verimli olarak çıktıya dönüşmesini; ekolojik olanlar, sürdürülebilirliği devam ettirmek için gereken işletme ve çevresini bütünleştiren bağları; güç arayışı içinde olanlar ise hiyerarşik düzenlemeler ile zorlayıcı güç ve benmerkezci davranışları kapsamaktadır.

Olumlu ve olumsuz etik değerler: Topluma yönelik etik dışı davranışların işletme tarafından sınırlandırılması ve işletme menfaatleri dışında isteğe bağlı, topluma fayda sağlayan faaliyetlerde bulunma konularını kapsamaktadır.

Kişisel değerler: İşletme yönetiminin karar alma süreçlerini düzenleyen değerlerdir (Yorulmazer,2016:48).

3.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri

3.6.1 Paydaş Teorisi

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sürdürülebilir büyüme hedefi doğrultusunda toplumu ve çevreyi koruyacak önlemler alarak üretim faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Paydaş teorisine göre işletmenin verdiği kararlardan ve gerçekleştirdiği faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm paydaşlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır(Aktan ve Börü,2007:13).

3.6.1.1 Freeman'ın Sosyal Paydaş Teorisi

Edward Freeman'ın 1984 yılında yayınlanan kitabı paydaş sınıflandırmasının temelini oluşturmaktadır. Paydaş yönetiminin stratejik planlamayla ve temelini de işletme amaç ve misyonuyla bağlantılı olduğu ileri sürülerek işletmelerin kimleri temsil ettiği ve desteklediği sorularına cevaplar aranmıştır. Edward Freeman'a göre kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı paydaş teorisinin gelişmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu iki yaklaşım için geçerli olan genel felsefe ise işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini güçlendirmek, ismini daha geniş kitlelere duyurmak için yatırımlar yaparak uzun dönemli yüksek getiriler sağlamaktır.

Freeman bu paydaşları “tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar, rakipler, tedarikçiler, finansal ve ticari birlikler, politik gruplar, hükümetler” olarak sınıflandırmaktadır(Ertuğrul,2008:205-206).

Sosyal paydaş teorisinde işletmenin rekabet avantajı geliştirmek adına çevre ile olan ilişkilerini güçlendirmesi amaçlanmaktadır. Bu teoriye göre işletmeler çevresinde bulunan tüm paydaşlarını iyi tanımalı ve bu paydaşlarına olan tüm sorumluluklarını iyi analiz etmelidir(Aktan ve Börü,2007:14).

Sosyal paydaş teorisine göre işletmelerin ekonomik amaçları gerçekleştirebilmesi, sosyal sorumluluk konusundaki beklentilere cevap verebilmesine, işletmeye ait kaynakların tüm paydaşların yararına kullanılabilmesine ve yaşanılabilir bir toplum ile çevrenin sağlanabilmesine bağlıdır.

Sosyal paydaş teorisi, işletmelerin kısa vadeli kârlılık sağlamaya çalışması yerine uzun vadeli stratejik planlar yapmasını önermektedir. Sosyal paydaş teorisini destekleyenler işletmelerin sosyal konulara destek vermesinin işletmeyi uzun dönemli kara götüreceğini savunmaktadırlar. Çünkü toplumsal sorunları çözebilen ve hayırsever davranışlar sergileyen bir işletme toplum tarafından daha çok tercih edilecektir(Yorulmazer,2016:51-52).

3.6.1.2 Donaldson ve Preston Paydaş Teorisi

Donaldson ve Preston ’ın 1995 yılında geliştirdiği paydaş teorisi, betimsel, araçsal ve normatif olarak üzere üçe ayrılmaktadır.

Betimleyici Paydaş Teorisi: Betimleyici teori, işletmelere ait belirli özellikleri ve davranışları tanımlamaktadır. Aynı zamanda işletme yapısını, kullanılan yönetim usullerini ve yönetim kurulunun beklentilerini ortaya koymaktadır. Bu sayede işletme faaliyetlerindeki işleyiş, yöneticilere ait roller ve paydaşların tutumları gibi birçok konuda sağlam bilgiler elde edilmektedir.

Araçsal Paydaş Teorisi: İşletmenin kârlılık ve büyüme hedefleri ile paydaş yönetimi arasındaki bağa dikkat çekmektedir. Araçsal teori paydaş yönetiminin büyüme ve karlılık göstergeleri dikkate alınarak uygulanmasını önermektedir.

Normatif Paydaş Teorisi: İşletmeler için ahlâki ve felsefi ilkeler geliştirerek, işletme ve yöneticilere ait davranışların bu ilkelere uygunluğunu, işletme ve yönetici faaliyetlerinde bu sürecin nasıl işleme gerektğini açıklamaktadır(Becan,2011:25).

3.6.2 Hissedarlık Teorisi

1970’te Milton Friedman tarafından geliştirilen hissedarlık teorisi, işletmelerin örgüt amaçları dışında yükümlülüklerinin olmadığını, faaliyetlerin karlı ve verimli bir şekilde yürütülmesiyle işletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluklarını zaten yerine getirdiğini savunmaktadır.

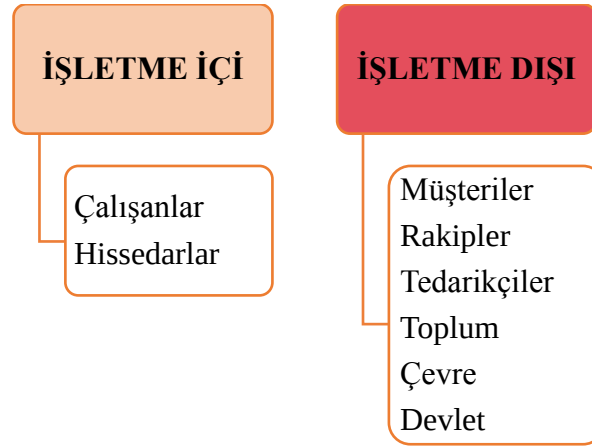
Tek sorumluluğun işletme kârının maksimizasyonu olduğunu savunan Friedman, dağıtılmayan kârlar sayesinde yapılan yatırımların yepyeni iş olanaklarına, toplumsal refahın artışına ve yeni ürünlerin üretilmesine imkân vereceğini ileri sürmüştür. Hissedarlık teorisine göre işletmelerin topluma karşı olan temel sorumluluğu, toplumsal refah için esas olan kârları faaliyetlerde etkin bir şekilde kullanmaktır(Top ve Öner,2008:99-100).

3.7 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

İşletmeler varlığını sürdürdüğü çevre ile devamlı etkileşim halinde olup içinde yaşadığı çevreye ve topluma karşı bir takım sorumluluklara sahiptir. Sadece kâr elde etmek işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeterli olmamaktadır. İşletmelerin toplumun örf ve adetlerine, inanç ve değerlerine, kanun ve kurallarına göre hareket etmesi beklenmektedir.

Sosyal sorumluluk kapsamındaki faaliyetler işletme yönetimleri tarafından paydaşların istek ve beklentilerine cevap verecek şekilde gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Toplumun değişen beklenti ve değerleriyle gelişen kurumsal sosyal sorumluluğun dinamik yapısı, sorumluluk alanlarını da genişletmektedir. Sosyal sorumluluk alanları işletmelerin bu konuya dair kapsam ve sınırları belirlemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk alanları, işletme içi ve işletme dışı sorumluluklar olarak iki bölüme ayrılmaktadır.



Şekil 3.4: İşletmelerin sosyal sorumluluk alanları

3.7.1 İşletme İçi Sosyal Sorumluluk Alanları

3.7.1.1 Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin ekonomik varlıklarını sürdürmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşabilmelerinde rol oynayan en önemli paydaş grubu çalışanlardır. Örgüt içinde çalışanlara sağlanan haklar sadece yasalarda ön görüldüğü için değil, ahlaki ve sosyal bir sorumluluk olduğu için dikkate alınmalıdır(Becan 2009:21).

Etkin ve verimli bir çalışma yürütebilmesi için çalışma şartlarının iyileştirilmesi, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanması çok önemlidir. Böyle bir ortamda çalışanlar yaptığı işi ve işletmeyi daha çok benimseyecektir (Aktaş,2019:7).

İşletmelerde daha etkili ve verimli bir çalışma sergilenebilmesi için yüksek bir motivasyona ihtiyaç vardır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonlarının yüksek olması oldukça önemlidir. Etkin ve verimli bir çalışma işletmeye kâr olarak geri dönmektedir.

Çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar;

- Çalışanlara saygı duymak,
- Çalışanlara kararlara katılma hakkı tanımak,
- Terfi ve ücret sistemlerinde çalışanlara adil davranmak,

- Fazla mesailerini isteğe bağı şekilde uygulamak (istisnalar dışında),
- Ücretlerin yaşam standartlarına göre belirlemek,
- Servis, çocuklar için kreş, ikramiye vb. konularda ek destekler sunmak,
- Sosyal güvence sağlanmak (sigorta yapmak),
- Kariyer gelişiminde eğitim desteğı vermek,
- Sendika kurma ve grev hakkını engellemek,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak,
- Personel alımlarında dil, din ve ırk ayrımı yapmamak,
- Çalışanın küçük düşürölmesine, işten soğumasına sebebiyet vermemek(Macit,2020:73-74).

Çalışanlara sağlayacağı faydalar;

- Güvenli ve sağlıklı bir ortam,
- Çalışma koşullarında iyileşme,
- İnsan kaynakları politikalarında etkinlik sağlama,
- İstihdamla ilgili maliyetlerde azalma,
- İlişkilerde anlaşmazlıkların azalması,
- Örgüt içi iletişimde verimliliğın artması,
- Fırsat eşitliğı ve erişim hakkına sahip olma,
- Çalışanların standartlarında iyileşme(Aktan,2007:21-22).

3.7.1.2 Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluk

Kar elde etmek, hissedarlara yönelik olan en önemli sorumluluktur. Yatırımcıların doğru kararlar verebilmesi için bilgilerin açıkça paylaşılması, şeffaf davranılması gerekmektedir(Khalılev,2020:26). İşletme sürekliliğının sağlanabilmesinde hissedarların işletmeye güven duyması çok önemlidir. Güven duygusu ise işletmenin olumlu bir itibara sahip olmasıyla sağlanmaktadır. Hissedarların güvenini kazanmak için işletmelerin açık ve net olması, beklentileri tam olarak karşılaması ya da daha da ötesine geçmesi gerekmektedir(Becan:2009:22).

Hissedarlara karşı sosyal sorumluluklar;

- Hissedar haklarını koruyup gözetmek,

- Hissedarlara ait bilgilerin gizli tutulması,
- Hissedarlara ait öneri ve şikâyetleri önemsemek, isteklerine cevap vermek,
- Hissedarlara verilen bilgilerde açık ve dürüst davranmak,
- Verilen sözleri yerine getirmek.

Hissedarlarına karşı sorumluluklarını yerine getiren işletmeler daha fazla kaynak elde ederek yatırımların artışına büyük destek bulmaktadır. Yatırımlarda yaşanan bu artışlar, kârlılığı ve işletme değerini yükseltmektedir(Macit,2020:72).

Hissedarlara sağlayacağı faydalar;

- İşletme değerinin artması,
- Sermaye temin etmede kolaylık sağlama,
- İşletmeye ait bilgilerin açıkça paylaşılması,
- Sosyal bir performans ölçütü oluşturma,
- Sosyal sorumluluk projelerine yatırım için kolaylıkla fon bulma,
- Bütün işletme faaliyetlerine yatırımların artması(Aktan,2007:21).

3.7.2 İşletme Dışı Sosyal Sorumluluk Alanları

3.7.2.1 Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin varlığının devam edebilmesinde müşteriler önemli rol oynamaktadır. İstek ve ihtiyaçlara uygun mal ve hizmet üreterek bunları istenilen yer ve zamanda uygun fiyatla satmak, işletmelerin müşterilerine karşı yerine getirmesi gereken temel sorumluluklarıdır(Keskin,2020:29).

İşletmelerin müşterilere sunduğu mal ve hizmetleri kaliteli, sağlıklı ve temiz bir şekilde üretmesi beklenmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerini kalite standartlarına göre ürettiğinde ve müşterilerin memnuniyetini her şeyden önde tuttuğunda daha çok tercih edilmektedirler. Bu da satışların artmasını sağlamaktadır.

Müşterilere karşı sosyal sorumluluklar;

- Tüketicileri korumak,

- Güvenli ürünler üretmek,
- Garantili ürünler sunmak,
- Fiyatları kabul edilebilir seviyede tutmak,
- Kullanışsız ve sahte ürünler üretmemek,
- Ürün ve hizmetler hakkında müşterilere doğru bilgiler vermek,
- Gerek duyulmayan ürünleri baskı yaparak satmaya uğraşmamak,
- Ürün ve ambalajların içerdiği maddelerin çevreye ve sağlığa zarar vermesini engellemek,
- Aldatıcı reklamlardan kaçınmak,
- Rakiplerle fiyat anlaşması yaparak tüketici aleyhine davranmamak.

Günümüz tüketicileri işletmelerin üretim faaliyetleri sırasında doğaya ve çevreye karşı duyarlı davranmasını, geri dönüşümlü ürünler üretmesini, eğitim, sağlık, kültür ve sanata destek vb. faaliyetlerde yer almasını beklemektedir(Macit,2020:75-76).

Müşterilere sağlayacağı faydalar;

- Kaliteli ürün ve fiyatlarda dürüstlük,
- Satın alma sürecinde bilgiye ulaşma,
- Müşteri taleplerini tanımlanmak ve bu tanıma göre yerine getirmek,
- Müşteri şikâyetlerini dikkate almak ve çözümler üretmek(Aktan,2007:21).

3.7.2.2 Rakiplere Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletmeler rekabetin yoğun olduğu ulusal ve uluslararası alanlarda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İşletmeler için müşteriler tarafından tercih edilmenin en önemli unsuru ise rakiplerinden farklılaşabilmesidir. Aynı sektörde yer alan işletmeler sürekli rekabet halindedir. İşletmelerin rakipleriyle olan ilişkilerinde piyasa koşullarının önemli bir etkisi vardır. İlişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi ise işletmelerin rakiplerine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesiyle mümkündür(Öztürk ve dğ,2013:43).

Rakiplere karşı sosyal sorumluluklar;

- Haksız rekabetin oluşmasına neden olacak durumlar için önlemler almak,

- Rakipleri karalamak ve kötülemekten kaçınmak
- Rakiplerin gizliliklerini ihlâl etmemek,
- Çevreye ve sağlığa zarar veren rakip uygulamalarına sessiz kalmamak,
- Haksız fiyatlandırmalarda, gizli fiyat anlaşmalarında bulunmamak.
- Rakipleri pazarın dışına itip tüketicilerin ürünleri yüksek fiyattan almasına yönünde baskı kurmamak(Macit,2020:76-77).

Rakiplere sağlayacağı faydalar;

- Adil bir rekabet ortamının oluşması,
- Dürüst reklam politikası,
- Bilgilendirme ve kıyaslama örneği(Aktan,2007:21).

3.7.2.3 Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumluluk

Ürün veya hizmetlerin temelinde tedarikçiler tarafından sağlanan kaynaklar yer almaktadır. Tedarikçiler, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu hammadde ve malzemeleri, yeterli miktarda, uygun kalite ve fiyatta sağlayan paydaş grubudur(Vural ve Coşkun,2011:77).

Hammadde ve malzeme sağlayan tedarikçiler dışında iş gücü sağlayan, sigorta hizmeti veren, , para ve kredi sağlayan finansal kuruluşlar da bulunmaktadır. İşletmeler kaynakları temin etme noktasında tedarikçilere bağımlıdır. Dolayısıyla işletmeler tedarikçileriyle olan ilişkilerini sağlıklı yürütebilmek için bir takım sorumlulukları yerine getirmelidir.

Tedarikçilere karşı sosyal sorumluluklar;

- Ödemeler ve fiyatlandırma gibi konularda dürüst davranmak,
- Karşılıklı güven oluşturarak ilişkilerin devamlılığını sağlamak,
- Ödemeleri daha önce belirlenen şekilde yapmak,
- Belirsizlikler ve değişikliklerle ilgili vaktinde bilgilendirmeler yapmak,
- Ürün fiyatlarında adil olmak,
- Tedarikçilerle rakipleri arasında haksız rekabete neden olabilecek durumlara engel olmak,

- İhtiyaç halinde finansal açıdan destek vermek.

İşletmelerin tedarikçilerle karşılıklı dayanışma içinde faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, sürdürülebilir ilişkiler açısından oldukça önemlidir(Koçyiğit ve Gök,2019:40).

Tedarikçilere sağlayacağı faydalar;

- Fiyatlandırmalar ve ödemelerde dürüstlük,
- Faaliyetler için finansal destek elde etmek(Aktan,2007:21).

3.7.2.4 Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletmeler ulusal ya da uluslararası arenada toplumun her kesimiyle etkileşim içindedir. Dolayısıyla işletmelerin kar elde etmek, büyümek veya sürdürülebilirlik gibi ekonomik sorumlulukları yanında topluma karşı da bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmeler toplumla olan ilişkilerini güçlendirmek ve sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için bir takım sorumlulukları yerine getirmeye çalışmaktadır. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile yaşam kalitesinin yükselmesi, refah seviyesinin artması, toplumsal sorunların çözülmesi gibi konularda topluma destek vermektedir(Aktaş,2019:11).

Topluma karşı sosyal sorumluluklar;

- Açlık ve yoksulluk için çalışmalar yürütmek,
- Engellilere istihdam sağlamak,
- İşsizlik ve işsizliğin azaltılması yönünde çözüm yolları bulmak,
- Şiddetin önlemesine yönelik faaliyetler yürütmek,
- Madde bağıllığını önlenmek,
- Eğitim, sağlık, kültür ve sanata destek çalışmaları yapmak,
- Çevreyi korumak ve çevre bilinci oluşturmak.

Toplumun hassas olduğu konulara duyarlı davranan ve sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler, toplumun güvenini kazanma ve saygınlığın artması, nitelikli iş gücünü kendine çekme, uzun vadede konumunu koruma, reklama ihtiyaç duymadan geniş kitlelerce tanınma gibi birçok avantaj elde etmektedir. İşletmeler toplum refahının artması için yaptığı

yatırımlar sayesinde vergi tasarrufu ile birlikte rekabet avantajı elde etmektedir.

Topluma sağlayacağı faydalar;

- İnsanlarının haklarının gelişmesi,
- Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım sağlama,
- Kadın ve çocuk işçilerin sömürülmesini engelleme,
- Sürdürülebilirliğe katkı sağlama(Aktan,2007:21).

3.7.2.5 Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk

Sanayileşme, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, nüfusun her geçen gün artması, kitle iletişim araçlarıyla yayılan tüketim kültürü ve bunların sonucunda insanların tatmin edilmesi zor tüketim alışkanlıkları edinmesi çevresel sorunların önlenmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Hayat standartlarının önemli hale geldiği günümüzde toplum olarak çevre bilincinin gelişmesi ve atık yönetiminin önem kazanmasıyla işletmelerin çevreye karşı sorumlulukları farklı bir boyuta taşınmıştır.

İşletme faaliyetlerinin çevreye ve doğaya zarar vermeden gerçekleşmesi ve önlemler alınması, doğal kaynakların verimli kullanılması beklenmektedir. Böyle bir yaklaşım işletmeleri sadece ekonomik bir birim olmaktan çıkarıp aynı zamanda sosyal bir varlık olarak kimlik kazandırmaktadır (Becan,2011:20).

Çevreye ve doğaya yönelik sosyal sorumluluklar;

- Doğaya ve çevreye zarar vermeyen ürünler üretmek,
- Geri dönüşüm sağlayan üniteler oluşturmak,
- Faaliyetlerde kâğıt israfını minimuma indirmek,
- Yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmek,
- Toksik malzemeler kullanmamak,
- Alışverişte yeniden kullanılabilen torbaların kullanımını sağlamak.

İşletmeler çevresel sorunlara yönelik yürüttükleri sosyal sorumluluk kapsamındaki faaliyetler ile müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlayabilmekte, rekabet avantajı elde edebilmektedir (Koçyiğit ve Gök,2019:38-39).

Çevreye sağladığı faydalar;

- Kirliliğin azaltılması,
- Kültürel mirası koruma,
- Doğal hayatı (bitki örtüsü ve hayvanlar) koruma,
- Enerji tasarrufu ve geri dönüşüm sağlama,
- Daha temiz üretim,
- Ekolojik verimlilik sağlama,
- Çevresel teknoloji kullanma(Aktan,2007:21).

3.7.2.6 Devlete Karşı Sosyal Sorumluluk

Devlet iş ilişkilerini ve uygulamaları düzenlemeyi, yeni yatırımları desteklemeyi, ulusal ve uluslararası ticareti korumayı ve geliştirmeyi bazı kanunlar ve yaptırımlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirdiği ülke topraklarında devletin koyduğu bu kanunlara ve yaptırımlara uymak zorundadır.

Devlete karşı sosyal sorumluluklar;

- Vergi yükümlülüklerini düzenli bir şekilde yerine getirmek,
- İthalat ve ihracatta ekonomik politikalara uygun davranmak,
- Ülkeye destek olmak ve istihdama katkı sağlamak.

Devlet işletmelerden ülkesine hizmet etmesini ve vergi yükümlülüklerini yerine getirmesini isterken işletmeler de sorumluluklarını yerine getirirken devletten kendilerini desteklemesini ve iyi bir çalışma ortamı sağlamasını bekler(Macit,2020:80-82).

Devlete sağlayacağı faydalar;

- Ekonomik ve sosyal sorunlara destek,
- Kamusal alanlara yatırımlar,
- İstihdam olanakları(Aktan,2007:21).

4. LİTERATÜR TARAMASI

Disiplinler arası bir kavram olan kurumsal sosyal sorumluluk, farklı bakış açılarıyla işletmenin yönetim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi birçok alanında araştırma konusu olmuştur. Literatür taraması ve değerlendirme sürecinde konuyla ilgili yapılan çalışmalara iki perspektiften bakılmaktadır. Birincisi kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili olan çalışmalar, ikincisi ise misyon ve vizyon ifadelerine yönelik olan çalışmalar şeklindedir.

4.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Çalışmalar ve Değerlendirme

Araştırma konusuna paralel olarak yürütülmüş, 2008-2021 yılları arasında farklı işletme gruplarına ait kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarının ve faaliyetlerinin mercek altına alındığı çalışmalar aşağıda sıralanmaktadır.

Öztürk ve Ayman (2008) çalışmasında Türkiye’deki en beğenilen 20 şirketin kurumsal web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki sosyal girişimleri üzerine araştırmalar yapılarak şirketlerin sosyal girişim özellikleri incelenmiştir.

Karademirlidağ Suher (2010) çalışmasında 2008 yılı ISO 500 listesindeki şirketlerin kurumsal web sitelerinde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili bilgilerin nasıl düzenlendiği ve sunulduğu incelenerek web siteleri aracılığıyla kurumsal iletişimi nasıl gerçekleştirdikleri ortaya konulmuştur. Carroll’un piramidine göre Türkiye’de bulunan en başarılı işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğa olan bakış açıları ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük tipolojisiyle araştırması yapılmıştır.

Güzel (2010) çalışmasında 5 yıldızlı otellerin önemli temsilcilerinin sosyal fayda yaratmak için gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden sorumlu birimlere gönderilen anket formlarıyla açık uçlu sorular sorulmuştur.

Becan (2011) çalışmasında Türkiye’deki finans sektöründe faaliyet yürüten beş bankanın paydaşlarıyla iletişimleri için kullandığı basın bültenlerinde kurumsal sosyal sorumluluğu ne ölçüde kullanabildiği karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bankaların kurumsal web

sitelerinde 01.01.2008 ile 31.12.2009 tarihleri arasında yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk kapmasında yürüttükleri faaliyetler hakkındaki basın bültenleri analiz edilmiştir.

Sert (2012) çalışmasında Capital Dergisinin araştırma sonuçlarına göre belirlenen ve genel merkezi İstanbul'da bulunan Türkiye'deki en büyük 500 özel şirketin 2011 yılı sonuçları doğrultusunda araştırmaya dâhil olan şirketlerin kurumsal web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yer alıp almadığı incelenmiştir. Araştırmada anket çalışması ve kurumsal web sitelerinde içerik analizi yapılmıştır.

Cingöz ve Akdoğan (2012) çalışmasında Kayseri İlindeki Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet yürüten işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunu nasıl algıladığı Maignan ve Ferrell (2000) tarafından geliştirilen “kurumsal sosyal sorumluluk” ölçeği ile incelenmiştir. Ölçekte dört temel boyut (ekonomik, etik, yasal, gönüllü sorumluluklar) kullanılarak bu işletmelerin en fazla hangi amaçla sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada anket formu ve Likert ölçeği kullanılmıştır.

Kaya (2013) çalışmasında ISO tarafından yayınlanan “2011 Türkiye'nin en büyük ilk 500 şirketi” nin kurumsal web sitelerinden, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında sürekliliği olan projeler ve uygulandığı alanlar tespit edilmiştir. Bu işletmelerden kaçının kurumsal vatandaş olma yolunda şeffaflık ilkesine göre finansal raporlarını yayınladıklarını ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsediğini gösteren ifadeler kullandıkları incelenmiştir.

Pusak (2014) çalışmasında 2012 yılı ISO 500'e göre en büyük 200 şirket arasından web sitelerinde rapor yayınladığı belirlenen 14 şirket incelenmiş, Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik raporlarının çok az şirket tarafından yayınlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Şirketlerin yayınladıkları raporların içerik analizi ile incelenmesi sonucunda çevre, eğitim, sağlık, spor, kültür ve sanat, güvenlik ve paydaşlara yönelik seçilen alt kategorilere farklı düzeylerde yer verildiği ortaya çıkmıştır.

Esen ve Kalaycıoğlu (2015) çalışmasında Türkiye'deki zincir otellerin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, yoğunlaştıkları faaliyet türleri, yerli ve yabancı işletmelerin

kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde farklılaşma olup olmadığı, sosyal sorumluluk bilinci taşıyıp taşımadıkları araştırılmıştır.

Tarcan İçigen, Çevik ve Doğan (2016) çalışmasında Türkiye’de faaliyet yürüten 13 uluslararası otele ait sosyal medya hesapları ve web siteleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda en fazla yer verilen uygulamaların afetler ve yoksulluk, çevre, eğitim, sağlık ve yerel konular, en az yer verilen uygulamaların ise kültür olduğu tespit edilmiştir.

Yeşiltaş ve Erdem (2017) çalışmasında İç Anadolu Bölgesi’nde bulunan özel ve devlet hastanelerinin web sitelerinde belirli dönemlerde yayınlamış oldukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içerik analizine tabi tutulmuştur.

Özdemir (2017) çalışmasında Starbucks firmasının yapmış olduğu sosyal sorumluluk çalışmaları değerlendirilmiştir. Firmanın, özellikle çevreye yönelik olan çalışmaları misyon olarak benimsediği, sosyal sorumluluğu tüm şirketi ilgilendiren bir konu olarak tanımladığı ve sürdürülebilirlik için bu değerlerin korunması gerektiğini düşündüğü tespit edilmiştir.

Demirel (2018) çalışmasında Türkiye’de faaliyet yürüten sanayi kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini hangi alanlarda gerçekleştirdiklerini, raporlarında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ne ölçüde yer verdiklerini ortaya koymak için firmaların kurumsal web siteleri üzerinden yayınlamış oldukları kurumsal sosyal sorumluluk ya da sürdürülebilirlik raporları içerik analizine tabi tutulmuştur.

Soysal (2018) çalışmasında 2017 ISO 500 listesinde yer alan şirketlerden ilk 250 tanesinin, kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki yaklaşımlarını ortaya koymak için şirketlerin sürdürülebilirlik raporları içerik analizi yöntemiyle incelenerek kurumsal sosyal sorumluluğa verdikleri önem belirlenmeye çalışılmıştır. Raporlarda bu konuya farklı düzeylerde yer verdikleri tespit edilmiştir.

Güngör (2018) çalışmasında Yükseköğretim Kurulu’nun Yükseköğretim Program Atlası1 aracılığı ile son dört yılın değişen puan türüne göre taban başarı sıralamasında yer alan ilk on üniversitenin resmi web sayfaları incelenerek sosyal sorumluluk kavramına nasıl yer verdikleri irdelenmiştir. Öncelikle üniversitelerin web sayfalarında sosyal sorumluluk

alışmalarına yer verilip verilmediği, sonrasında ise yalnızca sosyal sorumluluk özelliklerini barındırması açısından incelenmiştir. Böylece niversitelerin web sayfalarında sosyal sorumluluk anlayışının ne ölçüde kullanıldığı ortaya konulmuştur.

Ateş, Atabey ve şimşek (2019) alışmasında 2017 Fortune Türkiye 500 listesinde yer alan işletmeler arasından spesifik olarak seçilen lojistik firmalarının kurumsal web sitelerinden bu firmaların kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edip etmedikleri, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunup bulunmadıkları, bulunanların bu faaliyetleri hangi alanlarda ve nasıl gerçekleştirdikleri araştırılmıştır.

Aytar (2019) alışmasında BİST sürdürülebilirlik endeksindeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri incelenerek ağırlık verdikleri konular, gelişimin ne yönde olduğu ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sektörel açıdan farklılıkları tespit edilmiştir. Karadeniz ve nlbulduk (2020) alışmasında 2017’de dünyada marka değerinde en yüksek olan ilk beş havayolu şirketi ile Borsa İstanbula’da işlem gören iki havayolu şirketinin kurumsal sorumluluk raporları karşılaştırmalı olarak içerik analizine tabi tutulmuştur.

Macit ve Aytar (2021) alışmasında BİST 100 Endeksindeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin BİST 50- BİST 30 endeksleri ve sektör grupları ile karşılaştırmalı bir analize tabi tutulmuştur.

Konuya ilişkin yapılan literatür taramasında kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili yapılan çalışmalar çoğunlukla işletmelerin kurumsal web sitelerinde yayınladıkları faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları taranarak kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili gerçekleştirdikleri faaliyet türlerinin çözümlenmesi üzerine olup işletmelerin bu anlamda geldikleri noktayı ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmaların genelinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde sektörler arası farklılaşmalar ya da faaliyet türlerini belirleme üzerine olduğu görülmektedir. Bu alışmalar geçmişten günümüze işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yönünden hangi noktaya geldiğini ortaya koymaktadır.

4.2 Misyon ve Vizyon İfadelerine Yönelik Çalışmalar ve Değerlendirme

Sabuncuoğlu ve Gök (2008) çalışmasında 2007 yılında Türkiye'nin en büyük 500 firmasının stratejik yönelimlerini tanımlayan misyon ve vizyon ifadelerinde “Pazar Odaklılık” yaklaşımına dair ifadelerin yer verilme sıklığı incelenmiş, bu firmaların strateji ve uygulamalarında pazar odaklılık yaklaşımına yeterince yer verilmediği tespit edilmiştir. Literatürde bu çalışmada olduğu gibi misyon ve vizyon ifadelerinde bir çok kavramın spesifik olarak incelendiği çalışmalar yer almaktadır. Bunlardan Erol ve Kanbur (2014) çalışmasında Türkiye'deki ilk 100 büyük şirketin misyon ve vizyon ifadeleri “Girişimcilik” açısından değerlendirilmiştir. Vurgulanan on temel bileşenin (risk alma, liderlik, yenilikçilik, yaratıcılık, güçlülük, proaktiflik, kendine güven, araştırma ve geliştirme, başarı ve rekabetçilik) varlığı ve kullanım düzeyleri içerik analizine tabi tutulmuş, araştırmada Türkiye'nin ilk 100 büyük şirketinin en baskın girişimcilik özelliklerinin “kendine güven, liderlik, yenilikçilik ve rekabetçilik” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine İnce (2015) çalışmasında Türkiye'de bulunan ikinci 500 büyük firmanın misyon ve vizyon ifadelerindeki “Girişimcilik” özellikleri değerlendirilmiştir. Örgütlerin girişimcilik özellikleri için anlamlı faktörler tanımlanmış, misyon ifadelerinde öne plana çıkan kavramların “başarı, yenilikçilik, rekabetçilik ve proaktiflik” ; vizyon ifadelerinde ise “başarı, liderlik, yenilikçilik ve rekabetçilik” olduğu görülmüştür. Sektörlerdeki girişimcilik özelliklerinin sektör içi ve sektörler arasında farklı olduğu saptanmıştır. Kılıç, Eren ve Gürsoy (2014) çalışmasında 2013 yılı Fortune Türkiye Dergisinde ilk 100'e giren firmaların misyon ve vizyon açıklamaları “Yenilikçilik” açısından alan yazındaki belirleyici olarak kabul edilen faktörlerle incelenmiş, 100 firmadan 70inde bazı yenilikçilik değişkenlerinin misyon ve vizyon ifadelerinde yer aldığı tespit edilmiştir. Güney (2015) çalışmasında BİST 100 endeksindeki firmaların misyon ve vizyon bildirimlerinde “Çevre” kavramına yer verilip verilmediği, firmaların misyon ve vizyon bildirimlerinde kendilerini çevreci işletme olarak nasıl tanımladıkları incelenmiştir. Oruç ve Zengin (2015) çalışmasında misyon-vizyon bildirileri ile “Müşteri Odaklılık” ilişkisi, Türkiye'de turizm işletme belgesine sahip olan 577 tane beş yıldızlı konaklama işletmeleri kapsamında incelenmiştir. Ateş (2016) çalışmasında Türkiye'de yük taşımacılığı hizmeti veren 185 limanın web sayfalarındaki misyon ve vizyon beyanları “Verimlilik” yaklaşımı ve öncelik verilen kavramlar açısından incelenmiştir. Misyon beyanlarında “yüksek kalite ve standartta hizmet sunma, müşteri memnuniyeti, çevreye duyarlılık ve verimlilik” ; vizyon beyanlarında ise “bölgesel veya

küresel liderlik, müşteri memnuniyeti ve yüksek kalitede hizmet sunma” kavramlarına sıklıkla vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Mısırdalı Yangil ve Şahin (2017) çalışmasında BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Küresel Raporlama Girişimi ilkelerine uygun sürdürülebilirlik raporu hazırlayan işletmelerin misyon ve vizyon bildiregilerinin “Sürdürülebilirlik” düşüncesini bir değer olarak ne derece yansıttığı incelenmiştir. Başpınar (2020) çalışmasında Vakıf Üniversiteleri’nin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon açıklamalarında hangi “Etik” başlıkların olduğunu ve kullanılan etik vurguların ne sıklıkla kullanıldığı tespit edilmiştir. Açıkalin (2021) çalışmasında 2021 BİST 100 Endeksinde yer alan şirketlerin misyon, vizyon ve değer beyanlarında “İnovasyon” kavramının varlığı incelenmiştir.

Literatürde bu araştırmalar dışında misyon ve vizyon açıklamalarında öne çıkan kavramlar üzerine de birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Araştırmacıların farklı sektörlerde yaptığı çalışmalara rastlanmaktadır. Ay ve Koca (2012) 2009 ISO 500 listesindeki şirketleri; Ocak, Güler ve Basım (2016) Türkiye’de faaliyet gösteren 148 tane savunma sanayi firmalarını; Önen (2017) Türkiye havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmaları; Aytar ve Soylu (2017) Türkiye’de faaliyet gösteren tüm bankaları; Ayhün ve Köse (2018) çeşitli üniversitelerden seçilen öğrencilerin anket sonuçlarına göre en çok tercih edilen fast food tipi yiyecek içecek işletmelerini; Tatlı ve Üstün (2018) BİST 100 Endeksindeki firmaları; Erturgut, Bolat ve Koç Ustalı (2018) 2016 Fortune 500 Türkiye Listesinde lojistik kategorisinde yer alan ilk 10 firmayı; Güler (2020) Türkiye’deki büyüklükleri şube sayılarına göre belirlenmiş 20 bankayı; Doğan ve Alkan (2020) çalışmasında 2019 Kasım ayında Türkiye’de kamu hizmetlerini yürüten 16 Bakanlığı; Emimi ve Ayaz (2020) Marmara Bölgesindeki Devlet ve Vakıf Üniversiteleri’nin İktisadi ve İdari Bilimler, Siyasal Bilgiler, Sosyal Bilimler, Yönetim Bilimleri, İktisat, İşletme, İşletme ve Yönetim Bilimleri ile İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültelerini; Coşkun (2021) Türkiye’de faaliyet gösteren Dış Ticaret Sermaye Şirketlerini; Akduman, Hatipoğlu ve Pehlivan (2021) Türkiye Fortune 500 listesindeki en büyük 10 firmayı misyon ve vizyon açıklamalarında öne çıkan kavramlar açısından mercek altına almış çalışmalardır.

Konuya ilişkin yapılan literatür taramasında örgütlerin stratejik önceliklerini ortaya koydukları misyon ve vizyon açıklamaları üzerine çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Sektörler bazında yapılan çalışmalar, misyon ve vizyon ifadelerinde öne

ıkan kavramlar yanında misyon ve vizyon açıklamalarının çeşitli kavramlarla olan ilişkilerinin incelendiği çalışmalara oldukça sık rastlanmaktadır. İşletme yöneticileri ve akademisyenler tarafından önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilen misyon ve vizyon ifadeleri işletmelerin kurumsal kimliklerini ortaya koymaları açısından çok önemlidir. Bu alışmalar işletmelerin stratejik bir araç olarak misyon ve vizyon ifadelerine gösterdikleri önemi ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak kurumsal sosyal sorumluluk ya da misyon ve vizyon açıklamalarına yönelik yapılan çalışmalar arasından özellikle güncel olanlar dikkate alındığında kurumsal sosyal sorumluluğu misyon ve vizyon açıklamaları yönüyle inceleyen bir çalışmanın olmaması bu çalışmayı diğerlerinden farklı bir boyuta taşımaktadır. Bu çalışmada işletmelerin kurumsal web sitelerinde yayınladıkları misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğa dair ifadelerin yer alıp almadığı incelenmektedir. Misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğa yer veren işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğun hangi boyutuna vurgu yaptıkları da ortaya konulmakta olup, misyon ve vizyon açıklamaları dışında ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk beyanında bulunan işletmelerin sektörel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığı da tespit edilmektedir. Bu çalışmayla işletmelerin stratejik yönetim sürecindeki stratejik yönlendirme aşamasında misyon ve vizyon oluştururken kurumsal sosyal sorumluluğa verdikleri önemin ve özellikle sahip oldukları kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin ortaya konması açısından önemli olup literatürdeki boşluğu doldurması beklenmektedir.

5. FORTUNE 500 TÜRKİYE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamaları incelenerek araştırma sonucunda elde edilen veriler tablo ve grafikler üzerinden değerlendirilmektedir. Aynı zamanda araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları, yöntem ve bulgularına yer verilmektedir.

5.1 Araştırmanın Amacı

Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren en yüksek gelire sahip işletmelerin yer aldığı Fortune 500 Türkiye listesi her yıl Fortune dergisi tarafından yayınlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Fortune 500 Türkiye listesine girebilmeyi başaran işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk başlıkları altında ele almak, bu yaklaşımın ön plana çıkan boyutlarını gösterebilmek ve bugün gelinen noktayı stratejik bakış açısıyla ortaya koymaktır.

Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak meydana gelen hızlı değişimler ve toplumun bilinçlenmesi neticesinde işletmelerin kar sağlamak için mal ve hizmet üretmek dışında sadece hissedarlara değil, tüm paydaşları kapsayan geniş bir gruba karşı sorumlulukları vardır. İşletmeler hızlı değişimlerin olduğu rekabet ortamında başarılı olabilmek ve uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmek için toplumsal fayda sağlayacak uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Stratejik yönetim sürecinde yapılan iç ve dış çevre analizleri işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk açısından tüm paydaşlarını tanımlarına ve onlara karşı sorumluluklarını anlamalarına imkân vermektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk disiplinler arası bir kavram olup, farklı bakış açılarıyla işletmenin yönetim, pazarlama, muhasebe ve finans, insan kaynakları gibi birçok alanında araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür taraması ve değerlendirme sürecinde konuyla ilgili yapılan çalışmaların genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve kurumsal sosyal sorumluluğun farklı kavramlarla olan ilişkileri (etik, finansal performans, kurumsal itibar, marka imajı, örgütsel bağlılık vb.) üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bunun dışında misyon ve vizyon başlıkları dikkate alınarak yapılan

alışmalar da vardır. Misyon ve vizyon ifadelerinde ön plana çıkan kavramlar ve bu ifadelerin çeşitli kavramlarla (girişimcilik, yenilikçilik, verimlilik, sürdürülebilirlik, müşteri odaklılık, etik vb.) olan ilişkilerinin incelendiğı çalışmalara oldukça sık rastlanmaktadır.

Araştırma konusunun bu çalışmalardan farklılaştığı nokta ise kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk başlıkları altında incelenmesi ve bu yaklaşımın ön plana çıkan boyutlarını gösterebilmektir. Böylece literatürde hem kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik yönetim içindeki gelişimine hem de kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları konusunda katkı sağlayacaktır.

5.2 Araştırma Konusunun Kapsamı ve Sınırları

Fortune 500 Türkiye listesi iş dünyasının, finansal kurumların ve akademik çalışmaların referans olarak kullandığı bir listedir. Türkiye’deki imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerini kapsayan bu liste 2008 ‘de yayınlanmaya başlamıştır. Listedeki amaç, satış hacimleri doğrultusunda finansal göstergelerle Türkiye’deki önde gelen büyük firmaları belirleyip sıralamaktır. Ancak finansal kurumlar ve üretim yapmayan holdingler bu kapsama alınmamaktadır. Fortune 500 Türkiye listesinde bilgi paylaşımı ve şeffaflık ilkelerini kurumsal yönetim ilkeleri olarak benimseyen işletmeler yer almaktadır. Bütün işletmelere aynı şartlarda ulaşarak aynı bilgiler istenmekte ve tarafsız değerlendirmeler gerçekleştirilmektedir. Listede yer alabilmek için “Yalnızca satış rakamlarım açıklansın, ancak diğer bilgilere yer verilmesin.” gibi ön koşullar sunanlara ya da listede yer almak istemediklerini yazılı olarak beyan edenlere listede yer verilmemektedir. Listeye katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır(URL-1,2021).

Araştırmanın kapsamını Fortune Türkiye web sitesinin Ekim 2021 döneminde en son açıkladığı 2020 yılının Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmada Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin seçilme nedeni ise Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren en büyük gelire sahip işletmeler olmalarıdır. İşletmelerin kurumsal web sitelerinde yapılan araştırmalar sırasında misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamaları bulunmayan, web sitesine ulaşamayan veya web sitesi güncellenen işletmelerin varlığı araştırma kapsamını daraltmaktadır.

5.3 Araştırma Yöntemi

Araştırma kapsamında veri elde etmede içerik analizi yöntemi kullanılmaktadır. İçerik analizi, yazılı veya sözlü bir metnin analiz edilerek rakamlara dönüştürülmesiyle elde edilen rakamların yorumlanarak tekrar söze dönüştürülmesidir(Demirel,2018:73). Veriler arasında birbirine benzeyen belirli kavramlar ve temalar bir araya getirilerek bu kavram ve temalar okuyanın anlayacağı bir şekilde düzenlenip yayımlanmaktadır. İçerik analizi çeşitli rapor ya da açıklamaların içerik olarak sistemli ve objektif olarak analizinde kullanılan yöntemlerden biridir (Macit,2020:106).

Araştırma, işletmelerin kurumsal web sitelerindeki misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına ne derece sahip olduklarını, aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapıp yapmadıklarını, yapanların sektörel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerin kurumsal web sitelerinden edinilen veriler nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizine tabi tutulmaktadır. Literatürde konuya ilişkin yapılan çalışmaların genel olarak içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirildiği görülmektedir.

5.3.1.Araştırma Soruları

İşletmeler stratejik olarak hangi yönde ilerleyeceğini stratejik yönetim sürecinde oluşturdukları misyon ve vizyon açıklamalarıyla ortaya koymaktadırlar. Türkiye’de faaliyet gösteren en yüksek gelire sahip 500 işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımını stratejik yönetim sürecine ne derece dâhil ettiklerini, kurumsal sosyal sorumluluğa yer verip vermediklerini ve kurumsal sosyal sorumluluğun hangi boyutlarını öne çıkardıklarını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan bu çalışmada üç temel soru sorulmaktadır.

Bu sorular;

1. Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin kurumsal web sitelerinde misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarına yer verilmiş midir?
2. Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin kurumsal web sitelerindeki misyon ve vizyon açıklamalarında “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramına ait öne çıkan boyutlar nelerdir?
3. Kurumsal sosyal sorumluluk beyanları sektörlere göre farklılaşmakta mıdır?

5.3.2 Araştırmanın Yol Haritası

Araştırmanın ilk adımında öncelikle işletmelerin kurumsal web sitelerinde misyon ve vizyon açıklamalarına yer verilip verilmediği, sonrasında ise bu açıklamaların içinde kurumsal sosyal sorumluluğa dair ifadelerin yer alıp almadığı, kurumsal sosyal sorumluluğa dair ifadelerin yer aldığı açıklamaların ise ekonomik, sosyal ve çevresel boyutu incelenmektedir. Ardından kurumsal sosyal sorumluluk beyanında bulunan işletmeler tespit edilip bu işletmelerin sektörel açıdan farklılık gösterip göstermediği belirlenmektedir.

1. Adım- İşletmelerin kurumsal web sitelerinde misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarına yer verilmişse “✓” ,yer verilmemişse “X” ile işaretlenerek kaydedilip yorumlanmaktadır.

2. Adım- Misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğa dair ifadelere yer veren işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarından hangisine vurgu yaptıkları “✓” ile işaretlenerek kaydedilip yorumlanmaktadır.

3. Adım- Kurumsal Sosyal Sorumluluk beyanı olan işletmelerin sektörlerinin farklılaşp farklılaşmadığı yorumlanmaktadır.

5.4 Araştırma Bulguları

5.4.1 Fortune 500 Türkiye Listesinde Yer Alan İşletmelerin Misyon, Vizyon ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamalarına İlişkin Değerlendirme

Araştırma Fortune Türkiye web sitesinin Ekim 2021 döneminde en son açıkladığı 2020 yılının Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmeleri kapsamaktadır. Bu listesindeki işletmeler Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren en büyük gelire sahip işletmelerdir. Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin kurumsal web sitelerinde yayınladıkları misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamaları ayrı bir dosyada toplanmış, araştırmanın diğer basamaklarında da analiz edilmek üzere kaydedilmiştir.

Tablo 5.1, Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin kurumsal web sitelerinde misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarına sahip olup olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 5.1: Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk beyanları (M: Misyon, V: Vizyon, KSS: Kurumsal sosyal sorumluluk, ✓: var , X: yok)

FORTUNE 500 TÜRKİYE LİSTESİ	M	V	KSS
1. Enerji Piyasaları İşletme A.Ş.	✓	✓	X
2. Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	✓	✓	X
3. Bim Birleşik Mağazaları A.Ş.	X	X	X
4. Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	✓	✓	X
5. Türk Hava Yolları A.Ş.	✓	✓	X
6. Petrol Ofisi A.Ş.	✓	✓	X
7. Ahlatçı Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
8. Arçelik A.Ş.	X	✓	X
9. Opet Petrolcülük A.Ş.	✓	✓	✓
10. Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	X	X	X
11. Ahlatçı Metal Rafineri A.Ş.	✓	✓	✓
12. Türkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	✓	✓	✓
13. Migros Ticaret A.Ş.	✓	✓	X
14. Türk Telekomünikasyon A.Ş.	X	X	X
15. Rc Rönesans İnşaat Taahhüt A.Ş.	X	X	X
16. Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	✓	✓	X
17. Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.	✓	✓	X
18. Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	✓	✓	✓
19. Eüaş Elektrik Üretim A.Ş.	✓	✓	X
20. Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ortak		✓
21. Şok Marketler Ticaret A.Ş.	✓	✓	X
22. Selçuk Ecza Deposu Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	✓
23. Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	✓	✓	X
24. İt Tütün Ürünleri Pazarlama A.Ş.	X	X	X
25. Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
26. Türkiye Elektrik İletim A.Ş.	✓	✓	X
27. Otokoç Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
28. Limak İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
29. İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım	✓	✓	✓
30. Toprak Mahsulleri Ofisi A.Ş.	✓	✓	X
31. Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	✓	✓	✓
32. Tosçelik Profil ve Saç Endüstrisi A.Ş.	✓	✓	✓
33. Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.	✓	✓	X
34. Tusaş-Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.	✓	✓	X
35. İstanbul Gaz Dağıtım San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
36. İndeks Bilgisayar Sistemleri Mühendislik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
37. Aygaz A.Ş.	✓	✓	✓
38. Limak Yatırım Enerji Üretim İşletme Hizm. ve İnş. A.Ş.	X	X	X
39. İçtaş İnşaat Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	X
40. Ülker Bisküvi San. Tic. A.Ş.	✓	✓	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

41. Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş.	✓	✓	X
42. Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	X	X	X
43. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.	X	X	X
44. Tiryaki Agro Gıda San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	X
45. Mapa İnş. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
46. Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi	✓	✓	X
47. Eti Bakır A.Ş.	✓	✓	X
48. Kardemir Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
49. Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
50. Aksa Enerji Üretim A.Ş.	✓	✓	X
51. Aksa Doğalgaz Dağıtım A.Ş.	✓	✓	✓
52. Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.	✓	✓	X
53. Güriş İnş. ve Mühendislik A.Ş.	✓	✓	✓
54. Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
55. Türk Traktör Ziraat Makineleri A.Ş.	X	X	✓
56. Netlog Lojistik Hizmetleri A.Ş.	Ortak		X
57. Çelikler Seyitömer Elektrik Üretim A.Ş.	X	X	X
58. Teknosa İç ve Dış Tic. A.Ş.	✓	✓	X
59. Çalık Enerji San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
60. Borusan Makina ve Güç Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
61. Yolbulan Baştuğ Metalurji San. A.Ş.	✓	✓	✓
62. Gübre Fabrikaları T.A.Ş.	✓	✓	✓
63. Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş.	✓	✓	X
64. Türkiye Petrolleri A.O.	✓	✓	X
65. İzmir Demir Çelik San. A.Ş.	✓	✓	X
66. Arena Bilgisayar San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
67. Advansa Sasa Polyester San. A.Ş.	✓	✓	X
68. Başkent Doğalgaz Dağ. Gayrimenkul Yat. Ort. A.Ş.	✓	X	X
69. Nadir Metal Rafineri San. ve Tic. A.Ş.	Ortak		✓
70. Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	✓	✓	X
71. Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	✓	✓	X
72. Harem Altın ve Kıymetli Madenler Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
73. Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
74. Bilkom Bilişim Hizmetleri A.Ş.	X	X	X
75. Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
76. Toros Sanayi ve Ticaret A.Ş.	✓	✓	✓
77. Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım A.Ş.	✓	✓	X
78. Çelik Motor Ticaret A.Ş.	X	X	X
79. Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	X	X	X
80. Yda İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	X
81. S.S. İstanbul Eczacılar Ürt. Temin. Dağ. Koop.	✓	✓	X
82. Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
83. Penta Teknoloji Ürünleri Dağıtım Tic. A.Ş.	✓	✓	X
84. Detaş Sac Profil Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

85. Sakarya Elektrik Perakende Satış A.Ş.	X	X	X
86. Süttaş Süt Ürünleri A.Ş.	✓	✓	X
87. Akso Akrilik Kimya San. A.Ş.	✓	X	✓
88. Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
89. Mlp Sağlık Hizmetleri A.Ş.	✓	✓	X
90. Roketsan Roket San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
91. Mengerler Ticaret Türk A.Ş.	✓	✓	X
92. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü	X	X	X
93. Zer Merkezi Hizmetleri ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
94. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü	✓	✓	X
95. Abdülkadir Özcan Otomotiv Lastik San. Tic. A.Ş.	X	X	X
96. Ekol Lojistik A.Ş.	✓	X	✓
97. Ram Dış Ticaret A.Ş.	X	✓	X
98. Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
99. Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.	✓	✓	✓
100. Tfs Akaryakıt Hizmetleri A.Ş.	✓	✓	X
101. Mmk Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.	✓	✓	✓
102. Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
103. Asaş Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
104. Altın Marka Gıda San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	X
105. İpragaz A.Ş.	✓	✓	X
106. Tosyalı Toyo Çelik A.Ş.	✓	✓	✓
107. Kayseri Elektrik Perakende Satış A.Ş.	✓	✓	X
108. Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü	✓	✓	X
109. İpek Matbaacılık San. ve Tic. A.Ş.	Ulaşılamadı		
110. Oba Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
111. Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	X	X	X
112. Nurol İnşaat ve Ticaret A.Ş.	✓	✓	✓
113. Koluman Motorlu Araçlar Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	X
114. Sembol Uluslararası Yat. Tar. Pey. İnş. Tur. San. Tic A.Ş.	✓	✓	X
115. Armada Bilgisayar Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
116. Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu	✓	✓	X
117. Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
118. Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
119. Köksan Pet ve Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
120. Teklas Kauçuk San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	X
121. Mardin Çimento San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
122. Pro Yem Sanayi ve Ticaret A.Ş.	X	X	X
123. Altınbaş Kıymetli Madenler Borsası A.Ş.	✓	✓	X
124. Otokar Otomotiv ve Savunma San. A.Ş.	✓	✓	✓
125. İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	X	X	X
126. Gama Enerji A.Ş.	✓	✓	X
127. Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	✓	✓	✓
128. İss Tesis Yönetim Hizmetleri A.Ş.	X	X	✓

Tablo 5.1: (devam ediyor)

129. Aksa Elektrik Toptan Satış A.Ş.	X	X	X
130. Yaşar Birleşik Pazarlama Dağıtım Turizm ve Tic. A.Ş.	X	X	X
131. Daikin Isıtma ve Soğutma Sistemleri San. Tic. A.Ş.	X	X	X
132. Ağaçlı Otomotiv Gıda Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	X
133. Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
134. Başak Metal Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	✓
135. Çelikler Taahhüt İnş. ve San. A.Ş.	X	X	✓
136. Limak Çimento ve Tic. A.Ş.	X	X	X
137. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
138. Multinet Kurumsal Hizmetleri A.Ş.	X	X	X
139. Abalıoğlu Yem-Soya ve Tekstil San. A.Ş.	✓	✓	✓
140. Türk Tuborg Bira ve Malt San. A.Ş.	X	X	X
141. Merinos Halı San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
142. Taban Gıda Dış Tic. A.Ş.	Daha sonra hizmete girecek		
143. Cms Jant ve Makina San. A.Ş.	✓	✓	✓
144. Türksat Uydu Haberleşme Kablo Tv ve İşletme A.Ş.	✓	✓	X
145. Gümüş Doğa Su Ürünleri İhr. ve İth. A.Ş.	X	X	X
146. Kadooğlu Petrolcülük Taş. San. İth. İhr. A.Ş.	✓	✓	X
147. Mavi Giyim San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
148. Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
149. İstikbal Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
150. Hes Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
151. Sofra Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.	✓	✓	X
152. Dilek Gıda Üretim ve Pazarlama Ticaret A.Ş.	X	X	X
153. Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
154. Brightstar Telekomünikasyon ve Dağıtım Ltd. Şti.	X	X	✓
155. Hakmar Mağazacılık Ltd. Şti.	✓	✓	X
156. Cp Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
157. Birgi Birleşik Giyim İhracatçıları Dış Tic. A.Ş.	X	X	X
158. Mars Lojistik Grup A.Ş.	✓	✓	✓
159. Tostyalı Filmaşın ve İnşaat Demir Üretim San. A.Ş.	✓	✓	✓
160. Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama A.Ş.	✓	✓	✓
161. Evkur Alışveriş Merkezleri Ticaret A.Ş.	X	X	X
162. Ekim Turizm Tic. ve San. A.Ş.	X	X	X
163. Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	✓	✓	X
164. Tostyalı Demir Çelik San. A.Ş.	✓	✓	✓
165. Tab Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	✓	X	X
166. Altunkaya İnşaat Nakliyat Gıda Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
167. Avek Otomotiv Servis San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
168. Ravago Petrokimya Satış ve Pazarlama A.Ş.	X	X	X
169. T.C.D.D. Taşımacılık A.Ş.	✓	✓	X
170. Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat ve Ticaret A.Ş.	X	X	X
171. Mega Metal San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
172. Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	✓	X	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

173. Ekinciler Demir Ve Çelik San. A.Ş.	X	X	X
174. Ak-Taş Dış Ticaret A.Ş.	X	X	X
175. Mescier Demir Çelik San. ve Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
176. S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	✓	✓	X
177. Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.	X	X	✓
178. Thy Opet Havacılık Yakıtları A.Ş.	✓	✓	X
179. Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.	X	✓	X
180. Boytaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Ulaşılamadı		
181. Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri San. Tic. A.Ş.	X	X	X
182. Işıl Sağlık Hizmetleri A.Ş.	✓	✓	✓
183. Çoruh Akse Elektrik Hizmetleri A.Ş.	✓	✓	X
184. Aydınli Hazır Giyim San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
185. Havelsan Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
186. Et Ve Balık Kurumu Genel Müdürlüğü	X	X	X
187. Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
188. Altın Ateş Kimya A.Ş.	✓	✓	X
189. Tarım Kredi Yem San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
190. Termopet Akaryakıt Nakliyat ve Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
191. Hidromek Hidrolik Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
192. Koroza Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
193. Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
194. Kocaer Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
195. Indorama Ventures Çorlu Pet San. A.Ş.	✓	✓	X
196. Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme Hizmetleri A.Ş.	X	X	X
197. Mobiltel İletişim Hizmetleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
198. Stm Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş.	✓	✓	X
199. Otoyol Yatırım ve İşletme A.Ş.	X	X	X
200. Koçak Farma İlaç ve Kimya San. A.Ş.	Ortak		X
201. Ormetsan Metal San. ve İnş. Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
202. Deva Holding A.Ş.	✓	✓	X
203. Safi Katı Yakıt Sanayi ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
204. Erser Grup Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
205. Yeşim Satış Mağazaları ve Tekstil Fabrikaları A.Ş.	✓	✓	✓
206. Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.	✓	✓	✓
207. Aves Enerji Yağ ve Gıda San. A.Ş.	X	X	X
208. Fnss Savunma Sistemleri A.Ş.	✓	✓	X
209. Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama A.Ş.	✓	✓	X
210. Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
211. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	✓	✓	✓
212. Özdelek Alış Veriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş.	✓	✓	X
213. Koyuncu Elektr. Bilgi İşl. Sist. San. ve Dış Tic. A.Ş.	X	X	X
214. Yataş Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.	✓	✓	X
215. Nortel Networks Netaş Telekomünikasyon A.Ş.	X	X	X
216. Karsan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

217. Ümsa Yatırım A.Ş.	✓	✓	X
218. Dsv Hava ve Deniz Taşımacılığı A.Ş.	X	✓	✓
219. Yunus Market İşletmeleri Ticaret A.Ş.	X	X	X
220. Tekkeli Gıda Ticaret Ltd. Şti.	X	X	X
221. Nuh Çimento San. A.Ş.	✓	✓	X
222. Palmet Enerji A.Ş.	Ortak		X
223. Özkan Demir Çelik San. A.Ş.	✓	✓	X
224. Memişoğlu Tarım Ürünleri Tic. A.Ş.	X	X	X
225. Nokta Tüketim Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
226. Ht Solar Enerji A.Ş.	X	X	X
227. Fırat Aksa Elektrik Hizmetleri A.Ş.	✓	✓	X
228. Aksa Jeneratör Sanayi A.Ş.	✓	✓	X
229. Mitaş Endüstri Sanayi Ticaret A.Ş.	✓	✓	✓
230. Ruha Elektrik A.Ş.	✓	✓	X
231. Seval Kablo Aydınlatma Cih. İth. İhr. San. A.Ş.	X	X	X
232. Mertsan Petrolleri Turizm Gıda San ve Tic Ltd. Şti.	X	X	X
233. Aunde Teknik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
234. Teco Petrolcülük San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
235. Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.	X	X	X
236. Çekok Gıda San. ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
237. Gelecek Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
238. Kaleseramik Çanakale Kalebodur Seramik San. A.Ş.	X	X	X
239. Onsa Mücevherat İmalatı ve Dış Ticaret A.Ş.	✓	✓	X
240. Çelebi Hava Servisi A.Ş.	✓	✓	✓
241. Tarım Kredi Birlik Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
242. Metal Market Dış Ticaret A.Ş.	X	X	X
243. Gemlik Gübre San. A.Ş.	✓	✓	X
244. Erdemir Madencilik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
245. Naksan Plastik Ve Enerji San. ve Tic. A.Ş.	✓	X	X
246. Odeon Turizm İşletmeciliği A.Ş.	X	X	X
247. Kardemir Haddecilik San. ve Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
248. Tan Oto Motorlu Taş. ve İnş. Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
249. Dyo Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
250. Kemal Tepretoğulları Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
251. İşper İstanbul Personel Yönetim A.Ş.	✓	✓	X
252. Astor Transformator Enerji Tur. İnş. ve Pet. A.Ş.	✓	✓	✓
253. Sakarya Elektrik Dağıtım A.Ş.	✓	✓	X
254. Setur Servis Turistik A.Ş.	✓	✓	X
255. Bursagaz Burda Şehiriçi Dölgz Dağ. Tic. ve Taah. A.Ş.	X	X	X
256. Tersan Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.	Ortak		X
257. Balpet Petrol Ürünleri Taşımacılık San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
258. Yalçınkayalar Pazarlama Dağ. Petrol Ürün. Ltd. Şti.	✓	✓	X
259. Adopen Plastik ve İnş. San. A.Ş.	✓	✓	X
260. İnci Akü San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

261. Açı Tütün ve Gıda Lojistik Tic. San. Ltd. Şti.	X	X	X
262. Ditaş Deniz İşletmeciliği ve Tankerciliği A.Ş.	✓	✓	X
263. Selçuk İplik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
264. Sumitomo Rubber Ako Lastik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
265. Cye Petrol Ticaret Ltd. Şti.	X	X	X
266. Arslantürk Tarım Ürün San. Nakliyat İth. Ve İhr. A.Ş.	Ortak		X
267. Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
268. Bereket Enerji Üretim A.Ş.	Ulaşılamadı		
269. Componenta Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	✓
270. Aynes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
271. Ege Profil Tic. ve San. A.Ş.	Ortak		✓
272. Dinamik Otomotiv Gıd. Teks. İth. İhr. San. Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
273. Beyteks San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
274. Plasmar Plastik ve Kimya San. ve Dış Tic. A.Ş.	X	X	X
275. Derindere Turizm Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
276. Fasdat Gıda Dağıtım San. ve Tic. A.Ş.	Ortak		X
277. Koruma Klor Alkali San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
278. Beyaz Filo Oto Kiralama A.Ş.	✓	✓	X
279. Yiğit Akü Malzemeleri Nakl. Tur. İnş. San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
280. Dost Kardeşler Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
281. Cms Jant San. A.Ş.	✓	✓	✓
282. Arkem Kimya Sanayi ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
283. Dinarsu İmalat ve Tic. Türk A.Ş.	X	X	✓
284. Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	✓
285. Olmuksan International Paper-Sabancı Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
286. Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
287. Küçükçalık Tekstil San. Tic. A.Ş.	X	X	X
288. Ak-Ay Gıda Müh. İnşaat Paz. San. ve Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
289. Işık Çelik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
290. Elita Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	✓
291. Borusan Otomotiv Pazarlama ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
292. Likit Kimya San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
293. Aydınlar Yedek Parça San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
294. Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	✓	✓	✓
295. Bizimgaz Tic. ve San. A.Ş.	X	X	X
296. Nobel İlaç San. Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
297. Akedaş Elektrik Dağıtım A.Ş.	✓	✓	X
298. Tire Kutsan Oluklu Mukavva Kutu ve Kâğıt San. A.Ş.	X	X	✓
299. Atasay Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.	Ortak		X
300. Vosmer Otomotiv Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	X
301. Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
302. Mem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
303. Göknur Gıda Maddeleri İthalat İhracat San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
304. T.C. Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü	✓	✓	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

305. İstaç İstanbul Çevre Yönetimi San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
306. Unat Yağ Gıda San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
307. Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
308. Kühne+Nagel Nakliyat Ltd. Şti.	X	X	✓
309. Altek Döküm Hadde Mamulleri San. ve Tic. Ltd.	X	X	X
310. Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.	X	X	✓
311. Delphi Otomotiv Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
312. Elif Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
313. Aycan Entegre Gıda A.Ş.	Güncelleniyor		
314. İstanbul Ulaşım San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
315. Gap Güneydoğu Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
316. Alcatel Lucent Teletaş Telekomünikasyon A.Ş.	Ulaşılamadı		
317. Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.	✓	✓	✓
318. Yarış Kabin San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
319. Yse Yapı San. ve Tic. A.Ş.	Ulaşılamadı		
320. Kiptaş İsyantul Konut İmar Plan San. ve Tic. A.Ş.	Ortak		✓
321. Ak-Kim Kimya San. Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
322. Hema Endüstri A.Ş.	✓	✓	X
323. Beşler Makarna Un, İrmik Gıda San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	X
324. Acarer Metal San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
325. Eroğlu Giyim San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
326. İhlas Holding A.Ş.	X	X	X
327. Ss. Güney Eczacıları Üretim Temin ve Dağıtım A.Ş.	✓	✓	X
328. Garanti Filo Yönetim Hizmetleri A.Ş.	✓	✓	X
329. Arslan Alüminyum San. ve Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
330. Pirim Gıda Ve Meşrubat San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
331. Farplas Otomotiv Yedek Parçaları İmalat İthalat Ve İhracat A.Ş.	✓	✓	✓
332. Ulaş Gıda Un Tekstil Nakliye Tic. ve San. A.Ş.	X	✓	X
333. Acarlar Tic. Sanayi ve Turizm A.Ş.	✓	✓	X
334. Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
335. Nadir Tekstil Deri ve Yağ Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	X	X	X
336. Ankutsan Antalya Kutu Oluklu Mukavva Kâğıt Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
337. Dünya Uluslararası Mücevherat ve Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.	Ulaşılamadı		
338. Altur Turizm Servis ve Ticaret Ltd. Şti.	✓	✓	X
339. Bağfaş Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.	✓	✓	✓
340. Saray Döküm ve Madeni Aksam Sanayi A.Ş.	X	X	X
341. Sampa Otomotiv San ve Tic. A.Ş.	X	X	X
342. Bien Yapı Ürünleri San. Turizm ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
343. Ercal Fındık Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
344. Ktm Kimyevi Maddeleri İth. İhr. San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
345. Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
346. Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
347. Hektaş Ticaret T.A.Ş.	✓	✓	X
348. Kervan Gıda San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

349. Şirikçioğlu Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	Ortak		✓
350. Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
351. İstgüven İstanbul Güvenlik A.Ş.	✓	✓	X
352. Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri A.Ş.	✓	✓	X
353. Hasmer Otomotiv Yatırım ve Pazarlama A.Ş.	✓	✓	X
354. Hugo Boss Tekstil San. Ltd. Şti.	X	✓	X
355. Erciyas Çelik Boru San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
356. Doğtaş Kelebek Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
357. Data Market Bilgi Hizmetleri Ltd. Şti.	✓	✓	X
358. Bdp International Lojistik Ltd. Şti.	✓	X	X
359. Vakko Tekstil Ve Hazır Giyim İşletmeleri A.Ş.	X	X	X
360. Horoz Lojistik Kargo Hizmetleri ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
361. Klimasan Klima San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
362. Tankar Oto Petrl Gd Teks Hz İnş. San. ve Tic. Ltd. Şti.	X	X	✓
363. Odaş Elektrik Üretim San. Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
364. Erbak Uludağ Pazarlama Satış ve Dağıtım A.Ş.	Ortak		✓
365. İskur Tekstil Enerji Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	✓
366. Securitas Güvenlik Hizmetleri A.Ş.	X	X	X
367. Boyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
368. İstanbul Asfalt Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	Ortak		X
369. Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
370. Armada Gıda Tic. San. A.Ş.	X	✓	X
371. Alp Havacılık San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
372. Acacia Maden İşletmeleri A.Ş.	✓	✓	X
373. Dardanel Önentaş Gıda San. A.Ş.	X	X	X
374. Kimteks Poliüretan San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
375. Mes Yağ Ve Gıda San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
376. Boyçelik Metal San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
377. Zms Demir Kömür Petrol Ürünleri San. ve Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
378. Gül Ezca Deposu San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
379. Oruçoğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
380. Elba Basınçlı Döküm San. A.Ş.	✓	✓	✓
381. Çağ Çelik Demir ve Çelik Endüstri A.Ş.	X	X	✓
382. Özyaşar Tel ve Galvanizleme San. A.Ş.	✓	✓	X
383. Sanko Pazarlama İthalat İhracat A.Ş.	✓	✓	X
384. İstanbul Ağaç Peyzaj Eğitim Hiz. San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
385. Martaş Otomotiv Yedek Parça Tic. ve San. A.Ş.	X	X	X
386. Bek Tarım Ltd. Şti.	X	X	X
387. Sunar Mısır Entegre Tesisleri San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
388. Gates Powertram Plas. Metal San. ve Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
389. Galatasaray Sportif Sınai ve Tic. Yatırımlar A.Ş.	X	X	X
390. Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
391. Form Sünger ve Yatak San. Tic. A.Ş.	✓	✓	X
392. Panpet Petrol Taşımacılık San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

393. Özyılmaz Fındık Tic. ve San. Ltd. Şti.	✓	✓	X
394. Coşkunöz Metal Form Makina Endüstri ve Tic. A.Ş.	X	✓	✓
395. Leonı Kablo ve Teknolojileri San. ve Tic. Ltd. Şti.	X	✓	✓
396. Sun Chemical Matbaa Mürekkepleri ve Gereçleri A.Ş.	X	X	X
397. Polat Yol Yapı San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	X
398. Tarfaş Tarımsal Faaliyetler Üretim San. ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
399. Sadık Oto Akaryakıt Ev Alet. Tur. San. Tic. Ltd. Şti	X	X	✓
400. Ereğli Tekstil Turizm San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
401. Agco Tarım Makineleri Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
402. Kayseri Metal Center San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
403. Nev Saç Metal San. İnş. Nakliye ve Tic. Ltd. Şti	✓	✓	X
404. Resinex-Bmy Plastik Kimya San. ve Tic. A.Ş.	✓	X	X
405. Akkim Yapı Kimyasalları San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
406. Atü Turizm İşletmeciliği A.Ş.	X	X	X
407. Kayserigaz Kayseri Doğalgaz Dağ. Paz. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
408. Alışan Uluslararası Taşımacılık ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
409. Durmazlar Makina San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
410. Üniteks Tekstil ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
411. Trakya Döküm San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
412. Öz Ka Lastik ve Kauçuk San. Tic. A.Ş.	✓	✓	X
413. Akçelik Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
414. Bayteks Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
415. World Medicine İlaç San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
416. Pamukkale Kablo San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
417. Tepe Servis ve Yönetim A.Ş.	✓	✓	X
418. Göymen Gıda A.Ş.	X	X	X
419. Ermat Motorlu Araçlar ve Tar. Ürünl. San. Tic. A.Ş.	X	X	X
420. Asf Otomotiv A.Ş.	X	X	X
421. Pirelli Otomobil Lastikleri A.Ş.	X	✓	X
422. Reysaş Taşımacılık ve Lojistik Tic. A.Ş.	✓	✓	X
423. Tukaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
424. Bekaert İzmit Çelik Kord San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
425. Galerı Kristal Turizm İnşaat Paz. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
426. Genfar İlaç ve Gıda San. Tic. İth. İhr. Ltd. Şti.	X	X	X
427. Sepaş Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
428. Harput Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
429. Tat Konserve San. A.Ş.	X	X	X
430. Yorglass Cam San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
431. Çamlı Yem Besicilik San. Tic. A.Ş.	X	X	X
432. Neteks Teknoloji Ürünleri A.Ş.	✓	✓	X
433. Alarko Carrier San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
434. Metropal Kurumsal Hizmetler A.Ş.	✓	✓	X
435. İnallar Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
436. Yakupoğlu Tekstil ve Deri San. Tic. A.Ş.	X	X	X

Tablo 5.1: (devam ediyor)

437. Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San. A.Ş.	✓	✓	X
438. Viko Elektrik ve Elektronik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.	Ulaşılamadı		
439. Dilek Gıda Dağıtım ve Lojistik Hizm. Tic. A.Ş.	X	X	X
440. Özerdem Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
441. Samet Kalıp ve Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
442. Uzun Otomotiv Akaryakıt Gıda İnş. Ltd. Şti.	✓	✓	X
443. Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
444. Same Deutz Fahr Traktör San. ve Tic. A.Ş.	✓	X	X
445. Akıntürk Petrol Ve Pet. Ürün. San. ve Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
446. Tyh Uluslararası Tekstil Paz. San. ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
447. Akcoat İleri Kimyasal Kapl. Malz. San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
448. Alkim Alkali Kimya A.Ş.	X	X	✓
449. Güney Çelik Hasır ve Demir Mamulleri San. Tic. A.Ş.	✓	✓	X
450. Groseri Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Tic.ve San. Ltd. Şti.	✓	✓	X
451. Yaşar Dış Tic. A.Ş.	✓	X	X
452. Kayıt Yok			
453. Hasel İstif Makinaları San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
454. S.S.Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	✓	✓	✓
455. Anel Elektrik Proje Taahhüt ve Tic. A.Ş.	X	X	X
456. Dinex Egzoz Ve Emisyon Tek. San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
457. Ege Gübre San. A.Ş.	✓	✓	X
458. Boğaziçi Beton San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
459. Bilfen Eğitim Kurumları A.Ş.	X	X	X
460. Gensenta İlaç San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
461. Stokis Gıda İnş. Taah. San. Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
462. Teksüt Süt Mamulleri San. Tic. A.Ş.	X	X	X
463. Acran Boğaziçi Kimya A.Ş.	✓	✓	X
464. Özgün İnşaat Taahhüt San. ve Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
465. Ali Raif İlaç San. A.Ş.	✓	✓	X
466. Efes Yelken Gıda İnş. Tur. Paz. San. ve Tic. Ltd. Şti.	✓	✓	X
467. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.	✓	✓	✓
468. Karsan Karadeniz Kimya ve Gıda San. Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
469. Promar Tarımsal Ürünler Dış Tic. ve San. A.Ş.	X	X	X
470. İstanbul Metal San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
471. Bizimyakı Temizlik ve Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	X	X	X
472. İston İstanbul Beton Elemanları Ve Hazır Beton Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	✓	✓	X
473. Bayraktar Turizm Tic. ve San. Limited Şirketi	✓	✓	X
474. Bossa Tic. ve San. İşletmeleri T.A.Ş.	✓	✓	✓
475. Qua Granit Hayal Yapı ve Ürünleri San. Tic. A.Ş.	✓	✓	✓
476. Mp Turkey Turizm A.Ş.	X	X	X
477. İstanbul Halk Ekmek Un ve Unlu Maddeler Gıda San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
478. Arpacıoğlu Gıda İtiryat San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
479. Özer Metal San. A.Ş.	✓	✓	✓

Tablo 5.1: (devam ediyor)

480. Jantsa Jant San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
481. Akdeniz Pe-Tur Turizm Seyahat Acentesi ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
482. Uğur Konfeksiyon San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
483. Özgür Tarım Ürünleri İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	X	✓	X
484. Göltaş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
485. Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
486. Ulusoy Elektrik İmalat Taahhüt ve Tic. A.Ş.	X	X	✓
487. Roteks Tekstil İhracat San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
488. Girişim Elektrik Taahhüt Tic. ve San. A.Ş.	Güncelleniyor		
489. As Çimento San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
490. Mioro Hediyeelik Eşya San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
491. Işık Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
492. Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş.	✓	✓	✓
493. Halil Pekdemir Çiftliği Gıda ve İht. Mad. Ltd. Şti.	X	X	X
494. Gürteks İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	✓	✓	✓
495. Borsan Kablo Elektrik Aydınlatma San. ve Tic. A.Ş.	✓	✓	X
496. İskur Boya Tekstil Tic. ve San. A.Ş.	✓	✓	✓
497. İşbir Sentetik Dokuma San. A.Ş.	✓	✓	X
498. Dofer Yapı Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
499. Tufan Endüstri Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	X	X	X
500. Gürsoy Yem Gıda ve Hayvancılık San. Tic. A.Ş.	X	X	✓

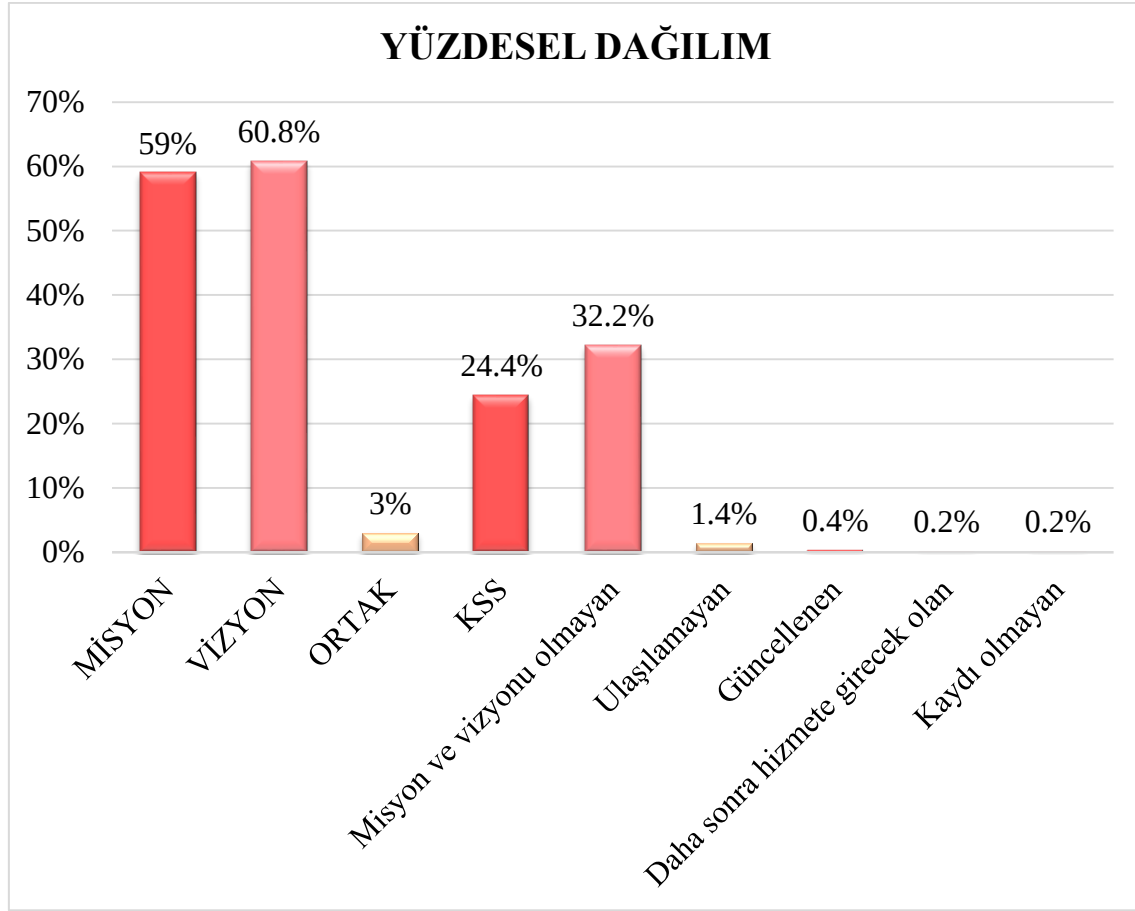
Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerin web siteleri incelendiğinde bu işletmelerden 7'sinin web sitesine ulaşılammıştır. 2 işletmenin web sitelerinin güncellendiği, 1 işletmenin ise web sitesinin daha sonra hizmete gireceği tespit edilmiştir. Aynı zamanda 452. sırada yer alması gereken kaydın yapılmadığı görülmektedir.

Tablo 5.2: Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk beyan durumları

(TOPLAM: 500)	Sayı	Yüzdesel dağılım
Misyonu bulunan	295	59%
Vizyonu bulunan	304	60,8%
Misyon-Vizyon ortak olan	15	3%
Kurumsal Sosyal Sorumluluk bulunan	122	24,4%
Misyon ve Vizyon bulunmayan	161	32,2%
Web sitesine ulaşılammayan	7	1,4%
Web sitesi güncellenen	2	0,4%
Web sitesi daha sonra hizmete girecek olan	1	0,2%
Listede kaydı olmayan	1	0,2%

Yapılan araştırmada Fortune 500 Türkiye listesindeki 161 işletmenin misyon ve vizyon açıklamasının bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Listede yer alan 500 işletmeden 295'i misyon, 304'ü vizyon açıklaması yaparken, 15'i ise misyon ve vizyon açıklamalarını ortak bir başlık altında yaptıkları görülmektedir. Bununla birlikte 122 işletmenin ayrı bir sekmede kurumsal sosyal sorumluluk açıklaması yaptığı tespit edilmiştir.

Grafik 5.1: Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk beyan durumları



Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmeler Türkiye’deki en yüksek gelire sahip 500 işletme olmasına rağmen bu işletmelerin % 32.2’sinin kurumsal web sitelerinde misyon ve vizyon açıklaması bulunmaması oldukça dikkat çekicidir. Misyon, vizyon ve ortak açıklama yapan işletmelerin Grafik 5.1’deki yüzdesel dağılımlarına bakıldığında ise %59’unun misyon, %60,8’nin vizyon ve %3’ünün ortak açıklamaya sahip olduğu görülmektedir. Stratejik açıdan önemli olan bu iki kavramın işletmelerin kurumsal web sitelerinde bulunma yüzdesi oldukça düşüktür.

İşletmelerin en temel hedefi piyasa ortalamalarının üzerinde kar elde ederek rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve uzun vadede varlığını sürdürebilmektir. Rekabetin yoğun olduğu piyasa şartlarında karlılık ve sürdürülebilirlik sağlayabilmek ise önemli ölçüde stratejik yönetim ilkelerinin benimsenip uygulanmasıyla mümkündür. Kurumsallaşmanın temelinde stratejik yönetim prensipleri önemli rol oynamaktadır. Stratejik yönetim sürecinde oluşturulan misyon işletmenin varlık nedenini; vizyon ise işletmenin gelecekte olmak istediği yeri açıklayarak işletme çalışanlarının ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmelerinde yol gösterici olmaktadır. Böylece işletme gerçekleştirdiği faaliyetlerde attığı her adımda tutarlılık sağlayarak örgüt içi sinerjiyi korumaktadır. Misyon ve vizyon sahibi olmak, işletmelerin kurumsallaşmasında, rakiplerine göre farklılıklar yaratabilmesinde ve daha fazla kar ve sürdürülebilirlik sağlamasında büyük rol oynamaktadır. Günümüzde rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında varlık nedenini ve gelecekte olmak istediği yeri açıkça ortaya koymayan bir işletmenin kendini tam olarak ifade edememiş ve hedefini ortaya koyamamış olması stratejik açıdan bir zayıflık olarak değerlendirilebilir.

Listede kurumsal web sitelerinde misyon ve vizyon kavramlarına yer vermeyen işletmelerin sayısının oldukça fazla olması, bu işletmelerin stratejik zayıflığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu da misyon ve vizyon kavramlarının stratejik açıdan öneminin birçok işletme tarafından yeterince dikkate alınmadığını, bu açıklamalara sahip olmanın örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde sağlayacağı faydaların göz ardı edildiğini göstermektedir.

5.4.2 Fortune 500 Türkiye Listesinde Yer Alan İşletmelerin Misyon ve Vizyon Açıklamalarında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutlarına İlişkin Değerlendirme

Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerin web sitelerinden elde edilen misyon ve vizyon açıklamaları ayrı bir dosyada toplanarak tek tek incelenmiş olup, bu açıklamalar kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları açısından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma, Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerden misyon ve vizyon açıklaması yapan 328 işletme üzerinden gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarındaki ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar Tablo 5.3' te yer alan anahtar ifadeler üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 5.3: Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda yer alan anahtar ifadeler

ANALİZDE İNCELENEN ANAHTAR İFADELER		
EKONOMİK BOYUT	SOSYAL BOYUT	ÇEVRESEL BOYUT
- Kaliteli ürün ve hizmetler sunma - Ekonomik olma - Refah yaratma - İstihdam sağlama - Yeni iş alanları oluşturma - Ülke ekonomisine katkı sağlama	- Tüm paydaşların memnuniyeti - Çalışan hakları - Sağlık ve güvenlik - Eğitim - İnsan hakları	- Doğayı koruma - Doğal kaynakları verimli kullanma (hammadde, enerji ve su kullanımı) - Atık yönetimi ve geri dönüşüm - Emisyonlar
- Karlılık ve büyüme - Sürdürülebilirlik - Verimlilik - Rekabet pozisyonunu koruma - Kurumsal itibar - Kurum imajı ve markalaşma		

DEĞERLENDİRME ÖRNEĞİ

11. AHLATÇI METAL RAFİNERİ A.Ş

MİSYON

Hizmet verdiğimiz sektöre, **cömert doğaya, vazgeçilmez kültürel hazinelerimize, ülkemizin ekonomisine güç katan, çalışanlarına değer veren** lider marka olmak ve uluslararası standartlara uygun yenilikçi bir anlayışla kaliteli hizmetini kesintisiz sürdürmek.

VİZYON

Bu ülkenin bereketli topraklarında filizlenen bir marka olarak; değerli metal **ürünlerimizle geniş kitleler tarafından tercih edilen**, topraklarında uluslararası alanda güvenilir bir çözüm ortağı olmak, sürdürülebilirlik felsefemizle daha parlak yarınlar için **dünyanın kaynaklarını korumak** ve **toplumun her kesimdeki ihtiyaç sahiplerine yardım eli uzatmak.**



Ekonomik Boyut



Sosyal Boyut



Çevresel Boyut

Tablo 5.4’te ekonomik, sosyal ve çevresel boyutla ilgili ifadelere ver yer en işletmeler “✓”, misyon ya da vizyon açıklaması bulunmayan işletmeler “yok” ifadesi ile kaydedilmiştir. Misyon ve vizyonu ortak olan işletmeler ise tek kutuda gösterilerek işaretleme yapılmıştır.

Tablo 5.4: Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon veya vizyon ifadelerinin kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarına göre sınıflandırılması

FORTUNE 500 TÜRKİYE İŞLETMELER	Ekonomik Boyut		Sosyal Boyut		Çevresel Boyut	
	M	V	M	V	M	V
1. Enerji Piyasaları İşletme	✓	✓				
2. Türkiye Petrol Rafinerileri	✓			✓		✓
4. Ford Otomotiv Sanayi	✓	✓	✓			
5. Türk Hava Yolları	✓	✓		✓		
6. Petrol Ofisi	✓		✓			
8. Arçelik	Yok	✓	Yok		Yok	
9. Opet Petrolcülük	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. Ahlatçı Metal Rafineri	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. Türkcell İletişim Hizmetleri	✓	✓	✓	✓		
13. Migros	✓	✓	✓		✓	
16. Anadolu Efes Biracılık ve Malt		✓				
17. Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları	✓	✓	✓			
18. Enerjisa Enerji Üretim	✓	✓				
19. Eüaş Elektrik Üretim	✓	✓			✓	✓
20. Vestel Elektronik	✓					
21. Şok Marketler	✓	✓		✓		
22. Selçuk Ecza Deposu	✓	✓		✓		
23. Doğu Otomotiv	✓	✓		✓		
25. Aselsan Elektronik.	✓	✓	✓	✓		✓
26. Türkiye Elektrik İletim	✓	✓			✓	
27. Otokoç Otomotiv	✓	✓	✓		✓	
29. İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım	✓	✓	✓		✓	
30. Toprak Mahsulleri Ofisi	✓	✓	✓	✓		
31. Petkim Petrokimya	✓	✓				
32. Tosçelik	✓	✓	✓		✓	
33. Enka	✓	✓	✓			
34. Tusaş	✓	✓				
35. İstanbul Gaz Dağıtım	✓	✓	✓		✓	✓
36. İndeks Bilgisayar Sistemleri Mühendislik	✓	✓	✓			
37. Aygaz	✓	✓	✓		✓	
39. İçtaş İnşaat	✓	✓		✓		✓
40. Ülker Bisküvi		✓	✓			
41. Enerjisa Üretim Santralleri	✓	✓		✓		
44. Tiryaki Agro Gıda	Yok	✓	Yok		Yok	
46. Carrefoursa	✓	✓	✓	✓		

Tablo 5.4: (devam ediyor)

47. Eti Bakır	✓	✓				
48. Kardemir	✓	✓	✓		✓	
49. Borçelik	✓	✓	✓		✓	✓
50. Aksa Enerji Üretim	✓	✓				
51. Aksa Doğalgaz Dağıtım	✓	✓	✓		✓	
52. Tekfen	✓	✓	✓			
53. Gürış İnş. ve Mühendislik	✓	✓	✓	✓		✓
56. Netlog Lojistik Hizmetleri	✓					
58. Teknosa	✓	✓				
59. Çalık Enerji	✓	✓				
61. Yolbulan Baştuğ Metalurji	✓	✓	✓			
62. Gübre Fabrikaları	✓	✓	✓			
63. Bizim Toptan Satış Mağazaları	✓	✓				
64. Türkiye Petrolleri	✓	✓				
65. İzmir Demir Çelik	✓	✓	✓	✓		
66. Arena Bilgisayar	✓	✓		✓		
67. Advansa Sasa Polyester	✓	✓				
68. Başkent Doğalgaz	✓	Yok	✓	Yok	✓	Yok
69. Nadir Metal Rafineri	✓		✓		✓	
70. Pegasus		✓	✓			
71. Eti Maden	✓	✓				
72. Harem Altın ve Kıymetli Madenler	✓	✓				
75. Ulusoy Un	✓	✓	✓			
76. Toros	✓	✓	✓			
77. Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım	✓	✓	✓			
80. Yda	Yok	✓	Yok	✓	Yok	✓
81. S.S. İstanbul Eczacılar	✓	✓			✓	
82. Brisa Bridgestone Sabancı	✓		✓			
83. Penta Teknoloji Ürünleri	✓	✓			✓	
86. Sütaş	✓	✓	✓		✓	
87. Aksa Akrilik	✓	✓	✓	✓		
88. Korteks Mensucat	✓	✓	✓			
89. Mlp		✓	✓			
90. Roketsan	✓	✓	✓			
91. Mengerler	✓	✓	✓		✓	
93. Zer Merkezi	✓	✓	✓	✓		
94. Devlet Hava Meydanları İşl. Gen. Md.	✓	✓	✓		✓	
96. Ekol Lojistik	✓	Yok	✓	Yok		Yok
97. Ram Dış Ticaret	Yok	✓	Yok	✓	Yok	
98. Borusan Mannesmann	✓	✓	✓			
99. Banvit	✓	✓	✓		✓	
100. Tfs	✓	✓				
101. Mmk	✓	✓	✓	✓		
102. Kaptan Demir Çelik	✓	✓	✓		✓	
103. Asaş Alüminyum	✓	✓		✓		

Tablo 5.4: (devam ediyor)

104. Altın Marka	Yok	✓	Yok		Yok	
105. İpragaz A.Ş.	✓	✓	✓	✓		✓
106. Tosyalı Toyo Çelik	✓	✓	✓		✓	
107. Kayseri Elektrik	✓	✓	✓	✓		✓
108. Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü	✓	✓			✓	✓
112. Nurol	✓	✓		✓		
113. Koluman Motorlu Araçlar	✓		✓	✓		
114. Sembol Uluslararası Yat. Tar. Pey. İnş. Tur.	✓	✓	✓			
115. Armada Bilgisayar	✓	✓		✓		✓
116. Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu	✓	✓				
117. Borusan Loj. Dağ. Dep. Taş. ve Tic.	✓		✓			
118. Kerevitaş Gıda	✓	✓	✓	✓		
120. Teklas Kauçuk	Yok	✓	Yok	✓	Yok	
121. Mardin Çimento	✓	✓	✓		✓	
123. Altınbaş	✓	✓				
124. Otokar	✓	✓		✓		
126. Gama Enerji	✓	✓	✓	✓		
127. Kayseri Şeker Fabrikası	✓	✓	✓			✓
132. Ağaçlı Otomotiv Gıda	✓	✓		✓		
133. Sarten Ambalaj	✓	✓	✓		✓	
134. Başak Metal	✓	✓	✓			
139. Abalıoğlu Yem-Soya ve Tekstil	✓	✓	✓	✓	✓	
141. Merinos Halı	✓	✓	✓			
143. Cms Jant ve Makina	✓	✓	✓		✓	
144. Türksat Uydu Haberleşme Kablo Tv ve İşletme	✓	✓	✓			
146. Kadooğlu Petrolcülük	✓	✓	✓			
147. Mavi Giyim	✓	✓	✓			
149. İstikbal Mobilya	✓	✓			✓	
150. Hes Hacılar Elektrik.	✓	✓				
151. Sofra Yemek	✓	✓	✓			
153. Namet Gıda	✓	✓				
155. Hakmar Mağazacılık	✓	✓				
156. Cp Standart Gıda	✓	✓		✓		
158. Mars Lojistik	✓	✓				
159. Tosyalı Filmaşın ve İnşaat Demir Üretim	✓	✓	✓		✓	
160. Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama	✓	✓		✓		
163. Akenerji Elektrik Üretim	✓	✓	✓			
164. Tosyalı Demir Çelik	✓	✓	✓	✓	✓	✓
165. Tab Gıda	✓	Yok	✓	Yok		Yok
166. Altunkaya İnşaat Nakliyat Gıda	✓	✓				
167. Avek Otomotiv Servis	✓	✓				
169. T.C.D.D. Taşımacılık	✓	✓			✓	✓

Tablo 5.4: (devam ediyor)

171. Mega Metal	✓	✓	✓	✓	✓	
172. Çimsa Çimento	✓	Yok	✓	Yok	✓	Yok
176. S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Koop. Bir.	✓	✓		✓		
178. Thy Opet Havacılık Yakıtları	✓	✓	✓	✓	✓	✓
179. Türk Pirelli Lastikleri.	Yok		Yok	✓	Yok	
182. Işıl Sağlık Hizmetleri	✓	✓	✓	✓		
183. Çoruh Aksa Elektrik Hizmetleri	✓	✓				
184. Aydınli Hazır Giyim.	✓	✓	✓			
185. Havelsan Hava Elektronik	✓	✓				
187. Akçansa Çimento	✓	✓	✓	✓	✓	
188. Altın Ateş Kimya A.Ş.	✓	✓	✓	✓	✓	
190. Termopet Akaryakıt	✓	✓	✓		✓	
191. Hidromek	✓	✓			✓	
192. Koroza Ambalaj	✓	✓			✓	
193. Asil Çelik	✓	✓	✓			
195. Indorama Ventures Çorlu Pet	✓	✓	✓			
198. Stm Savunma Teknolojileri	✓	✓				
200. Koçak Farma.		✓		✓		
202. Deva Holding	✓	✓	✓			
203. Safi Katı Yakıt	✓	✓	✓	✓	✓	✓
204. Erser Grup Tarım Ürünleri	✓	✓	✓			
205. Yeşim Satış Mağazaları ve Tekstil Fabrikaları	✓	✓	✓		✓	
206. Yayla Agro	✓	✓	✓			
208. Fnss Savunma Sistemleri	✓	✓	✓			
209. Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	✓	✓	✓		✓	
210. Menderes Tekstil	✓	✓	✓	✓		✓
211. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri	✓	✓				✓
212. Özdilek	✓	✓				
214. Yataş	✓	✓				
216. Karsan Otomotiv	✓	✓				
217. Ümsa Yatırım	✓	✓	✓	✓		
218. Dsv Hava ve Deniz Taşımacılığı	Yok	✓	Yok		Yok	
221. Nuh Çimento	✓	✓	✓	✓	✓	
222. Palmet Enerji		✓				✓
223. Özkan Demir Çelik	✓	✓	✓			
227. Fırat Aksa Elektrik Hizmetleri	✓	✓				
228. Aksa Jeneratör	✓	✓		✓		
229. Mitaş.	✓	✓	✓			
230. Ruha Elektrik	✓	✓	✓	✓		
234. Teco Petrolcülük	✓	✓	✓		✓	
237. Gelecek Otomotiv	✓	✓	✓	✓		
239. Onsa Mücevherat İmalatı ve Dış Ticaret	✓	✓	✓	✓		✓
240. Çelebi Hava Servisi	✓	✓	✓			

Tablo 5.4: (devam ediyor)

243. Gemlik Gübre	✓	✓	✓			
245. Naksan Plastik Ve Enerji	✓	Yok	✓	Yok		Yok
247. Kardemir Haddecilik	✓	✓	✓		✓	
248. Tan Oto.	✓	✓	✓			
251. İşper	✓	✓	✓			
252. Astor Transformator	✓	✓	✓			
253. Sakarya Elektrik Dağıtım	✓	✓	✓	✓	✓	
254. Setur	✓	✓		✓		
256. Tersan	✓		✓			
257. Balpet	✓	✓				
258. Yalçınkayalar	✓	✓	✓	✓	✓	✓
259. Adopen Plastik ve İnşaat	✓	✓				
260. İnci Akü	Yok	✓	Yok	✓	Yok	
262. Ditaş	✓	✓	✓		✓	✓
264. Sumitomo Rubber Ako Lastik	✓	✓	✓	✓		✓
266. Arslantürk Tarım Ürünleri	✓		✓		✓	
269. Componenta Dökümcülük	✓	✓				
270. Aynes Gıda	✓	✓	✓			
271. Ege Profil	✓		✓		✓	
272. Dinamik Otomotiv	✓	✓	✓			
273. Beyteks	✓	✓	✓	✓		
276. Fasdat Gıda.	✓		✓			
277. Koruma Klor Alkali	✓	✓		✓		✓
278. Beyaz Filo Oto Kiralama	✓	✓	✓	✓		
279. Yiğit Akü Malzemeleri	✓	✓		✓		✓
280. Dost Kardeşler Tekstil	✓	✓	✓			
281. Cms Jant	✓	✓	✓		✓	
284. Anadolu Isuzu Otomotiv	Yok	✓	Yok		Yok	
288. Ak-Ay Gıda Müh. İnşaat Paz.	✓	✓		✓		✓
290. Elita Gıda	✓	✓				
291. Borusan Otomotiv	✓	✓	✓			
292. Likit Kimya	✓	✓	✓			
293. Aydınlar Yedek Parça		✓				
294. Bursa Çimento Fabrikası	✓	✓	✓	✓	✓	
296. Nobel İlaç	✓	✓	✓	✓		
297. Akedaş Elektrik Dağıtım	✓	✓				
299. Atasay Kuyumculuk	✓					
300. Vosmer Otomotiv	✓	✓	✓			
301. Şireci Tekstil.		✓			✓	
303. Göknur Gıda Maddeleri	✓	✓	✓	✓	✓	
304. T.C. Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü	✓	✓				
305. İstaç İstanbul Çevre Yönetimi		✓	✓			✓
306. Unat Yağ Gıda	✓	✓	✓	✓		
307. Teksan Jeneratör Elektrik	✓	✓				

Tablo 5.4: (devam ediyor)

312. Elif Plastik Ambalaj	✓	✓	✓			
314. İstanbul Ulaşım	✓	✓	✓		✓	
315. Gap Güneydoğu Tekstil	✓	✓	✓		✓	
317. Çimentaş	✓	✓		✓		✓
318. Yarış Kabin	✓	✓	✓	✓		
320. Kiptaş		✓		✓		✓
321. Ak-Kim	✓	✓	✓			
322. Hema	✓	✓	✓		✓	
323. Beşler Makarna Un, İrmik Gıda	Yok	✓	Yok	✓	Yok	
324. Acarer Metal	✓	✓	✓	✓		
325. Eroğlu Giyim		✓	✓		✓	
327. Ss. Güney Eczacıları	✓	✓				
328. Garanti Filo Yön. Hiz.	✓	✓	✓		✓	
330. Pirim Gıda Ve Meşrubat						
331. Farplas Otomotiv Yedek	✓	✓				
332. Ulaş Gıda Un Tekstil	Yok	✓	Yok		Yok	
333. Acarlar	✓	✓	✓			
334. Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları	✓	✓	✓		✓	
336. Ankutsan	✓	✓	✓		✓	
338. Altur	✓	✓	✓			
339. Bağfaş	✓	✓		✓		
342. Bien Yapı Ürünleri	✓	✓	✓		✓	
343. Ercal Fındık Otomotiv	✓		✓	✓	✓	
344. Ktm Kimyevi Maddeleri	✓	✓	✓		✓	
346. Şık Makas Giyim	✓	✓	✓			
347. Hektaş	✓	✓	✓			
348. Kervan Gıda	✓	✓				
349. Şirikçioğlu Mensucat		✓		✓		✓
351. İstgüven	✓	✓	✓		✓	
352. Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	✓	✓	✓			
353. Hasmer Otomotiv Yat. ve Paz.	✓	✓	✓			
354. Hugo Boss Tekstil	Yok	✓	Yok	✓	Yok	✓
355. Erciyas Çelik Boru.	✓	✓	✓	✓		✓
356. Doğtaş Kelebek Mobilya	✓	✓	✓		✓	
357. Data Market Bilgi Hizmetleri	✓	✓	✓	✓		
358. Bdp International Lojistik	✓	Yok	✓	Yok		Yok
360. Horoz Lojistik	✓	✓	✓			
361. Klimasan Klima	✓	✓	✓	✓		✓
363. Odaş Elektrik Üretim	✓	✓	✓		✓	
364. Erbak Uludağ		✓		✓		✓
365. İskur Tekstil Enerji	✓	✓	✓			
367. Boyteks Tekstil	✓	✓				
368. İstanbul Asfalt Fabrikaları	✓	✓				✓
369. Yörükoğlu Süt ve Ürünleri	✓	✓	✓		✓	✓
370. Armada Gıda	Yok	✓	Yok	✓	Yok	

Tablo 5.4: (devam ediyor)

371. Alp Havacılık	✓	✓				
372. Acacia Maden İşletmeleri		✓	✓	✓	✓	✓
374. Kimteks Poliüretan	✓	✓	✓			
376. Boyçelik Metal	✓	✓	✓		✓	
379. Oruçoğlu Yağ.	✓	✓	✓	✓		
380. Elba Basınçlı Döküm	✓	✓	✓	✓	✓	✓
382. Özyaşar Tel ve Galvanizleme.	✓	✓	✓		✓	
383. Sanko	✓	✓	✓			
384. İstanbul Ağaç Peyzaj Eğitim Hiz.	✓	✓	✓	✓		
387. Sunar Mısır Entegre Tesisleri	✓	✓	✓			
391. Form Sünger ve Yatak	✓	✓	✓		✓	
392. Panpet Petrol	✓	✓	✓		✓	
393. Özyılmaz Fındık.	✓	✓	✓			
394. Coşkunöz Metal Form Makina	Yok	✓	Yok		Yok	
395. Leonı Kablo ve Teknolojileri	Yok	✓	Yok		Yok	
397. Polat Yol Yapı.	Yok	✓	Yok	✓	Yok	✓
403. Nev Saç Metal	✓	✓				
404. Resinex-Bmy Plastik	✓	Yok	✓	Yok		Yok
405. Akkim Yapı Kimyasalları	✓	✓	✓			
407. Kayserigaz	✓	✓	✓	✓		
408. Alışan	✓	✓				
410. Üniteks	✓	✓	✓	✓	✓	
411. Trakya Döküm	✓	✓	✓			
412. Öz Ka Lastik ve Kauçuk	✓	✓	✓		✓	
413. Akçelik Demir Çelik	✓	✓	✓			
414. Bayteks Teknik Tekstil	✓	✓	✓			
415. World Medicine İlaç	✓	✓	✓			
416. Pamukkale Kablo	✓	✓	✓	✓		
417. Tepe Servis ve Yönetim	✓	✓	✓			
421. Pirelli Otomobil Lastikleri	Yok		Yok	✓	Yok	
422. Reysaş	✓	✓				
423. Tukaş Gıda	✓	✓	✓		✓	
425. Galerı Kristal Turizm İnşaat	✓	✓	✓	✓	✓	
428. Harput Tekstil	✓	✓	✓			
430. Yorglass Cam	✓	✓				
432. Neteks Teknoloji Ürünleri	✓	✓	✓	✓		
434. Metropol Kurumsal Hizmetler	✓	✓	✓			
437. Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri	✓	✓	✓		✓	
440. Özerdem Mensucat.	✓	✓	✓			
442. Uzun Otomotiv Akaryakıt Gıda İnş.	✓	✓	✓	✓		✓
444. Same Deutz Fahr Traktör	✓	Yok		Yok		Yok
447. Akcoat İleri Kimyasal Kapl. Malz.	✓	✓	✓			
449. Güney Çelik Hasır ve Demir Mamulleri		✓				
450. Groseri Gıda ve İhtiyaç Maddeleri	✓	✓	✓	✓		
451. Yaşar Dış Tic.	✓	Yok	✓	Yok		Yok

Tablo 5.4: (devam ediyor)

453. Hasel İstif Makinaları.	✓	✓	✓			
454. S.S.Marmara Zeytin Tarım Satış Koop. Bir.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
457. Ege Gübre	✓	✓				
458. Boğaziçi Beton	✓	✓	✓	✓	✓	✓
460. Gensenta İlaç	✓	✓	✓	✓		
461. Stokıs Gıda İnş. Taah.	✓	✓				
463. Acran Boğaziçi Kimya	✓	✓	✓	✓		
464. Özgün İnşaat Taahhüt	✓	✓	✓			
465. Ali Raif İlaç	✓	✓	✓			
466. Efes Yelken Gıda İnş. Tur. Paz.	✓	✓	✓			✓
467. Havaalanları Yer Hizmetleri	✓	✓	✓			
470. İstanbul Metal	✓	✓				
472. İston İstanbul Beton Elemanları ve Hazır Beton Fabrikaları.	✓	✓				
473. Bayraktar	✓	✓	✓	✓	✓	
474. Bossa	✓					
475. Qua Granite Hayal Yapı ve Ürünleri	✓	✓	✓	✓		✓
477. İstanbul Halk Ekmek	✓	✓	✓	✓		
478. Arpacıoğlu Gıda İtiryat	✓	✓				
479. Özer Metal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
480. Jantsa Jant	✓	✓	✓	✓		
481. Akdeniz Pe-Tur Turizm	✓	✓				
483. Özgür Tarım Ürünleri İnşaat	Yok	✓	Yok	✓	Yok	
485. Öztiryakiler Madeni Eşya	✓	✓	✓	✓	✓	✓
490. Mioro Hediyeelik Eşya	✓	✓	✓			
492. Tekzen	✓	✓	✓		✓	
494. Gürteks İplik	✓	✓				
495. Borsan Kablo Elektrik Aydınlatma	✓	✓				
496. İskur Boya Tekstil	✓	✓	✓			
497. İşbir Sentetik Dokuma	✓	✓				

Tablo 5.4'te Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerin ayrı bir dosyada kaydedilmiş olan misyon ve vizyon açıklamaları tek tek incelenerek kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kullandıkları ifadeler ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta analiz edilmiştir.

Günümüzde sosyal sorumluluk kavramı işletme politikası olarak benimsenmeye ve yönetim süreçlerinde dikkate alınmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sosyal sorumluluk konusuna karşı duyarlı olan işletmelerin diğerlerine göre başarıyı daha hızlı yakalayabileceğini göstermektedir. Bu kavramın kapsamı oldukça geniştir.

Net olarak tanımlanamayan sosyal sorumluluk, genel anlamda işletmelerin toplum içindeki rolünü ele almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken bu faaliyetlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen iç ve dış paydaşlara karşı olan sorumlulukları ifade etmektedir. İşletmelerin kar sağlamak için mal ve hizmet üretmek dışında sadece hissedarlara değil, tüm paydaşları kapsayan geniş bir gruba karşı sorumlulukları vardır.

İşletmelerin en temel sorumlulukları arasında ekonomik ve yasal sorumluluklar yer almaktadır. Bu sorumluluklar zorunlu olarak gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte toplum tarafından işletmelerden beklenen ve arzu edilen sorumluluklar da vardır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar temel sorumluluklar içinde yer aldığından sosyal sorumluluk açısından zayıf, ahlaki /etik sorumluluklar ve hayırsever/gönüllü sorumluluklar ise önemli görülmektedir.

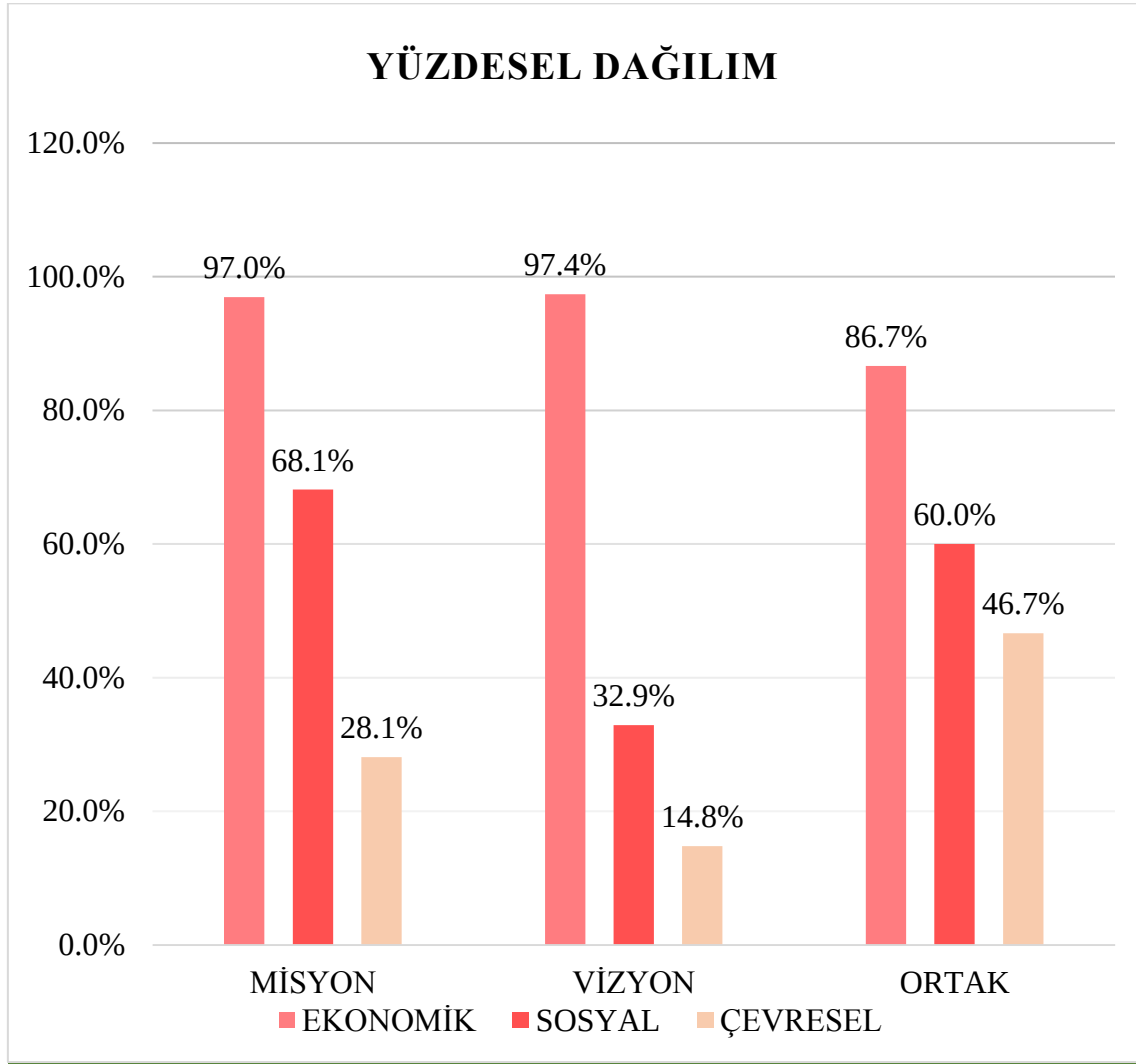
Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel ilişkilerini yönetmesiyle ilgili olduğuna göre bu kavram ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta ele alındığında yasal ve ahlaki /etik sorumluluklar ekonomik ve sosyal boyut kapsamında, hayırsever/gönüllü sorumluluklar ise sosyal boyut kapsamında değerlendirilebilir. Doğanın ve çevrenin korunmasına yönelik konular ise çevresel boyuta dâhildir.

Tablo 5.5: İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk boyutları
(M: Misyon, V: Vizyon, O: Ortak)

Sosyal Sorumluluk Boyutları						
	Misyon	M-Yüzde	Vizyon	V-Yüzde	Ortak	O-Yüzde
Ekonomik Boyut	286	97.0%	296	97.4%	13	86.7%
Sosyal Boyut	201	68.14%	100	32.9%	9	60.0%
Çevresel Boyut	83	28.14%	45	14.8%	7	46.7%

Tablo 5.5 misyon, vizyon ve ortak açıklama şeklinde bölümlendirilmiş olup 328 işletmenin misyon, vizyon ve ortak açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, sosyal ve çevresel boyutuna yer verme durumları sayısal ve yüzdesel rakamlarla gösterilmektedir. Ayrıca boyutlara ilişkin yüzdesel dağılım Grafik 5.2’de paylaşılmaktadır.

Grafik 5.2: Kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının yüzdesel dağılımı



5.4.2.1 Ekonomik Boyutun Değerlendirilmesi

İşletmelerin en temel sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. Ekonomik sistemin parçası olan işletmelerin kâr elde etme ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri karşılama sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu ise genel olarak kârın maksimizasyonu ve pazar değerinde büyüme, güçlü rekabet pozisyonu sağlama ve konumu koruma, toplumsal refah yaratma, yeni iş alanları oluşturma ve istihdam sağlama, ülke ekonomisine katkı sağlama, kaliteli ürün ve hizmet üreterek müşteri memnuniyeti sağlama, tüm paydaşların menfaatlerini gözetmek vb. gibi konuları kapsamaktadır.

İşletmelerin toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmetleri toplumsal değerlere uygun, kaliteli, güvenilir bir şekilde sunmaları sürdürülebilirlik, bağlılık ve güven oluşturma

açısından önemlidir. Evrensel standartlarda ürün ve hizmet kalitesiyle, beklentileri en üst seviyede karşılayabilmek işletmelerin en çok tercih edilen ve güvenilen, lider firma olmalarını sağlamaktadır. Böylece rakipleri karşısında da rekabet güçlerini ve pazar paylarını artırabilmektedirler.

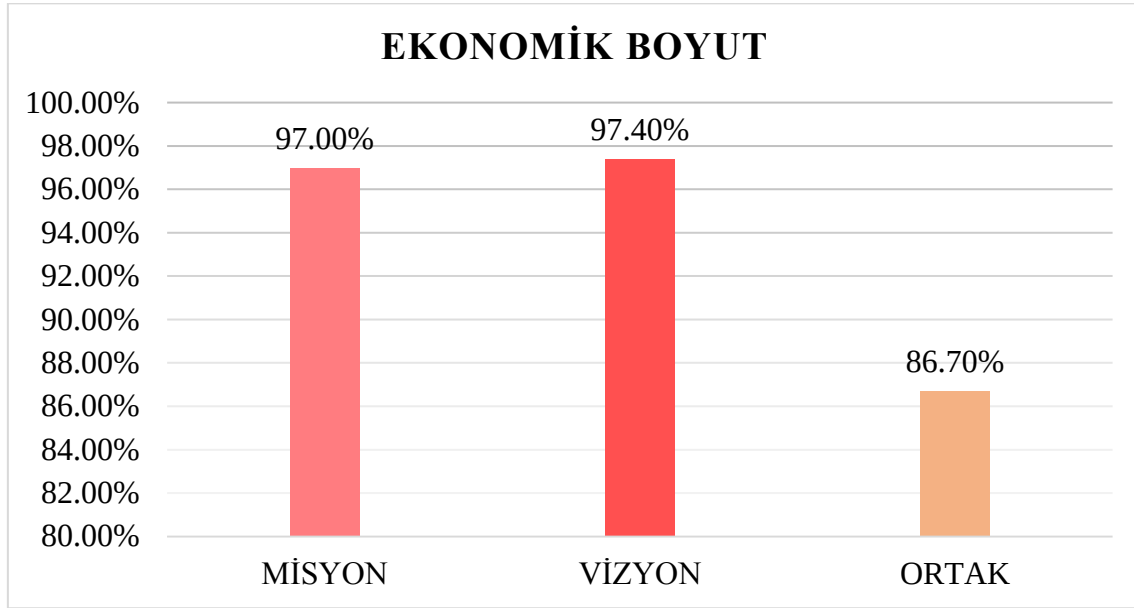
Ekonomik amaçlardan biri olan kârlılık, başka yatırımların yapılabilmesine ve bu yatırımlardan tekrar elde edilen kâr ile işletmenin kendi refahını yükseltmesine olanak sağlamaktadır. Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin beklentilere ve alım gücüne uygun fiyatlarda satılması işin sürdürülebilirliği ve kârlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletme sürekliliğinin sağlanması ve kârın maksimize edilmesi hissedarların işletmeye olan güvenini artırmaktadır. Hissedarlara karşı sorumlulukların yerine getirilmesiyle işletmeler daha fazla kaynakla yeni yatırımlar gerçekleştirilebilmektedir. Yeni yatırımlar sonunda elde edilen kârlarla işletme değerinin artışı sağlanmaktadır. İşletmelerin ekonomik olarak daha fazla kazanç sağlamaları toplum açısından da büyük önem taşımaktadır. Elde ettikleri kârla yeni yatırımlar yapma imkânı bulan işletmeler yepyeni iş alanları ve istihdam olanakları sunarak toplum refahının yükselmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla ülke ekonomisine katkı sağlanmaktadır. Bu süreç birkaç adımda sıralanabilmektedir. Birbirini takip eden ve destekleyen bu adımlar ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Bu adımlar,

1. Adım- İşletme Kârı
2. Adım- İşletme Refahı
3. Adım- Yeni Yatırımlar
4. Adım- Topluma İstihdam Olanakları Sunma
5. Adım- Toplum Refahı
6. Adım- Ülke Ekonomisine Katkı

Fortune 500 Türkiye listesindeki 295 işletmeden 286 işletme misyonunda, 304 işletmeden 296 işletme vizyonunda, 15 işletmeden 13 işletme misyon ve vizyonun ortak olduğu ifadelerde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ekonomik boyutuna yer verdikleri görülmektedir.

Grafik 5.3: Ekonomik boyutun yüzdesel dağılımı



Tablo 5.4’te yer alan ve Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarındaki kurumsal sosyal sorumluluğunun ekonomik boyutuna ilişkin yüzdesel dağılımı Grafik 5.3’te paylaşılmaktadır. Buna göre Fortune 500 Türkiye listesindeki 295 işletmenin %97’sinin misyonunda, 304 işletmenin %97.4’ünün vizyonunda ve 15 işletmenin %86.7’sinin ise misyon ve vizyonun ortak olduğu açıklamalarda kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutuna vurgu yaptıkları görülmektedir. İşletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarında ekonomik boyutun ön plana çıktığı ve yer verme yüzdeleri birbirine yakın değerlerde olduğu görülmektedir.

İşletmelerin kurumsal web sitelerinde yayınlamış oldukları misyon ve vizyon açıklamalarının tamamı ayrıntılı olarak incelenmiş olup işletmelerin ekonomik boyutta yer verdikleri genel ifadeler;

- Tüm paydaşlar için değer yaratma,
- Ekonomik, kaliteli, güvenilir ürün ve hizmet üretme,
- Karlılığı artırma,
- Sürdürülebilir ve istikrarlı büyüme sağlama,
- Küresel boyutta rekabet gücü sağlama,
- Pazar payını artırma,
- Yaşam kalitesini yükseltme,
- Yapabileceği işi taahhüt etmek,

- Aile bütçesine katkıyı esas alma,
- Ekonomik gelişime katkı sağlama,
- Ülke kaynaklarını verimli kullanma,
- Ülke ekonomisine katkı sağlama,
- Yeni yatırımlarla istihdam alanları oluşturmak,
- Şeffaf ve uygun fiyat politikası uygulama,
- Verimliliği esas alıp kaynakları etkin kullanma,
- Karşılıklı güvene dayalı iş ilişkileri geliştirme,
- Müşteri odaklı ürün ve hizmet üretme,
- Evrensel kalite ve standartlarda ürün üretme,
- Çalışma verimliliğini ölçmek ve sürekli iyileştirmek,
- Saygın, lider ve güvenilir şirket olma,
- Marka konumunu güçlendirmek,
- Dünya pazarlarında ilk sıralarda yer alma,

şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmadaki yüzdelere bakıldığında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk açısından özellikle ekonomik boyuta daha fazla vurgu yaptıkları görülmektedir.

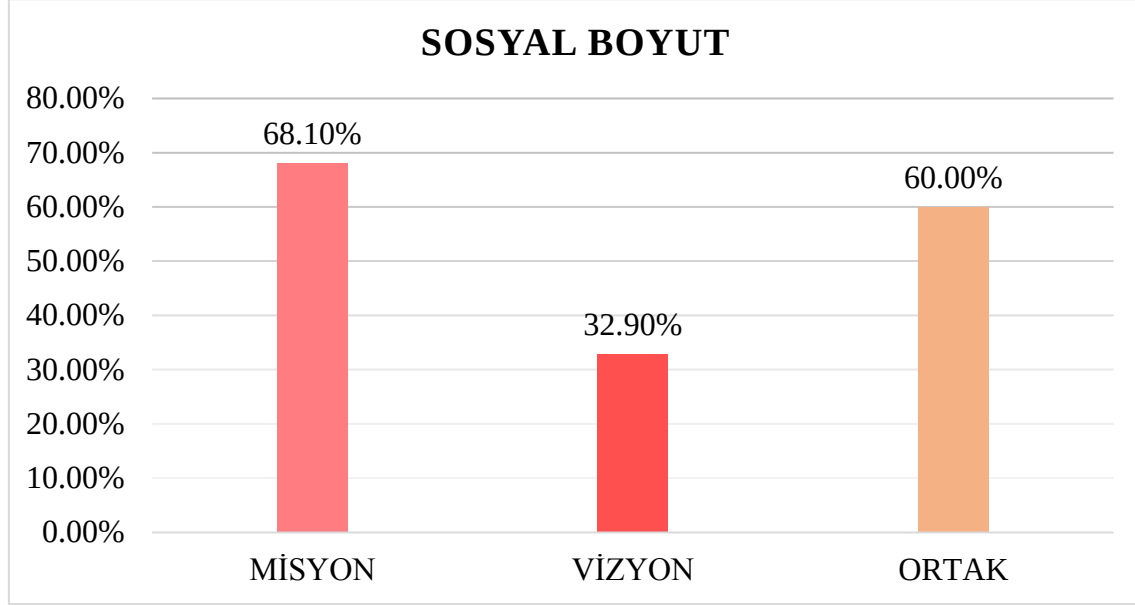
Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutundan bahseden işletmelerin misyon ve vizyon açıklamaları incelendiğinde bir kısmının toplumu ilgilendiren konuları (uygun fiyatlı olma, güvenilir ve tercih edilir olma, ekonomik olma, istihdam sağlama, ülke ekonomisine katkı sağlama vb. gibi), bir kısmının ise işletmeyi ilgilendiren konuları (karlılık, verimlilik, sürdürülebilirlik, düşük maliyetler, kaynakların verimli kullanımı, lider olma, vb. gibi) ön plana çıkardığı görülmektedir. İşletmelerin en temel sorumluluğunun ekonomik sorumluluk olduğu düşünüldüğünde ekonomik boyuta yer veren işletmelerin sayısının diğerlerine göre fazla olması tahmin edilebilir bir durumdur. Ancak işletmelerin ekonomik boyutta çoğunlukla işletmeyi ilgilendiren konulardan bahsettiği tespit edilmiştir.

5.4.2.2 Sosyal Boyutun Değerlendirilmesi

Fortune 500 Türkiye listesindeki 295 işletmeden 201 işletmenin misyonunda, 304 işletmeden 100 işletmenin vizyonunda, 15 işletmeden 9 işletmenin misyon ve vizyonun ortak olduğu ifadelerde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının sosyal boyutuna yer verdiği

görülmektedir. Tablo 5.4’te yer alan Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğunun sosyal boyutuna ilişkin yüzdesel dağılım Grafik 5.4’te paylaşılmaktadır.

Grafik 5.4: Sosyal boyutun yüzdesel dağılımı



Grafik 5.4’te Fortune 500 Türkiye listesindeki 295 işletmenin %68.10’u misyonunda, 304 işletmenin %32.90’ı vizyonunda ve 15 işletmenin %60’ı ise misyon ve vizyonun ortak olduğu açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutuna vurgu yaptıkları görülmektedir. İşletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarındaki yüzdelere bakıldığında sosyal boyuta misyonda yer verme yüzdesinin vizyonun iki katına yakın olduğu görülmektedir.

Açıklamaların tamamı ayrıntılı olarak incelenmiş olup işletmelerin sosyal boyutta yer verdikleri genel ifadeler;

- Tüm paydaşlara fayda sağlamak,
- Bireye ve topluma saygılı olmak,
- Tüm paydaşlara dürüst davranmak,
- Hukuka, ahlaki ve insani değerlere saygılı olmak,
- Ülkenin toplumsal gelişimini sağlamak,
- İhtiyaç sahiplerine yardım eli uzatmak,
- Topluma duyarlı faaliyetlerde bulunmak,

- Yaşam kalitesini yükseltmek,
- Güvenli ve verimli çalışma ortamı sağlamak,
- Çalışanların eğitime ve kariyer gelişimine yardımcı olmak,
- Daha iyi bir gelecek inşa etmek,
- Sürdürülebilir ilişkiler kurmak,
- İnsan sağlığına önem veren üretim anlayışına sahip olmak,
- Sosyal yaşamı desteklemek,
- Rakiplerle doğru ve adil şekilde yarışmak,
- Müşterilerin, hissedarların ve çalışanların tatmin ve memnuniyetini sağlamak,
- Etik prensiplere ve temel değerlere bağlı kalmak,
- İş sağlığı ve güvenliğini sağlamak,

şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutu, işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Sosyal boyut iç ve dış paydaşlarla olan ilişkilerin yanında sağlık, eğitim, güvenlik ve insan hakları gibi konuları da kapsamaktadır. Listede sosyal boyuta vurgu yapan işletmelerin kullandıkları ifadelerin belli düşünce kalıplarına göre şekillendiği görülmektedir. Bu işletmeler sosyal boyutu ele alırken müşterilere, hissedarlara, çalışanlara, rakiplere, tedarikçilere, topluma ve devlete karşı olan sorumluluklarını belli başlı ifadelerle öne çıkarmaktadırlar. Sosyal boyuta verilen önem ile işletmeler oldukça fazla avantaj sağlamaktadır.

Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini kâr elde etmenin önünde tutan, bu istek ve ihtiyaçları evrensel kalite standartlarında, beklentilere uygun, dürüst ve güvenilir şekilde karşılayan işletmeler daha çok tercih edilmektedir. Dolayısıyla satışların da artması işletme sürekliliğinin devam edebilmesinde oldukça önemlidir.

Hissedarların ortağı oldukları işletmeye güven duymaları, haklarının korunması, koydukları sermayenin işletmede kalması işletme sürekliliğinin sağlanması için çok önemlidir. İşletmelerin daha fazla kaynak sağlayabilmeleri ve yeni yatırımlar yapabilmelerinde hissedarlara karşı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmeleri gerekmektedir. Yatırımların artması karlılığa ve işletme değerinin artışına büyük katkı sağlamaktadır.

Çalışanların güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışabilmeleri işletmelerin en temel sorumluluğudur. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı işletmelerin çalışanlarıyla olan

ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, güvenli ve sağlıklı bir ortamın oluşturulması, çalışanların sosyal haklarının düzenlenmesi ve adil bir ücret sisteminin uygulanması iş tatmini, motivasyon, ve örgütsel bağlılık sağlanmada önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerin rakiplerine karşı yasal yükümlülükler dışında etik olarak da yükümlülükleri vardır. Haksız rekabetin olduğu bir ortamda hem yasal hem de sosyal açıdan birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Adil ve dürüst bir şekilde rekabet edilmesi rakiplere karşı gerçekleştirilmesi gereken en önemli sosyal sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler tedarikçilerden sağladıkları hammaddeler, ürünler ve hizmetler sayesinde faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedirler. İşletmelerin tam zamanlı üretim ve sıfır hatayla faaliyetlerini yürütebilmelerinde tedarikçilerin rolü çok büyüktür. Bu açıdan tedarikçilerle olan ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesi ve güven oluşturulması önemli bir kurumsal sosyal sorumluluktur.

Yoksulluk ve açlık, işsizlik, şiddet (kadına, hayvana vb.) gibi toplumu olumsuz yönde etkileyen konularda işletmelerin topluma destek olması gerekmektedir. Eğitim, sağlık, güvenlik vb. gibi konularda vereceği desteğin önemi çok büyüktür. Çünkü işletmeler toplumdan sağladıkları güçle faaliyetlerini yürütebilmektedir. Refah seviyesi yüksek, eğitim ve sağlık sistemi güçlü olan bir toplumda nitelikli personelle mal ve hizmet üretimi sağlamak, alım gücü yüksek müşterilerle karlılık ve süreklilik elde edilmektedir.

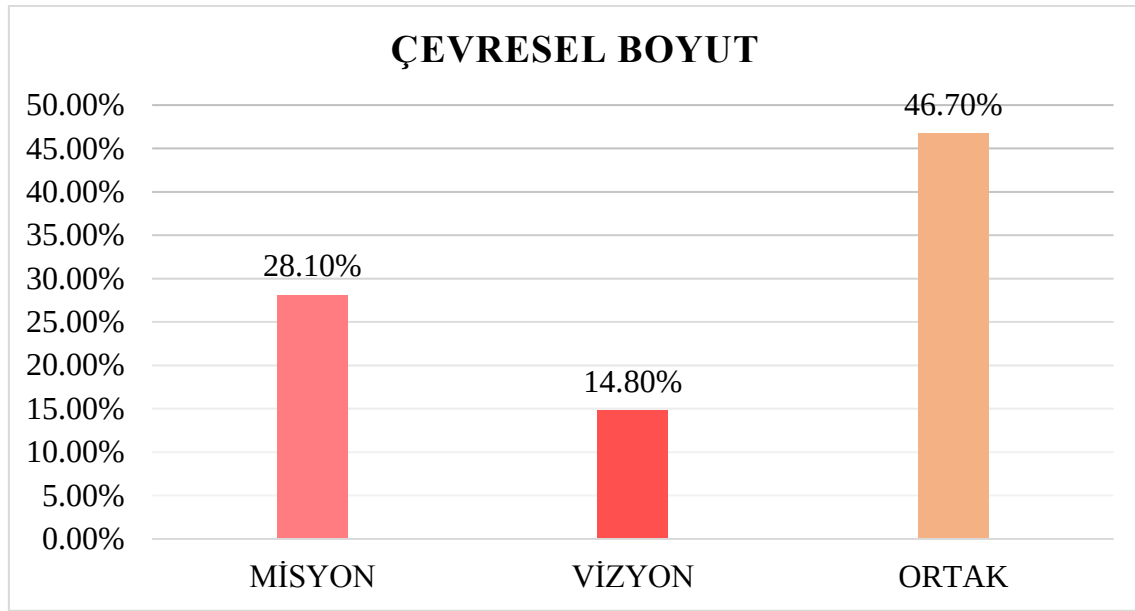
İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ülke topraklarında devletin koymuş olduğu kanun ve yaptırımlara uymakla yükümlüdür. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için devlete karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının sosyal boyutundan bahseden işletmelerin misyon ve vizyon açıklamaları incelendiğinde çoğunlukla insana duyarlı olma, tüm paydaşların memnuniyeti, toplumsal gelişime katkı sağlama, çalışanlara değer verme gibi konuların ön plana çıktığı ancak işletmelerin bu açıklamalarda kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutuna özellikle vizyon açıklamalarında yeterince yer vermedikleri görülmektedir.

5.4.2.3 Çevresel Boyutun Değerlendirilmesi

Fortune 500 Türkiye listesindeki 295 işletmeden 83 işletmenin misyonunda, 304 işletmeden 45 işletmenin vizyonunda, 15 işletmeden 7 işletmenin misyon ve vizyonun ortak olduğu ifadelerde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının çevresel boyutuna yer verdikleri görülmektedir.

Grafik 5.5: Çevresel boyutun yüzdesel dağılımı



Grafik 5.5'te Fortune 500 Türkiye listesindeki 295 işletmenin %28.10'unun misyonunda, 304 işletmeden %14.80'inin vizyonunda ve 15 işletmeden %46.70'inin ise misyon ve vizyonun ortak olduğu açıklamalarda kurumsal sosyal sorumluluğun çevresel boyutuna vurgu yaptıkları görülmektedir. İşletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğun çevresel boyutuna yer verme yüzdesinin diğer boyutlara göre oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Açıklamaların tamamı ayrıntılı olarak incelenmiş olup işletmelerin çevresel boyutta yer verdikleri genel ifadeler;

- Çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunmak,
- Doğal kaynakları verimli kullanmak,
- Dünya kaynaklarını korumak,
- Temiz enerji teknolojileri kullanmak,
- Geri dönüştürülebilir, çevre dostu ürünler üretmek ve doğayı korumak,

- Sıfır atık,
- Atıkların geri dönüşümünü sağlamak,
- Karbon ayak izini en aza indirmek,
- Çevre ve yaşam değerlerine saygılı öncü şirket olmak,
- Enerji tasarrufu sağlamak

şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının çevresel boyutuna yer veren işletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarında çoğunlukla çevreye duyarlı olma, doğal kaynakları verimli kullanma ifadelerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğun çevresel boyutuna vurgu yapan işletme sayısının oldukça düşük olması, bu işletmelerin çevresel duyarlılığa olan zayıflıklarını ortaya koymaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun çevresel boyutu, hem bugün hem de gelecekte işletme faaliyetlerinin çevreye olan etkileriyle ilgilenmektedir. İşletmelerin üretimden satış sonrasına kadar gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda ortaya çıkan çeşitli atıklar doğayı ve çevreyi kirletmektedir. Dolayısıyla çevre, işletmeler açısından önemli bir sosyal sorumluluk alanı haline gelmiştir. İşletmeler üretim sırasında gerçekleştirdikleri faaliyetlerin çevreye olan doğrudan ya da dolaylı etkilerini değerlendirmeli, bu etkileri yok etmeye ya da en aza indirmeye yönelik tedbirler almalıdır. İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği bu faaliyetleri gerçekleştirdiği çevre şartlarının iyi olmasına bağlıdır. Toplum işletmelerin doğaya ve çevreye duyarlı hareket etmelerini beklemektedir. İşletmeler çevre dostu politikalar uygulayarak toplumda iyi bir imaj oluşturma imkânı bulmaktadırlar. Doğal kaynakları verimli kullanmak, doğaya zarar verecek her türlü duruma karşı çeşitli önlemler almak bir tercih değil, bir gerekliliktir. Yapılan araştırmada misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğun çevresel boyutuna vurgu yapan işletme sayısının oldukça düşük olması çevresel boyutun yeterince dikkate alınmadığını göstermektedir.

5.4.3 Fortune 500 Türkiye Listesinde Yer Alan İşletmelerden Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklaması Yapan İşletmelerin Sektörlere İlişkin Değerlendirme

Fortune Türkiye web sitesinde yayınlanan Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk sekmesi altında açıklaması bulunan işletmeler Tablo

5.6’da sektörlerine göre listelenmiştir. Listede yer alan 500 işletmeden sadece 122’sinin kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarını ayrı bir sekmede yaptıkları belirlenmiştir.

Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerin sadece %24.4’ünün kurumsal sosyal sorumluluk açıklamasına sahip olduğu görülmektedir. Tablo 5.6’da Fortune 500 Türkiye listesinde kurumsal sosyal sorumluluk açıklaması bulunan işletmelerin sektörel dağılımı yapılmakta olup her bir sektörde hangi alt sektörlerin ve hangi işletmelerin yer aldığı, sayıları ve yüzdeleri gösterilmektedir.

Tablo 5.6: Kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapan işletmelerin sektörel dağılımı

SANAYİ VE TİCARET SEKTÖRLERİ			
ALT SEKTÖRLER	İŞLETME KODLARI	SAYI	YÜZDE
Metal Döküm ve İşleme	29,32,49,61,101,106,159,164,193,229,269,376,380,381	14	11.48
Kimyevi Madde	31,62,76,87,160,282,321,339,447,448,496	11	9.02
Petrol ve Türevleri Üretimi ve Dağıtımı	9,37,234,362,399	5	4.10
Makina ve Ekipmanları	55,60,252,307,394	5	4.10
Tarımsal, Tahıl, Süt, Et ve Su Ürünleri	99,139,153,398,500	5	4.10
Taşıt Araçları ve Ekipmanları İmalat Ve Bakımı	124,143,281,318,331	5	4.10
İnşaat Taahhüt	53,112,135,320	4	3.28
Endüstriyel Gıda İmalatı	127,379,387,454	4	3.28
Tablo 4.6: (devam ediyor) Plastik ve Kauçuk	133,271,312,350	4	3.28
Toprak Ürünleri	187,294,310,317	4	3.28
Kağıt ve Kağıt Ürünleri	285,298,336,390	4	3.28
Toptan Gıda İçecek ve Temizlik Ürünleri	166,290,330,364	4	3.28
Dokuma, Örme, Trikotaj, Terbiye ve Kumaş	315,349,367,474	4	3.28
Enerji	18,51,363	3	2.46

Tablo 5.6: (devam ediyor)

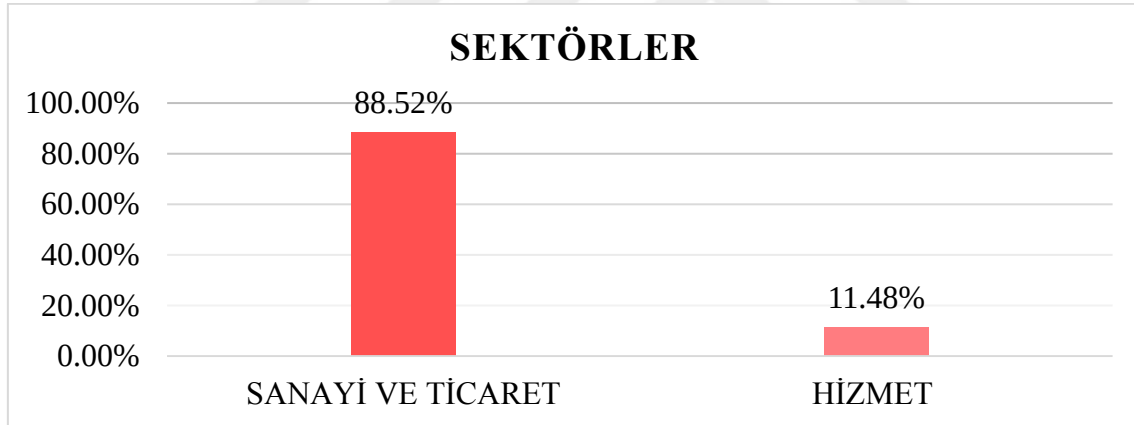
Medikal ve İlaç	22,296,460	3	2.46
Demir Dışı Metaller	54,69,479	3	2.46
Hazır, İç ve Spor Giyim	147,205,446	3	2.46
Halı Kilim ve Yer Kaplamaları	141,283	2	1.64
Elektronik ve Telekomünikasyon	154,185	2	1.64
Elektrik Ekipman	211,486	2	1.64
Yaş ve Kuru Meyve Ve Sebze	236,423	2	1.64
Motorlu Taşıt Satış ve Servisi	284,343	2	1.64
Keten Elyaf ve Elyaf İplik	365,494	2	1.64
Kuyumculuk	11	1	0.82
Elektrikli Ev Aletleri	20	1	0.82
Bilgisayar, Yazılım ve Büro Makinaları	36	1	0.82
Demir Çelik Ticareti	134	1	0.82
Sağlık Hizmetleri	182	1	0.82
İnşaat Malzemeleri	342	1	0.82
Mobilya	356	1	0.82
Ulaşım Araçları İmalat ve Bakımı	371	1	0.82
Teknik Hırdavat	395	1	0.82
Cam ve Cam Ürünleri	430	1	0.82
Mermer, Maden ve Cevherleri	475	1	0.82
Perakende Ticaret Mağazaları	492	1	0.82
HİZMET SEKTÖRLERİ			
ALT SEKTÖRLER	İŞLETME KODLARI	SAYI	YÜZDE

Tablo 5.6: (devam ediyor)

Depolama, Taşımacılık, Lojistik ve Kurye Hizmetleri	93,96,117,158,218,308,360	7	5.74
Bilgi ve İletişim Hizmetleri	12,177	2	1.64
İşletme Destek Hizmetleri	128,206	2	1.64
Seyahat ve Taşımacılık Hizmetleri	240,467	2	1.64
Sağlık hizmetleri	182	1	0.82

Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerden 122 işletmenin kurumsal web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk açıklaması bulunmaktadır. Bu listedeki işletmelerin sektör dağılımına bakıldığında sanayi ve ticaret sektörlerinde 34 alt sektör, 108 işletme; hizmet sektörlerinde 5 alt sektör, 14 işletme bulunmaktadır.

Grafik 5.6: Kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapan işletmelerin sektörlere göre yüzdesel dağılımı

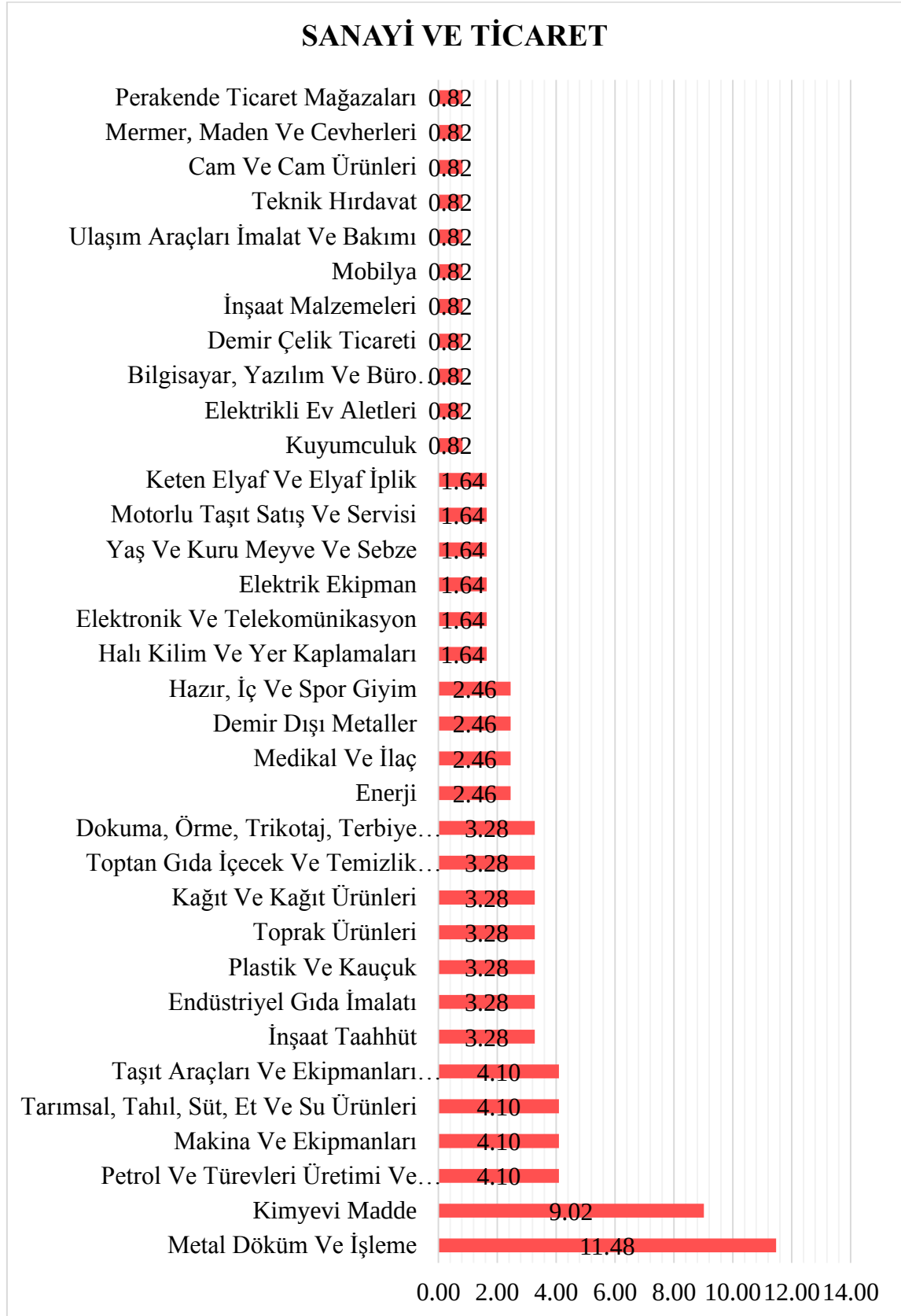


Grafik 5.6’da kurumsal sosyal sorumluluk açıklaması yapan işletmelerin %88.52’sinin sanayi ve ticaret, %11.48’inin ise hizmet sektörleri olduğu görülmektedir. Hizmet sektörlerindeki işletme sayısı sanayi ve ticaret sektörlerine göre oldukça geride kalmıştır.

5.4.3.1 Sanayi ve Ticaret Sektörlerinin Değerlendirilmesi

Sanayi ve ticaret sektörleri arasındaki alt sektörlerden en fazla kurumsal sosyal sorumluluk açıklamasına sahip sektörün %11,48 ile Metal Döküm ve İşleme olduğu tespit edilmiştir.

Grafik 5.7: Kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapan sanayi ve ticaret sektörlerinin alt sektörlere göre yüzdesel dağılımı

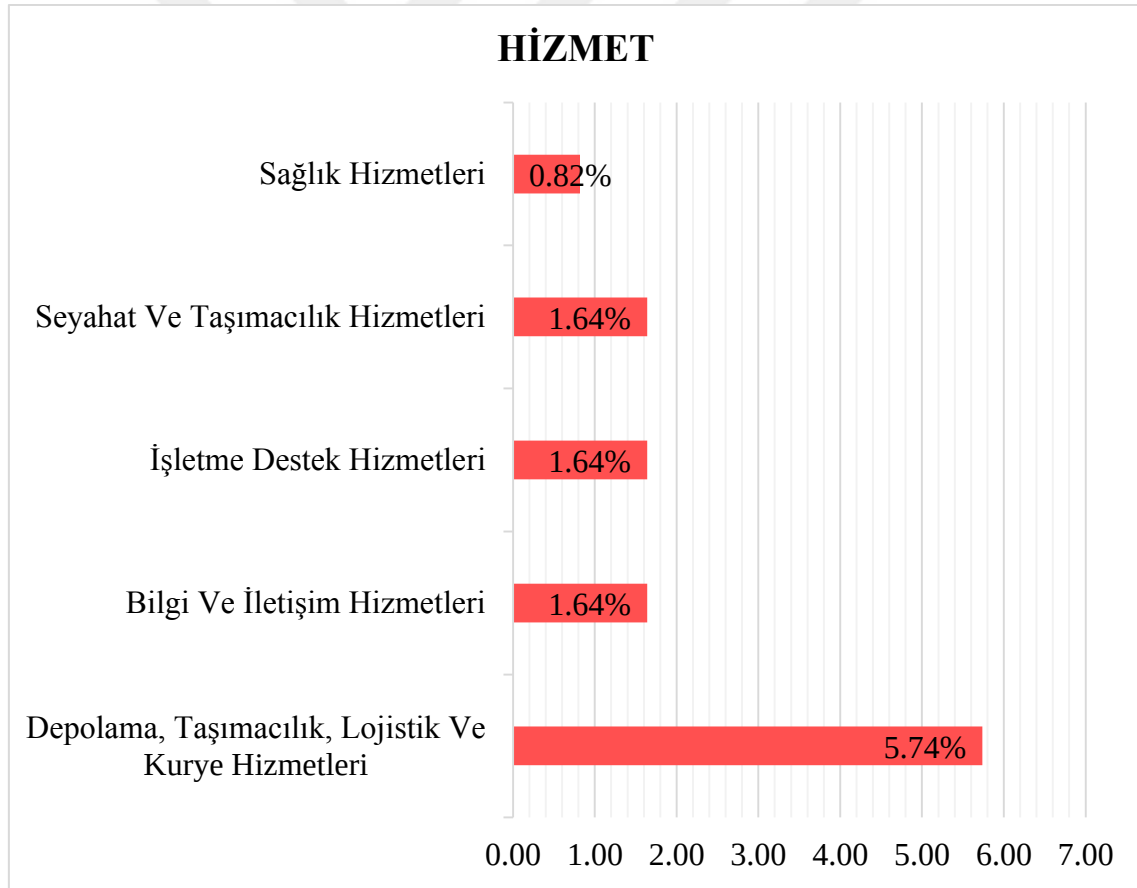


İkinci sırada %9,02 ile Kimyevi Madde, üçüncü sırada ise %4.10 ile Petrol ve Türevleri Üretimi ve Dağıtımını yer almakta olup diğer sektörlerin yüzde oranları Grafik 5.7’de görülmektedir.

5.4.3.2 Hizmet Sektörlerinin Değerlendirilmesi

Hizmet sektörleri arasındaki alt sektörlerden en fazla kurumsal sosyal sorumluluk açıklamasına sahip sektörün %5.74 ile Depolama, Taşımacılık, Lojistik ve Kurye Hizmetleri olduğu tespit edilmiştir. Diğer sektörlerin ise birbirine benzer ve yakın değerlere sahip oldukları Grafik 5.8’de görülmektedir.

Grafik 5.8: Kurumsal sosyal sorumluluk beyanı yapan hizmet sektörlerinin alt sektörlerine göre yüzdesel dağılımı



Kurumsal sosyal sorumluluk ekonomik, sosyal ve çevresel konulara duyarlı davranmayı, bu konudaki ihtiyaçların karşılanmasında çözüm ortağı olmayı gerektiren bir yaklaşımdır. Gün geçtikçe artan çevre kirliliği, ekolojik tahribat, küresel ısınma, ve sosyoekonomik

dengeşizlik gibi konuların istenmeyen boyutlara ulaşması kurumsal sosyal sorumluluğun bir tercihten çok zorunluluk haline gelmesine sebep olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden işletmeler tüketiciler tarafından daha çok tercih edilmekte ve güven duyulmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde olumlu etki yaratırken satışların artışına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte rakipler arasında öne çıkmaya ve marka bilinirliğinin artmasına etkisi oldukça fazladır. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının işletmelere sağladığı katkılar düşünüldüğünde Fortune 500 Türkiye listesindeki 500 işletme arasında sadece 122 işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk sekmesi altında bir açıklamaya sahip olması, bu açıklamaların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmadığını göstermektedir. İşletmeler dijital platformlarda kurumsal sosyal sorumlulukları hakkında açıklama yapma imkânına sahip olmalarına rağmen bu imkânı kullanan işletme sayısı oldukça düşüktür. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarının paydaşlara görünür hale gelebilmesinde ve işletme ile ilgili farkındalığın artmasında kurumsal sosyal sorumluluk açıklamaları önemli bir yönetim yaklaşımıdır.

Yapılan araştırmada 122 işletme arasında kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarının üç tipte yapıldığı görülmektedir. Birinci tipte sadece kurumsal sosyal sorumluluğunu ifade edenler, ikinci tipte açıklamayla birlikte yaptıkları projeleri sıralayanlar, üçüncüsünde ise sadece projelerini sıralayanlar karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 5.7’de Fortune 500 Türkiye listesinde kurumsal sosyal sorumluluk açıklamasına sahip 122 işletme, sektörler göre ayrılarak sektörler arasındaki farklılaşmayı ortaya koymak amacıyla bu sektörlerdeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk açıklamaları ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta incelenmektedir.

Tablo 5.7: İşlemelerin sektörler göre kurumsal sosyal sorumluluk boyutları
(E:Ekonomik boyut, S:Sosyal boyut, Ç:Çevresel boyut)

SEKTÖRLER			
SANAYİ VE TİCARET SEKTÖRLERİ	E	S	Ç
METAL DÖKÜM VE İŞLEME			
29. İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım	✓	✓	✓
32. Tosçelik Profil ve Saç		✓	✓

Tablo 5.7: (devam ediyor)

49. Borçelik Çelik		✓	✓
61. Yolbulan Baştuğ Metalurji		✓	
101. Mmk Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği		✓	✓
106. Tosyalı Toyo Çelik	✓	✓	✓
159. Tosyalı Filmaşın ve İnşaat Demir Üretim	✓	✓	✓
164. Tosyalı Demir Çelik	✓	✓	✓
193. Asil Çelik	✓	✓	✓
229. Mitaş Endüstri		✓	✓
269. Componenta Dökümcülük		✓	✓
376. Boyçelik Metal		✓	✓
380. Elba Basınçlı Döküm		✓	
381. Çağ Çelik Demir ve Çelik		✓	
KİMYEVİ MADDE			
31. Petkim		✓	✓
62. Gübre Fabrikaları		✓	✓
76. Toros	✓	✓	✓
87. Aksa Akrilik.	✓	✓	✓
160. Ak-Pa Tekstil		✓	
282. Arkem Kimya		✓	
321. Ak-Kim Kimya	✓	✓	✓
339. Bağfaş Bandırma Gübre Fabrikaları		✓	
447. Akcoat İleri Kimyasal Kapl. Malz.	✓	✓	✓
448. Alkim Alkali Kimya		✓	
496. İskur Boya Tekstil		✓	✓
PETROL VE TÜREVLERİ ÜRETİMİ VE DAĞITIMI			
9. Opet Petrolcülük	✓	✓	✓
37. Aygaz	✓	✓	✓
234. Teco Petrolcülük	✓	✓	✓
362. Tankar Oto Petrol Gd Teks Hz İnş.		✓	
399. Sadık Oto Akaryakıt Ev Alet. Tur.		✓	✓
MAKİNA VE EKİPMANLARI			

Tablo 5.7: (devam ediyor)

55. Türk Traktör Ziraat Makineleri	✓	✓	✓
60. Borusan Makina ve Güç Sistemleri		✓	
252. Astor Transformator Enerji Tur. İnş. ve Pet.		✓	✓
307. Teksan Jeneratör Elektrik	✓	✓	✓
394. Coşkunöz Metal Form Makina	✓	✓	✓
TARIMSAL, TAHIL, SÜT, ET VE SU ÜRÜNLERİ			
99. Banvit Bandırma Vitaminli Yem		✓	
139. Abalıoğlu Yem-Soya ve Tekstil	✓	✓	
153. Namet Gıda.		✓	
398. Tarfaş Tarımsal Faaliyetler Üretim		✓	
500. Gürsoy Yem Gıda ve Hayvancılık		✓	✓
TAŞIT ARAÇLARI VE EKİPMANLARI İMALAT VE BAKIMI			
124. Otokar Otomotiv ve Savunma	✓	✓	✓
143. Cms Jant ve Makina	✓	✓	✓
281. Cms Jant	✓	✓	✓
318. Yarış Kabin		✓	
331. Farplas Otomotiv Yedek Parçaları		✓	
İNŞAAT TAAHHÜT			
53. Güriş İnş. ve Mühendislik		✓	
112. Nurol İnşaat		✓	
135. Çelikler Taahhüt İnşaat	✓	✓	✓
320. Kiptaş		✓	
ENDÜSTRİYEL GIDA İMALATI			
127. Kayseri Şeker Fabrikası.	✓	✓	✓
379. Oruçoğlu Yağ	✓	✓	✓
387. Sunar Mısır Entegre Tesisleri	✓	✓	✓
454. S.S.Marmara Zeytin Tarım Satış Koop. Bir.		✓	
PLASTİK VE KAÜÇUK			
133. Sarten Ambalaj	✓	✓	✓
271. Ege Profil		✓	✓
312. Elif Plastik Ambalaj		✓	✓
350. Vatan Plastik	✓	✓	✓

Tablo 5.7: (devam ediyor)

TOPRAK ÜRÜNLERİ			
187. Akçansa Çimento	✓	✓	✓
294. Bursa Çimento Fabrikası	✓	✓	✓
310. Batıçim Batı Anadolu Çimento		✓	
317. Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası		✓	✓
KAĞIT VE KAĞIT ÜRÜNLERİ			
285. Olmuksan International Paper-Sabancı Ambalaj		✓	✓
298. Tire Kutsan Oluklu Mukavva Kutu ve Kâğıt	✓	✓	✓
336. Ankutsan Antalya Kutu Oluklu Mukavva Kâğıt.	✓	✓	✓
390. Kartonsan Karton		✓	✓
TOPTAN GIDA İÇECEK VE TEMİZLİK ÜRÜNLERİ			
166. Altunkaya İnşaat Nakliyat Gıda	✓	✓	
290. Elita Gıda	✓	✓	✓
330. Pirim Gıda Ve Meşrubat		✓	
364. Erbak Uludağ		✓	✓
DOKUMA, ÖRME, TRİKOTAJ, TERBİYE VE KUMAŞ			
315. Gap Güneydoğu Tekstil		✓	✓
349. Şirikçioğlu Mensucat		✓	✓
367. Boyteks Tekstil		✓	✓
474. Bossa	✓	✓	✓
ENERJİ			
18. Enerjisa Enerji Üretim	✓	✓	✓
51. Aksa Doğalgaz Dağıtım	✓	✓	✓
363. Odaş Elektrik Üretim		✓	✓
MEDİKAL VE İLAÇ			
22. Selçuk Ecza Deposu		✓	
296. Nobel İlaç		✓	✓
460. Gensenta İlaç		✓	
DEMİR DIŞI METALLER			
54. Sarkuysan Elektrolitik Bakır	✓	✓	✓
69. Nadir Metal Rafineri	✓	✓	✓
479. Özer Metal	✓	✓	✓

Tablo 5.7: (devam ediyor)

HAZIR, İÇ VE SPOR GİYİM			
147. Mavi Giyim		✓	✓
05. Yeşim Satış Mağazaları ve Tekstil Fabrikaları	✓	✓	✓
446. Tyh Uluslararası Tekstil		✓	✓
HALI KİLİM VE YER KAPLAMALARI			
141. Merinos Halı	✓	✓	
283. Dinarsu İmalat ve Tic. Türk	✓	✓	✓
ELEKTRONİK VE TELEKOMÜNİKASYON			
154. Brightstar Telekomünikasyon ve Dağıtım		✓	
185. Havelsan Hava Elektronik		✓	
ELEKTRİK EKİPMAN			
211. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri		✓	✓
486. Ulusoy Elektrik	✓	✓	✓
YAŞ VE KURU MEYVE VE SEBZE			
236. Çekok Gıda	✓	✓	✓
423. Tukaş Gıda	✓	✓	✓
MOTORLU TAŞIT SATIŞ VE SERVİSİ			
284. Anadolu Isuzu Otomotiv	✓	✓	✓
343. Ercal Fındık Otomotiv	✓	✓	✓
KETEN ELYAF VE ELYAF İPLİK			
365. İskur Tekstil Enerji		✓	
494. Gürteks İplik		✓	✓
KUYUMCULUK			
11. Ahlatçı Metal Rafineri	✓	✓	✓
ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ			
20. Vestel Elektronik	✓	✓	
BİLGİSAYAR, YAZILIM VE BÜRO MAKİNALARI			
36. İndeks Bilgisayar Sistemleri Mühendislik		✓	
DEMİR ÇELİK TİCARETİ			
134. Başak Metal	✓	✓	✓
İNŞAAT MALZEMELERİ			
342. Bien Yapı Ürünleri		✓	

Tablo 5.7: (devam ediyor)

MOBİLYA			
356. Doğtaş Kelebek Mobilya	✓	✓	✓
ULAŞIM ARAÇLARI İMALAT VE BAKIMI			
371. Alp Havacılık		✓	
TEKNİK HIRDAVAT			
395. Leonı Kablo ve Teknolojileri		✓	✓
CAM VE CAM ÜRÜNLERİ			
430. Yorglass Cam		✓	✓
MERMER, MADEN VE CEVHERLERİ			
475. Qua Granıte Hayal Yapı ve Ürünleri		✓	
PERAKENDE TİCARET MAĞAZALARI			
492. Tekzen	✓	✓	✓
SANAYİ VE TİCARET GENEL TOPLAM	49	107	74
HİZMET SEKTÖRLERİ			
DEPOLAMA, TAŞIMACILIK, LOJİSTİK VE KURYE HİZMETLERİ			
93. Zer Merkezi Hizmetleri		✓	
96. Ekol Lojistik		✓	✓
117. Borusan Lojistik	✓	✓	✓
158. Mars Lojistik Grup		✓	✓
218. Dsv Hava ve Deniz Taşımacılığı	✓	✓	✓
308. Kühne+Nagel Nakliyat			✓
360. Horoz Lojistik Kargo Hizmetleri		✓	
BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ			
12. Türkcıll İletişim Hizmetleri	✓	✓	✓
177. Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri		✓	
İŞLETME DESTEK HİZMETLERİ			
128. İss Tesis Yönetim Hizmetleri	✓	✓	✓
206. Yayla Agro Gıda	✓	✓	✓
SEYAHAT VE TAŞIMACILIK HİZMETLERİ			
240. Çelebi Hava Servisi		✓	
467. Havaalanları Yer Hizmetleri	✓	✓	✓
SAĞLIK HİZMETLERİ			

Tablo 5.7: (devam ediyor)

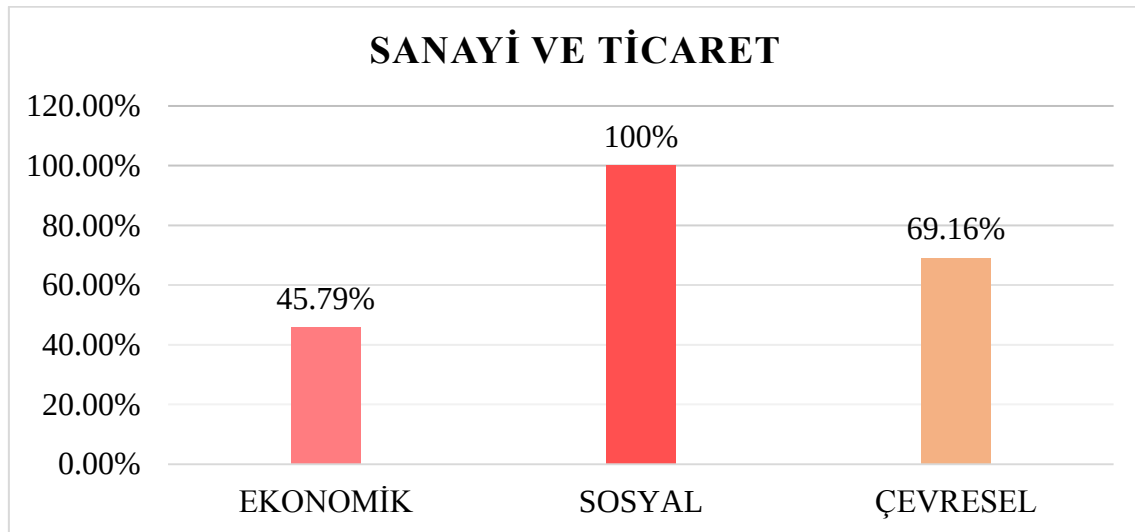
182. İş Sağlığı Hizmetleri		✓	✓
HİZMET GENEL TOPLAM	7	13	11

Tablo 5.7’deki işaretlemeler kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutu yanında ekonomik ve çevresel boyutta öne çıkan sektörleri görmeye imkân sunmaktadır. Tablo 5.7’deki listede sektörlerin bünyesinde bulunan işletmelerin genelinde sosyal boyuta yer verildiğini görmek mümkündür. Bu durum kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımında beklenen bir durumdur.

Sanayi ve Ticaret Sektörlerinin Değerlendirilmesi

Sanayi ve Ticaret sektöründe yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk boyutları incelendiğinde bu işletmelerin % 45.79’unun ekonomik, %100’ünün sosyal, %69.16’sının ise çevresel boyuta yer verdiği tespit edilmiştir. Sanayi ve ticaret sektörlerindeki toplam 107 işletmeden 49’u ekonomik boyuta, 107’si sosyal boyuta ve 74’ü çevresel boyuta vurgu yapmaktadır. Fortune 500 Türkiye listesinde kurumsal sosyal sorumluluk sekmesi altında açıklama yapan sanayi ve ticaret sektörlerinin yoğunlaştıkları kurumsal sosyal sorumluluk boyutları Grafik 5.9’da paylaşılmaktadır.

Grafik 5.9: Sanayi ve ticaret sektörlerinin kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının yüzde dağılımı

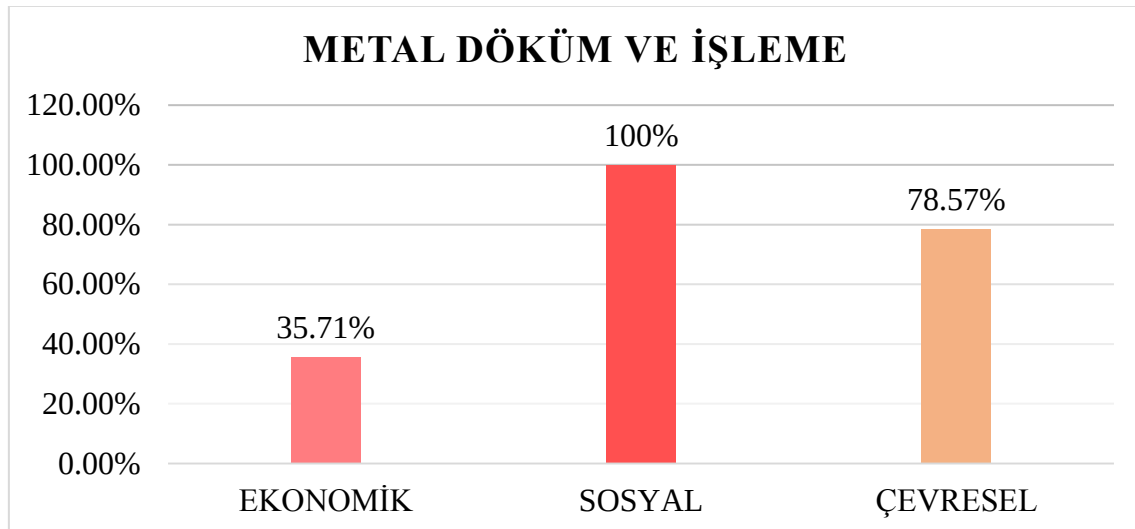


Sanayi ve ticaret sektörlerinde yer alan işletmelerin genelinde kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutuna yer verildiğini görmek kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımından beklenen bir durumdur. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımında ekonomik boyuttan çok özellikle sosyal ve çevresel boyutun öne çıkması beklenmektedir. Grafik 5.9’da da bunu görmek mümkündür. Sanayi ve ticaret sektörlerindeki işletmelerin hepsi sosyal boyuta yer verirken ekonomik boyutun geri planda kaldığı görülmektedir. Listenin sanayi yoğunluklu sektörlerden oluştuğu düşünüldüğünde çevresel boyuta yapılan vurgunun yeterli seviyede olmadığını da söylemek mümkündür.

Sanayi ve Ticaret sektörünün alt sektörlerinden en fazla kurumsal sosyal sorumluluk açıklamasına sahip olan sektör %11,48 ile Metal Döküm ve İşleme sektörüdür. Grafik 5.10’da görüldüğü üzere sektörde kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal ve çevresel boyutu ön plana çıkarken ekonomik boyut son sırada yer almaktadır.

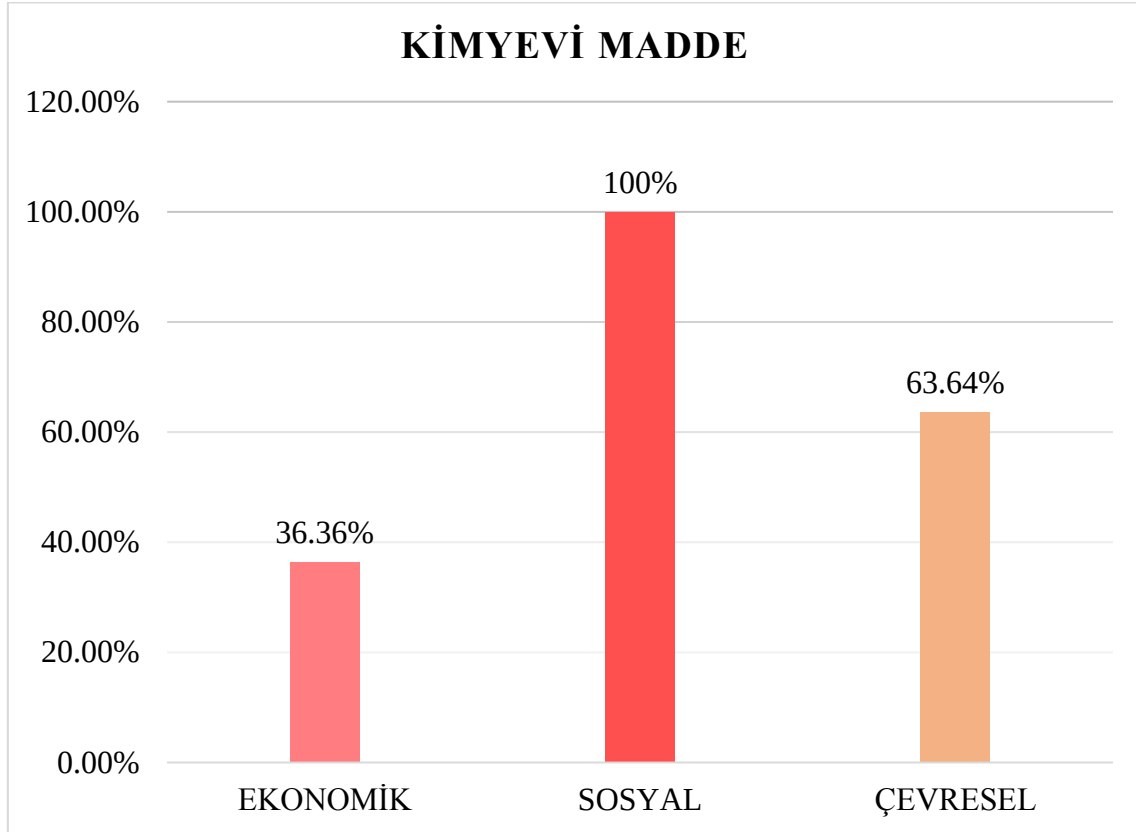
Sektörde bulunan toplam 14 işletmenin hepsi sosyal boyuta, 11 işletme çevresel boyuta, 5 işletme ise ekonomik boyuta vurgu yapmaktadır. Sürdürülebilirliğin önemli olduğu günümüzde Metal Döküm ve İşleme sektöründe çevreyi koruma, kaynak ve enerji verimliliği ön plana çıkan konulardır. Bu sektörde yer alan işletmelerin vurgu yaptıkları boyutlara bakıldığında özellikle kendi sektörlerinde önemli olan çevresel boyutun bazı işletmelerden tarafından dikkate alındığı görülmektedir.

Grafik 5.10: Metal döküm ve işleme sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk boyutları



Grafik 5.11’da görüldüğü üzere sanayi ve ticaret sektörünün alt sektörlerinden %9,02 ile ikinci sırada yer alan Kimyevi Madde sektöründe sosyal boyut ön plana çıkarken devamında ise çevresel ve ekonomik boyut yer almaktadır. Sektörde bulunan toplam 11 işletmenin hepsi sosyal boyuta, 7’si çevresel boyuta, 4’ü ise ekonomik boyuta vurgu yapmaktadır.

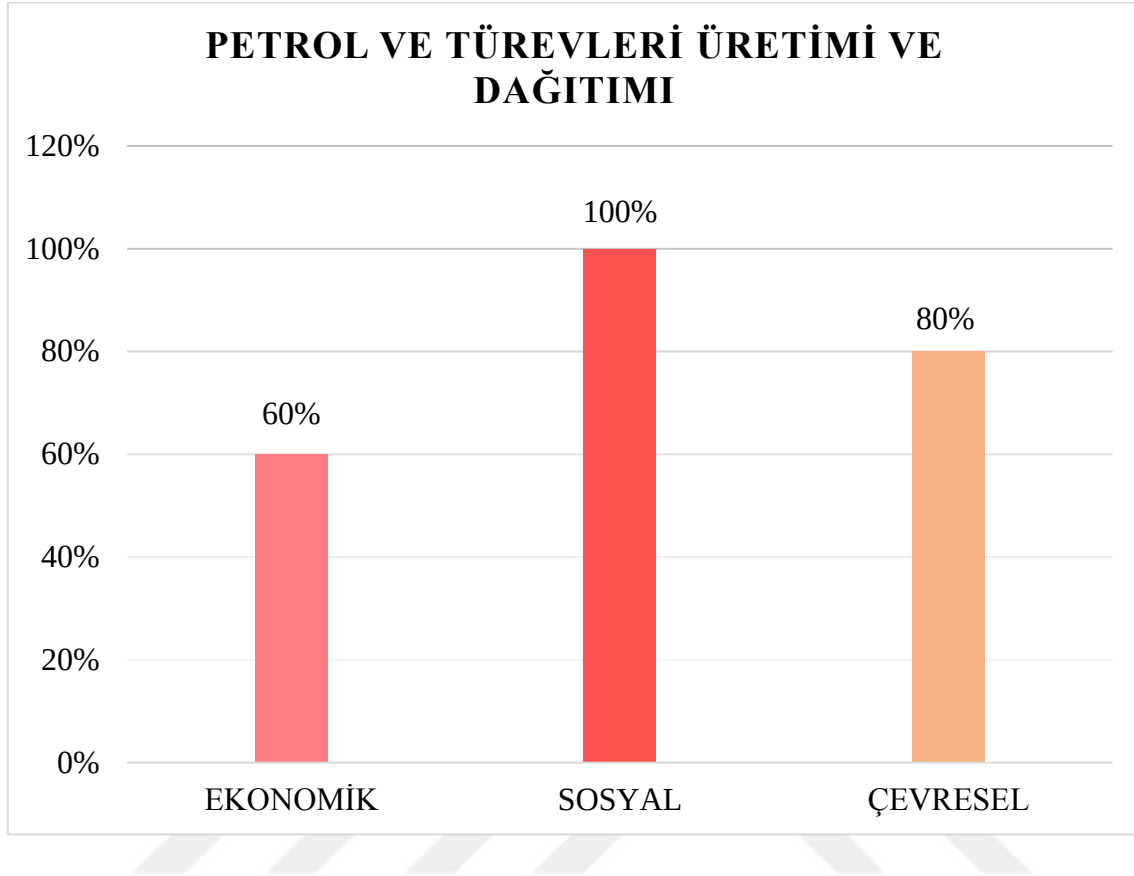
Grafik 5.11: Kimyevi madde sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk boyutları



Bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucunda kimyasal üretimin artması, kimyasalların insana ve çevreye olan zararlarına karşı hassasiyeti daha da artırmaktadır. Kimyevi madde sektöründeki 4 işletmenin bulunduğu sektör açısından oldukça önemli olan bu noktada çevresel boyuta vurgu yapmadığı görülmektedir. Bu da çevre bilincinin zayıf olduğunu göstermektedir.

% 4,10 ile üçüncü sırada yer Petrol ve Türevleri Üretimi ve Dağıtım sektöründe sosyal boyut öne çıkarken, ikinci sırada çevresel boyut, son sırada ekonomik boyut yer almaktadır. Sektörde yer alan toplam 5 işletmenin hepsi sosyal boyuta, 4’ü çevresel boyuta, 3’ü ise ekonomik boyuta vurgu yapmaktadır. Grafik 5.12’de Petrol ve Türevleri Üretimi ve Dağıtım sektörünün yüzdesel dağılımı gösterilmektedir.

Grafik 5.12: Petrol ve türevleri üretimi ve dağıtım sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk boyutları



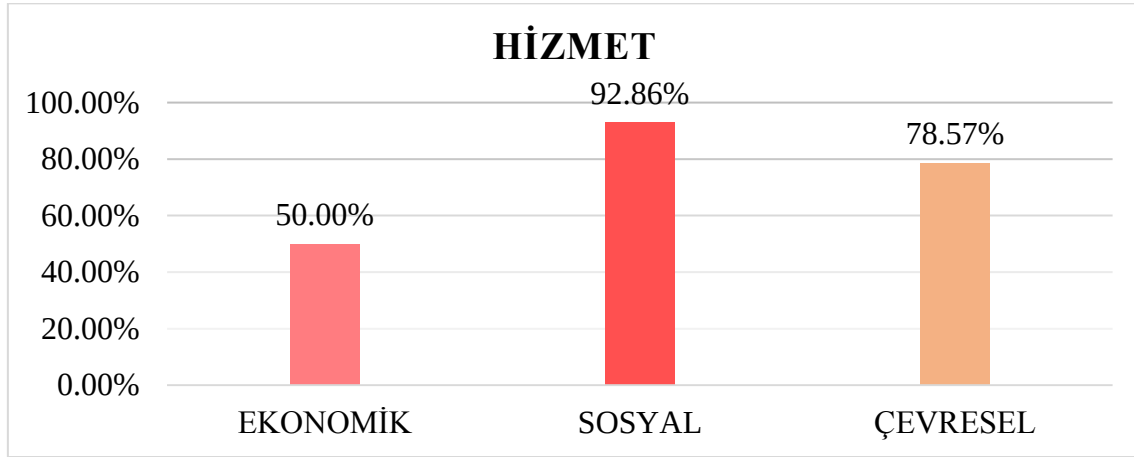
Günümüzde enerji ihtiyacının büyük bir kısmını karşılayan ve birçok farklı alanda kullanılan petrol ve türevleri, yer altından çıkarılıp işlendikten sonra piyasaya sunulana kadarki geçen süreçte insan sağlığına, doğaya ve çevreye fazlasıyla zarar vermektedir. Sektörde yer alan işletmelerin çoğunda çevre bilincinin güçlü olduğu görülmektedir.

Hizmet Sektörlerinin Değerlendirilmesi

Hizmet sektörlerinde yer alan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk boyutları incelendiğinde bu işletmelerin % 50'sinin ekonomik, % 92.86'sının sosyal, %78.57'sinin ise çevresel boyuta yer verdiği tespit edilmiştir. Toplam 14 işletmeden 7'sinin ekonomik boyuta, 13'ünün sosyal boyuta ve 11'inin çevresel boyuta vurgu yaptığı görülmektedir.

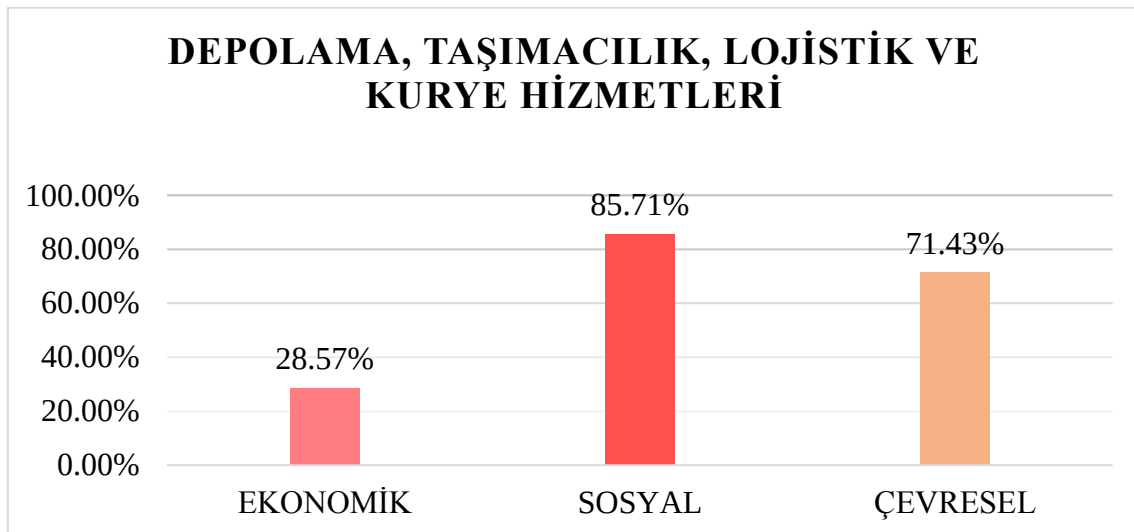
Fortune 500 Türkiye listesinde kurumsal sosyal sorumluluk sekmesi altında açıklama yapan hizmet sektörlerinin yoğunlaştıkları kurumsal sosyal sorumluluk boyutları Grafik 5.13'te paylaşılmıştır.

Grafik 5.13: Hizmet sektörlerinin kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının yüzde dağılımı



Grafik 5.13'te hizmet sektörlerinde yer alan işletmelerin çoğunda kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal ve çevresel boyutun ön planda olduğunu, ekonomik boyutun geride kaldığı görülmektedir. Hizmet sektörünün alt sektörlerinden %5,74 ile ilk sırada yer alan Depolama, Taşımacılık, Lojistik ve Kurye Hizmetleri sektöründe sosyal ve çevresel boyut ön plana çıkarken son sırada ekonomik boyut yer almaktadır. Sektörde bulunan toplam 7 işletmenin 6'sı sosyal, 5'i çevresel, 2'si ise ekonomik boyuta vurgu yapmaktadır. Grafik 5.14'te bu sektörde yer alan işletmelerin yarısından fazlasının çevresel boyutta kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip oldukları, ekonomik boyutun oldukça geride kaldığı görülmektedir.

Grafik 5.14: Depolama, taşımacılık, lojistik ve kurye hizmetleri sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk boyutları



Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmelerin gelir düzeyleri en yüksek işletmeler arasında yer alan işletmeler olarak toplumsal fayda sağlayacak kaynaklara sahip olmaları bu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha etkin ve verimli olabilmelerine imkân vermektedir. Ancak listede yer alan işletmelerin kurumsal web sitelerinde yapılan araştırmaya göre bu işletmelerden sadece % 24.4'ünün kurumsal sosyal sorumluluk açıklamasına sahip olması, bu konuya yeterince yer verilmediğini göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk açıklamasına yer veren işletmelerin sektörleri incelendiğinde %88,52'nin sanayi ve ticaret sektörleri, %11,48'nin hizmet sektörleri olduğu görülmektedir.

İşletmelerin daha geniş kitleler tarafından anlaşılabilmesinde ve bu işletmelerin kendilerini topluma ifade edebilmelerinde kurumsal web siteleri büyük önem taşımaktadır. İşletmeler bu platformlar sayesinde tüm paydaşlarıyla daha etkin iletişim kurabilmektedir. Dijital platformlar aracılığıyla kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını daha geniş kitlelere duyurma imkânına sahip olmalarına rağmen bu imkânı kullanan işletme sayısının düşük olması, kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya konmasında yeterli seviyeye ulaşamadığını göstermektedir.

Sonuç olarak Fortune 500 Türkiye listesindeki işletmeler yüksek gelir düzeylerine sahip olmalarına rağmen kurumsal sosyal sorumluluğa verdikleri önemin ve özellikle sahip oldukları kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin ortaya konması konusunda oldukça pasif kaldıklarını söylemek yerinde olacaktır.

SONUÇ

Günümüzde iklim krizi (biyolojik çeşitliliğin azalması, yangınlar, sel felaketleri vb.), yoksulluk, açlık, susuzluk, toplumsal cinsiyet eşitsizliği, gelir eşitsizlikleri, savaşlar vb. sorunlar tek bir kurumun üstesinden gelemeyeceği boyutlara ulaşmıştır. Bu sorunların çözülebilmesi için devletin ve sivil toplum kuruluşlarının yanında işletmelerin de işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Büyük, küçük fark etmeden tüm işletmelerin çözüm ortağı olması gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda toplumsal algının yükselmesi bu konudaki beklentileri gün geçtikçe artırmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevreye ve tüm paydaşlarına (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devlet) karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklar şeklinde sıralamak mümkündür. Faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevreye ve tüm paydaşların karşı sorumluluklarını yerine getiren işletmeler kârlılık ve sürdürülebilirlik, müşteri bağımlılığı, nitelikli iş gücü, iyi bir imaj, rakiplere karşı rekabet gücü gibi konularda büyük avantajlar sağladığı gibi toplum ve çevre standartlarının iyileştirilmesine de büyük katkı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha hassas davranmaları ve işletme stratejileri arasında yer vermeleri gerekmektedir. Toplumsal ve çevresel sorunlara karşı duyarlı olan işletmeler toplumla daha güçlü bağlar kurabilmekte ve toplum tarafından daha kolay benimsenmektedirler. Bu sebeple işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını ve gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetlerini paydaş gruplarıyla paylaşmaları önemlidir. Bu paylaşımları dijital platformlar aracılığıyla kurumsal web sitelerinde misyon, vizyon ve kurumsal sosyal sorumluluk başlıkları altında yaptıkları görülmektedir. Stratejik yönetim sürecinin stratejik yönlendirme aşamasında oluşturulan misyon ve vizyon işletmelerin kurumsallaşmasında, rakipleri arasında fark yaratarak daha fazla kar ve sürdürülebilirlik sağlamada büyük rol oynamaktadır. Rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında varlık nedeninin ve gelecekte olmak istenilen yerin tam olarak ortaya konmaması işletmelerin stratejik açıdan zayıflıklarını göstermektedir. Dolayısıyla Fortune 500 Türkiye listesinde misyon ve vizyon kavramlarına yer vermeyen işletme sayısının oldukça fazla olması stratejik yönetimdeki zayıflığı işaret etmektedir. Bu da stratejik açıdan misyon ve vizyon kavramlarının öneminin hâlâ yeterince anlaşılmadığını göstermektedir.

Misyon ve vizyon açıklamaları kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta irdelendiğinde işletmelerin özellikle ekonomik boyuta daha fazla vurgu yaptıkları görülmektedir. İşletmelerin en temel sorumluluğunun ekonomik sorumluluk olduğu düşünüldüğünde bu boyuttaki sayının diğerlerine göre fazla olması tahmin edilebilir bir durumdur. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımına göre ön plana çıkması istenen toplumu ilgilendiren yönüdür. İşletmeler klasik görüşün savunduğu kar elde etmek dışında modern görüşün savunduğu karın yanında toplumsal faydayı önemseme konusunda her ne kadar toplumun ekonomik refahını dahil ediyor olsalar da bunun kurumsal sosyal sorumluluk açısından yeterli olmadığı bir gerçektir. İşletmenin ekonomik boyutunun düzgün çalışması için sosyal boyutun beslenmesi gerekmektedir. İşletmelerin varlık nedenleri (misyon) ve öngörülen geleceklerinde (vizyon) hem ekonomik boyutun toplumu ilgilendiren yönünün, hem de sosyal ve çevresel boyutun bu kadar düşük seviyelerde yansıtılması kurumsal sosyal sorumluluğun bu açıklamalar içinde gelişim kaydedemediğini göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutu, işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkileri yanında sağlık, eğitim, güvenlik ve insan hakları gibi konuları kapsamaktadır. Listedeki işletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarında çoğunlukla insana duyarlı olma, tüm paydaşların memnuniyeti, toplumsal gelişime katkı sağlama, çalışanlara değer verme gibi konular ön plana çıksa da işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal boyutuna yeterince yer vermedikleri görülmektedir.

Çevre, işletmeler açısından önemli bir sosyal sorumluluk alanıdır. İşletmeler üretim faaliyetleri sırasında çevreye olan doğrudan ya da dolaylı etkileri değerlendirmek ve bu etkileri en aza indirmek veya yok etmek için tedbirler almakla yükümlüdür. Doğal kaynakları verimli kullanmak, doğaya zarar verecek her türlü duruma karşı çeşitli önlemler almak bir tercih değil, bir gerekliliktir. Yapılan araştırmada misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğun çevresel boyutuna vurgu yapan işletme sayısının oldukça düşük olması çevresel boyutun yeterince dikkate alınmadığını göstermektedir.

Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmelerin gelir düzeyleri en yüksek işletmeler arasında olmaları ve toplumsal fayda sağlayacak kaynaklara sahip olmaları bu işletmelerin

kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha etkin ve verimli olabilmelerine imkân vermektedir. Listedeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarına bakıldığında ise açıklama yapmayan işletmelerin sayıca fazla olması kurumsal sosyal sorumluluğa verdikleri önemin ve sahip oldukları kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin ortaya konması konusunda oldukça pasif kaldıklarını göstermektedir.

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk üzerine birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Akademik alanda bu çalışmanın sağlayacağı katkı ise işletmelerin misyon ve vizyon oluşturma sürecinde kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta ortaya koyarak günümüz işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin geldiği noktayı görebilme imkanı verecek olması ve Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının stratejik açıdan gelişimine ışık tutacak olmasıdır. Bununla birlikte işletmelerin misyon ve vizyon açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ekonomik, sosyal ve çevresel boyuta dair kullandıkları güncel ifadeleri ortaya koymasındadır.

Yapılan bu çalışmanın sektörel alanda da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Elde edilen veriler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin ortaya konulmasında oldukça pasif kalındığını göstermektedir. Bu veriler, işletmelerin kendilerini diğer işletmelerle karşılaştırarak kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha aktif olma yollarını aramaya teşvik edebilir. Kendi stratejik süreçlerinde kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarına dair boşlukları görmelerine faydalı olabilir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha aktif rol alması ve konuyla ilgili bilgi paylaşımlarına daha fazla yer vermesi, konuya olan ilginin artmasına ve kurumsal sosyal sorumluluğun gelişmesine katkı sağlayabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun gün geçtikçe artan önemi ile işletmelerin artık stratejik yönetim sürecinde bu yaklaşımı gündemlerinde tutmaları ve toplumsal faydanın kurumsal faydadan daha önemli bir hal aldığını anlamaları gerekmektedir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle sağlanan toplumsal faydalar zaten işletmelere kurumsal fayda olarak dönmektedir. Stratejik yönetimde yapılan iç ve dış çevre analizleri ile işletmeler tüm paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını görebilme imkânı bulabilmektedir. Toplumsal fayda sağlamaya yönelik gerçekleştirilen yaklaşımlar işletmelerin toplumun sempatisini kazabilme ve kurumsal fayda elde edebilmesine yardımcı olmaktadır. Her işletmenin ya da her ülkenin kendi koşullarına ve dinamiklerine göre şekillense de kurumsal sosyal

sorumluluğun stratejik açıdan öneminin anlaşılabilmesi ve kurumsal algının yükselmesi için yurt içi ve yurt dışında yapılan akademik çalışmaların ve uygulamaların işletmeler tarafından incelenip kendi süreçlerine uyarlanması hem topluma hem de işletmelere katkı sağlayacaktır.

Konuya ilgi duyan ve bu bakış açısıyla araştırma yapmak isteyenler bu listeyi farklı ülkelerin listeleriyle karşılaştırabilir ve diğer ülkelere göre durumumuzu görme imkânı elde edilebilir.



KAYNAKLAR

- Akdemir, A.(2018), *Stratejik Yönetim*. Akdemir, A. ve İ.C. Ulukan (Ed.). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2681, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1647. <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL103U/ebook/ISL103U-12V1S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf> (15.09.2021).
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz - Ağustos, Sayı: 4 Cilt: 22, s.4-15.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk*, İstanbul: İgiad Yayınları, s. 11-36.
- Aktaş, F. (2019). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Kapsamında Çevre Muhasebesi: Bir Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş*, 92 s.
- Akkuş, B. & Alevok İzci, N. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7) , 223-237.
- Alizade, A. (2018). Otomobil Sektöründe Rekabet Analizi, Porter'ın 5 Güç Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Bakü*, 110 s.
- Alpkan, L. (2011). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:1, sayı:2, 1-19. ss.
- Arıkboğa, Ş. (2010). *Stratejik Yönetim*, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_ue/stratejiky%C3%B6n.pdf (05.09.2021).
- Aytar, O. (2019). KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Bilinç ve Stratejik Yönetim Algıları Üzerine Bir İçerik Analizi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (4) , 3483-3499.
- Bakoğlu, R. (2016). *Değer Zinciri Analizi*. Üniversitelerde Strateji Geliştirme Sürecinde Uygulamalı Durum Analizleri Yayıncı: Beta Yayın.
- Barca, M. ve Saban, E. S. E. N. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7(2), 89-107.
- Becan, C. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Selçuk İletişim*, 7 (1) , 16-35.

- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (22) , 95-103.
- Çizel, B. (2005). İşletme Stratejileri İle Enformasyon Sistem Stratejilerinin Uyumu (Stratejik Uyum) Ve Stratejik Uyumun Antalya Yöresindeki Konaklama İşletmelerinde Araştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*,160 s.
- Coşkun, P. Z. B. A. V. A. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1 (1) .
- Çubukçu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1 (2) , 142-156.
- Demir, C. & Yılmaz, M. K. (2016). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1) , 69-88.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erol, Y. (2017). Stratejik Yönetim ve İşletme Analizi İlişkisi: Kavramsal Bir Çalışma . *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12 (1) , 1-26.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (31) , 199-223
- Göksu, N. F. (2010). *Sosyal Sorumluluk İletişimi*, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/halklailiskilervetanitimlt_ue/ssiletisimi.pdf (28.09.2021).
- Hepkul, A. (2018). *Stratejik Yönetim*. (Ünite-8). <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL103U/ebook/ISL103U-12V1S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf> (28.11.2021).
- Kahya, M. (2020). Rekabetçi Atalet, İşlevsel Stratejiler Ve Geçici Rekabet Avantajı: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 2, ss.208-234.
- Keskin, T. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla*,150 s.
- Khalilov, T.(2020). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Olgusu: Sa 8000 Standardı Kapsamında Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*, 158 s.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13 (13) .

- Koçyigit, S., & Gök, G. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*.
- Macit, N. (2020). BİST Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: BİST 30, BİST 50, BİST 100 Endeksleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir İçerik Analizi. *Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 248 s.*
- Muslu, Ş. (2014). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık; Türkiye’de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 159 s.*
- Muslu, Ş. (2015). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3 (5) , 150-171.*
- Ocak, M., Güler, M. & Basım, N. (2016). Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi (The Content Analysis of Vision and Mission Statements in Turkish Defense Industry Firms) . *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 23 (2) , 503-518.*
- Özer, M. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi , (14) .*
- Öztürk, M. (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Öztürk, M. (Ed.). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3021, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1973. <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/damla.aslan/136992/KURUMSAL%20OSYAL%20SORUMLULUK.pdf> (12.09.2021).
- Pearce, John A. ve Richard B. Robinson (2015). *Stratejik Yönetim*. (M. Barca, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Peker, A. E. & Boyraz, A. (2017). Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1 (2) , 67-92.*
- Porter, M.E. (2015). *Rekabet Stratejisi*. İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Sarıkaya, M. & Akarca, Y. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Ölçüm Teknikleri. *Denetim , (8) , 60-67.*
- Serin, H. ve Durgun, M. (2018). *İşletmelerde Yenilikçi Yaklaşım Olarak Stratejik Yönetim Süreci*. Ziraat, Orman ve Su Ürünleri Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar (pp.23-42),Edition: 1, Chapter: 3, Publisher: Gece Kitaplığı.
- Sert, N. U. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlişkisinin Araştırılması: Türkiye’de Özel Sektör, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlintisi. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 326 s.*
- Sezgin, F. & Tınmaz, A. (2017). Okulun Sosyal Sorumluluk Rolü Hakkında Okul Müdürü, Sınıf ve Sosyal Bilimler Öğretmenlerinin Görüşleri. *TÜBAV Bilim Dergisi, 10 (2) , 77-92.*

- Taş, M. A. , Çiçek, H. & Yastioğlu, S. (2019). Misyon, Vizyon ve Amaçlar Bağlamında Geleceğe Bakış: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Plan Çalışmaları Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2) , 544-562.
- Taştan, S. B. (2019). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Yönetimi. *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, 183-221.
- Tiltay, M.A. (2016). *İşletme Bilgisi*, <https://yokdersleri.yok.gov.tr/> (15.09.2021).
- Tokgöz, N.(2018). *Genel İşletme*. Erdoğan, Z. ve A. Hepkul (Ed.). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2650, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1616. <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL107U/ebook/ISL107U-12V4S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf> (12.09.2021).
- Top, S. & Öner, A. (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4 (7) , 95-108
- Tonus, H.Z. (2018). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*, <https://yokdersleri.yok.gov.tr/> (15.09.2021).
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Vakıflı, I. (2020). Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Sosyal Medyada Kurumsal İtibar Yönetimine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*, 238 s.
- Yalman, Y. (2018). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkileri: İşletme Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar*, 232 s.
- Yavuz, M. & Döven, M. S. (2018). Misyon ve Vizyon İfadeleri Kurumu İfade Etmekte midir: Kamu Hastane Birlikleri Örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1) , 67-100.
- Yorulmazer, G. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları: Otel Çalışanları ve Turistler Üzerine Bir Çalışma. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya*, 204 s.
- Yücel, Y. B. , Yücel, İ. & Alar, G. (2020). Stratejik Yönetimde Vizyon Ve Misyonun Yeri Ve Önemi: Bist100, İso500 Ve Kobi Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (12) , 177-193.
- URL-1(2022) <https://www.fortuneturkey.com/> (21.09.2021).

