İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ŞİRKET SOSYAL PERFORMANSI, İÇERİK ANALİZİ METODOLOJİSİ KULLANILARAK TÜRK HOLDİNGLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Talat İŞCİOĞLU

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 24 Aralık 2002
Tezin Savunulduğu Tarih : 16 Ocak 2003

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Seçkin POLAT

Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Yasemin ERENSAL

Yrd.Doç.Dr. M. Mutlu YENİSEY

ARALIK 2002

ÖNSÖZ

Globalleşme hızlı bir şekilde ekonomilerin yapısını değiştirmeye devam ediyor. Ekonomik yapılar ile birlikte iş hayatındaki anlayışların da değişime uğradığı bir gerçek. Günümüz şirketleri bu değişimin gereği olarak kar amacı güden eski organizasyon yapılarının dışına çıkıp küresel ölçütlerde artı değer yaratmak adına sosyal değerleri paydaşları ile paylaşan kurumlar haline geliyor.

Gerek rekabet anlayışının değişmesi, gerekse toplumun şirketleri farklı kriterler ile değerlendirmeye başlaması, sosyal paylaşımın önemini ve sosyal olarak sorumlu bir şirket olmanın ağırlığını beraberinde getiriyor.

Şirket–etkileşim çevresi arasındaki sosyal paylaşıma verilmesi gereken önemin anlaşılması ile birlikte sosyal sorumluluk ve sosyal performans kavramları, uygulamada ve/veya şirket kültürünün içerisinde bu paylaşımın yerini ve içeriğini belirlemek kaygısıyla ortaya atılmış iki önemli kavram olarak karşımıza çıkıyor. Şirketler kime karşı, nasıl, ne derecede sorumludur?

Şirketlerin sosyal sorumlu olarak nitelendirilmesini zorlaştıran, bu çok boyutlu yapıda bugüne kadar performans kavramları ile ilişkili ortak verilerin sistematik olarak toplanması, organizasyonu ve analizini yapmak üzere oluşturulacak çerçeve veya model tanımlamalarının yapılmamış olmasıdır.

Savunulan tez Sosyal Performans kavramına açıklık getirmeyi hedeflemekte ve bir model tanımı altında belirlenen metodoloji ile performans ölçümü için yeni ve kollektif bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Nitelendirilme ve ölçüm gerekliliği henüz anlaşılmaya başlanmış bu tez konusu üzerinde çalışmamı destekleyerek ve ülkemiz şirketleri üzerinde uygulamaya yönlendiren Sayın Hocam Doç. Dr. Seçkin Polat beyefendiye teşekkür eder, desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz saygı ve minnetlerimi sunarım.

Aralık 2002 Talat İŞCİOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ I

İÇİNDEKİLER II

KISALTMALAR VI

TABLO LİSTESİ VII

ŞEKİL LİSTESİ VIII

ÖZET IX

SUMMARY XI

1.ŞİRKET SOSYAL PERFORMANSINA GİRİŞ 1

2.ŞİRKET SOSYAL SORUMLULUĞU 3

2.1.Genel Perspektif 3

2.2.Sosyal Sorumluluğun Anlamı 4
2.2.1.Sosyal Zorunluluk Olarak Sosyal Sorumluluk 4
2.2.2.Sosyal Tepki Olarak Sosyal Sorumluluk 5
2.2.3.Sosyal Heveslilik Olarak Sosyal Sorumluluk 6

2.3.Sosyal Olarak Sorumlu Bazı Aktiviteler 15

2.4.Sosyal Sorumluluk Kazandırır mı? 16

2.5.Sosyal Sorumluluk Tanımlarına Göre Performans Yaklaşımları 17

3.ŞİRKET SOSYAL PERFORMANS MODELLERİ 19

3.1.CSP yapısına ilişkin (CSP in a violent society); Şirket Sosyal Performans Yapısına Bakış 19

3.2 Wood Modeli 21
3.2.1 Şirket Sosyal Performansı (CSP) Tanımlarına Genel Bakış 21
3.2.2 ŞİRKETİN SOSYALSORUMLULUK PRENSİPLERİ (CSR) :Motiflerin Bulunması 23
3.2.3. ŞİRKET SOSYAL HEVESLİLİK SÜRECİ (CSR_2) 30

3.2.4 ÇIKTILAR: SOSYAL ETKİ, PROGRAMLAR ve POLİTİKALAR 33
3.2.4 Paydaş Perspektifi 37
3.2.5 SONUÇ 37

3.3.CSP Analizi ve Değerlendirmesi için Bir Paydaş Çalışması: Clarkson Modeli 37
3.3.1. CSP Analizi ve Değerlendirilmesi için Araştırma Programı 38
3.3.2. Araştırma Tasarım ve Bilgi Toplama 44
3.3.3 ARAŞTIRMA SONUÇLARININ TARTIŞILMASI 47
3.3.4 Paydaş Yönetim Modelinin Uygulanması 55
3.3.5 Gelecek Çalışmalar İçin 58
3.3.6 SONUÇ 59

4. ŞİRKETLER VE PAYDAŞLARI (STAKEHOLDERS) 60

4.1 İş Dünyası – Hükümet – Toplum : Bağımlı Bir Sistem 60
4.1.1 Bir Sistem Perspektifi 60

4.2 Paydaş Kapsamı 62
4.2.1 Birincil ve İkincil Paydaş Grupları: 63

4.3 Bazı Paydaş Grupları ve Sosyal Sorumluluk Vakaları 67
4.3.1 Paydaşlara sağlanan Faydalar Açısından Gruplandırma 67

4.4 Paydaşların ilgi alanı ve gücü 79

4.5 Paydaş Koalisyonu 82

4.6 Beklentilerin Tarihi Gelişimi 82

4.7 Paydaş Beklentileri ve Şirket Sosyal Performansı 85
4.7.1 Performans-Beklenti Boşluğu 85
4.7.2 Paydaşlara Cevap Verme 86
4.7.3 Performans-Beklentiler Arasındaki Boşluğun Yönetimi 88

5. ŞİRKET SOSYAL PERFORMANSI ÖLÇÜMÜ 90

5.1 Ölçümde Evrensellik 90

5.2 Ölçüm Alanları 90
5.2.1 Ekonomik Faaliyet Alanı 91
5.2.2 Yaşam Kalitesi 91
5.2.3 Sosyal Yatırım 91
5.2.4 Sorun Çözme Alanı 91

5.3 Sosyal performans Ölçümlerinde Sonuç Değerlendirmeleri 93

5.4 Ölçümde Kullanılan Metodlar 98

5.5 Sonuç 99

6. CSP YAPILARI VE DEĞERLENDİRMELERİ ÜZERİNE YORUMLAR 100

6.1 Aupperle: Çoklu Seçim Prosedürü 100

6.2 Gephart: Çoklu Yöntemler ve Endüstriyel Kazalar 100

6.3 Wokutch ve Mc Kinnay: Davranışsal ve Algısal Ölçümler 101

6.4 Clarkson: Vaka Çalışmaları ve Paydaş Yönetim Modeli 102

6.5 Wolfe: CSR Ölçümü için İçerik (Kontent) Analizi 103

6.6 Sonuç ve Gözlemler 104

7. ŞİRKET SOSYAL SORUMLULUĞU DEĞERLENDİRİLMESİNDE İÇERİK (KONTENT) ANALİZİ 106

7.1 Tanım 108

7.2 Araştırma amaçları 109

7.3 Avantajları 109

7.4 Tartışmalar 109

7.5 Kültürel göstergelerin incelenmesi 111

7.6 İşlemler 111

7.7 Bilgisayarın Rolü 113

7.8 Y ıllık Raporlar 113

7.9 Şirket Sosyal Sorumluluğunun Yıllık Raporların İçerik Analizi ile İncelenmesi 115

8. ŞİRKET YAYIMLARININ İÇERİK ANALİZİ: TÜRKİYEDEKİ 10 HOLDİNGİN CSR YAKLAŞIMI 117

8.1 Temel alınacak Model 117

8.2 Ölçüm Metodu 118

8.3 Uygulama 119

8.3.1 Örnek Birimin Tanımlanması: 119
8.3.2 Kayıt Biriminin Belirlenmesi: 120
8.3.3 Kodlanacak Konuların Belirlenmesi: 120
8.3.4 Kodlamada Kullanılacak Kategorilerin Belirlenmesi 121
8.3.5 Kodlama Modunun Belirlenmesi: 121
8.3.6 Örnek Metinde Test Kodlaması 122
8.3.7 Güvenirliğin ve Geçerliliğin Değerlendirilmesi: 122

8.4 Sonuç ve Değerlendirmeler 122

9. SONUÇ 136

KAYNAKLAR 138

EK-1 141

EK-2 148

EK-3 151

EK-4 156

EK-5 167

EK-6 178

ÖZGEÇMİŞ 189

KISALTMALAR

CSR	: Şirket Sosyal Sorumluluğu (Corporate Social Responsibility)
CSR2	: Şirket Sosyal Hevesliliği (Corporate Social Responsiveness)
CSP	: Şirket Sosyal Performansı (Corporate Social Performance)

TABLO LİSTESİ

		sayfa no
Tablo 2.1	Business Week Araştırmanın Sonuçları	8
Tablo 3.1	Şirket sosyal Performans Modeli	22
Tablo 3.2:	Şirket Sosyal Performanns Modelleri Karşılaştırması	23
Tablo 3.3	CSR Prensipleri	25
Tablo 3.4	Şirket sosyal politikası; CSR alanlarında CSR prensiplerine göre örnek çıktılar	34
Tablo 3.5	Paydaş Konuları ve Sorumlukları	45
Tablo 3.6	Analiz seviyeleri	48
Tablo 3.7	Analiz seviyeleri	52
Tablo 3.8	Yönetim stratejileri (tavırlar)	53
Tablo 4.1	Sosyal Sorumluluk Derecesi, saha kapatma (plant closing)	69
Tablo 4.2	Çalışmaya en uygun firmalar ve çalışanların kazançları	70
Tablo 4.3	Birincil ve ikincil Paydaş Grupları: İlgi ve Gücün Yapısı	79
Tablo 6.1	CSP Sempozyumu Araştırmalarının Karakteristikleri	103
Tablo 8.1	Çalışan İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu	120
Tablo 8.2	Çalışan İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu	122
Tablo 8.3	Hissedar İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu	123
Tablo 8.4	Hissedar İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu	123
Tablo 8.5	Müşteri İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu	124
Tablo 8.6	Müşteri İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu	125
Tablo 8.7	Tedarikçi İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu	125
Tablo 8.8	Tedarikçi İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu	126
Tablo 8.9	Toplum İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu	127
Tablo 8.10	Toplum İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu	127
Tablo 8.11	Rakip İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu	128
Tablo 8.12	Rakip İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu	129
Tablo 8.13	Toplu Oran – Z Değerleri	130
Tablo 8.14	Toplu Kelime Frekansları Tablosu	131
Tablo 8.15	Toplu Kelime Frekansları Z Değerleri Tablosu	131

ŞEKİL LİSTESİ

		sayfa no
Şekil 2.1	Sosyal Sorumluluk Tanımları	11
Şekil 2.2	Yönetimin Sosyal Sorumluluğu	12
Şekil 3.1	Carroll 3-boyutlu modeli	18
Şekil 3.2	Şirket ve birincil paydaşları	50
Şekil 3.3	Stratejik Konuların analizi	56
Şekil 4.1	İş dünyası, hükümet, toplum ilişkilerini içere seviyeler	59
Şekil 4.2	Şirket ve birincil paydaş grubu arasındaki ilişkiler	61
Şekil 4.3	Şirket ve ikincil paydaş grubu arasındaki ilişkiler	63
Şekil 4.4	iş dünyası toplum arasındaki ilişkilerin interaktif modeli	65
Şekil 4.5	Cemiyet için Destek	75
Şekil 4.6	Performans-beklentiler aralığı sosyal meşruiyet ölçüsüdür	83
Şekil 4.7	Farklı motivasyonlar ve neden oldukları tepkiler	85
Şekil 4.8	paylarına ve mevcut duruma göre paydaşlara tepkiler	87
Şekil 8.1	Toplu Kelime Frekansları Dağılımı	132
Şekil 8.2	Holding Şirketlerinin Paydaş İlgi Alanlarına Göre Sıralaması	135

ÖZET

Sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve yönetim ahlakı kavramları son dönemlerde oldukça popüler olarak karşımıza çıkmaktadır. Gazeteler, televizyonlar hemen hemen her gün bazı kişilerin sosyal olarak sorumsuz ve ahlaksız olarak tanımladıkları olaylara bulaşan işletmelerden bahsetmektedir.

Relatif bir kavram olarak kabul edilen ve ülkemizde henuz yasal yaptırımlarının çercevesi çizilmemiş olan Şirket Sosyal Sorumluluğu (CSR) nasıl tanımlanabilir. Sosyal Sorumluluğun ölçümü ne şekilde yapılabilir?

İkinci bölümde sosyal sorumluluğun farklı tanımlarına yer vererek sosyal sorumluluğun ne şekilde tanımlanabileceğini ve sosyal sorumluluğa olan yaklaşımları göstermektedir. Şirketlerin Sosyal Sorumluluk kavramının ne şekilde ortaya çıktığı ve ortaya çıkan beklentilerin nasıl, ne şekilde karşılanması gerektiği anlatılmıştır.

Bir şirkete "Sosyal Olarak Sorumludur" demek için elimizdeki kriterler nelerdir. Sorumluluğun ölçülmesi, sorumluluk kriterlerinden performans ölçümüne geçiş nasıl gerçekleşmiştir. Sosyal Performans nedir ve Sosyal Performans konusuna getirilen yaklaşımlar nelerdir?

İş dünyası toplum ilişkileri alanında yapılan CSP modelleri 30 yıldan fazla süredir gelişimini sürdürmektedir. Fakat sosyal performans konusundaki teori gelişimi 1970'lerden sonra hızlanmıştır.

Üçüncü bölümde Şirketlerin Sosyal performanslarının ölçümü için ihtiyaç duyulan Sosyal Performans Modelleri gelişim sırası ve tüm yönleri ile anlatılmaya çalışılmıştır. Sosyal Performans Ölçümüne temel teşkil eden en önemli iki model olarak kabul edilen Wood Modeli ve Clarkson Modeli gelişim süreçlerini sonuçlarını içerecek şekilde detaylı olarak konu edilmiştir.

Dördüncü bölüm şirket paydaşları üzerinde durmuştur. Clarkson'un (1995) CSP Analizi ve Değerlendirilmesi için bir araştırma programı olarak öne sürülen "Paydaş Çalışması" baz alınarak şirketlerin paydaşları kimlerdir, şirketlerin paydaşları olarak kabul edilen gruplar ne şekilde belirlenmiştir, paydaşların beklentileri nelerdir ve şirketin performansı arasındaki bağlantı nedir sorularına yanıt aranmıştır.

Şirket sosyal performansının ölçümü, günümüze kadar ne şekilde ölçülmeye çalışıldığı takip eden bölümlerin konusudur. Kullanılan ölçüm metodları, ölçüm metodlarının gelişimi ve değerlendirilmesi, şirket sosyal performans yapılarına ve değerlendirmeleri üzerine yorumlara yer verilmiştir.

İçerik analizi nedir, CSP ölçümünde içerik analizi ne şekilde kullanılabilir. Sosyal sorumluluk ölçümünde şirket yayımlarının kullanım amacı ve içerik analizinin getirdiği avantajlar yedinci bölümde anlatılmıştır. Clarkson'ın (1995) "Paydaş İlgi alanları Yönetim Modeli" nden yola çıkarak içerik analizini bir Şirket Sosyal Sorumluluğu Ölçüm Metodu olarak kullanan Wolfe'un (1991) CSR Ölçümü için belirlediği İçerik Analizi Metodolojisi anlatılmıştır.

Uygulama bölümünde de ülkemizin 10 büyük holding şirketi için İçerik Analizi Metodolojisi ile sosyal sorumluluk ölçümü yapılmış, kolay ulaşılabilen kaynaklar kabul edilen şirket yayımları kullanılarak Türkiyedeki 10 büyük holding için sosyal sorumluluk yaklaşımı ölçüm sonuçları ile değerlendirilmiştir.

SUMMARY

Terms like social responsibility and business ethics became very popular in recent years. Companies are showcased on the media for being sued by people, on the grounds for lack of social responsibility and non-ethical acts.

How can we define the Corporate Social Responsibility without designing the framework and structure the legal sanctions? How can we measure the Corporate Social Responsibility?

The second part discusses the various approaches to defining the Social Responsibility. The expectations and how to treat such expectations are studied considering the facts that have realized the social responsibility factors of a firm.

What do we need to refer to a firm as "Socially Responsive"? How did the need to measure the Social Responsibility ended up with Evaluation of Responsibility Criteria? What is social performance and what are the approaches to definitions?

The Corporate Social Responsibility models that have been created between the business world and the society have been evolving over 30 years. However, the evaluation of the theories considering the social responsibility has experienced a rapid growth since the late 70's.

The Social Performance Models needed for Social Performance evaluation were examined in detail. The evaluation of two basic social performance evaluation model principles by Wood and Clarkson were discussed in this section.

In order to answer such questions like who are the stakeholders of the firm and, how are the stakeholders defined were answered by the Stakeholder analysis that was subject to Clarkson's Corporate Social Responsibility analysis.

The evaluation of the social performance and the evolution of the evaluation is discussed in the next sections. The evaluation methods, the evolution of the methods and comments on social performance structures were also presented.

What is content analysis? How can we use the content analysis to measure Corporate Social Responsibility? Wolfe's Content Analysis Method that is designed for measuring the Corporate Social Responsibility, derived from Clarkson's Stakeholder Interest Management Model together with the analysis of self reported disclosures using content analysis were discussed in the 7th section.

The last section includes an example of the application using content analysis methodology for self disclosures of 10 biggest holding firms in Turkey. The outputs has been evaluated onwards.

1.ŞİRKET SOSYAL PERFORMANSINA GİRİŞ

Bir konuda performansın tanımlanması ve ölçümlenebilmesi için öncelikle performansı oluşturacak tanımların bir araya getirilmesi gerekir.

Sosyal performansın tanımlanabilmesi için ölçümlenecek değerleri bilmek adına Sosyal Sorumluluğun Tanımlanması, performans modellerini anlamada ilk adımı oluşturacaktır.

İş dünyası toplum ilişkileri alanında yapılan CSP modelleri 30 yıldan fazla süredir gelişimini sürdürmektedir. Fakat karmaşık yapısı ve çok boyutlu olması sosyal performans modellerinin tek bir yapı altında bir araya getirilmesini oldukça zorlaştırmıştır. Wood ve Clarkson bu anlamda performans modelleri içindeki karmaşıklığı bir araya toplamayı başarmıştır.

Şirket Sosyal Performansı konusundaki zorluk, performans kavramları ile ilişkili ortak verilerin sistematik olarak toplanması, organizasyonu ve analizini yapmak üzere oluşturulacak çerçevenin veya modelin tanımlamalarının yapılmamış olmasıdır. Bu şekilde bir çerçeve ve model oluşturan Wood ve Clarkson teori gelişimini sağlamış fakat bu kavramlar üzerinde henüz kesin bir uzlaşmaya varılamamıştır.

Wood'un (1991) CSP tanımı her ne kadar performans çerçevesini açık bir şekilde çizmeye çalışsa da performans tanımını oluşturan öğeler sosyal performans, sosyal sorumluluk ve sosyal heveslilik ile birlikte anlaşılmayan yapısını korumaktadır.

Clarkson sosyal performansın sorumluluk ve heveslilik içeren kavramlara dayanan model ve metodların yerine şirket paydaşları ile olan ilişkilerine dayanan bir taslak kurmuştur. Clarkson (1995) bu yaklaşımı ile sosyal performansın daha etkin bir şekilde analiz edilebileceğini ve değerlendirilebileceğini iddia etmiştir.

Model tanımları itibarı ile ölçüm metodlarının farklı yönlerde gelişmiş olması sosyal performansın tüm boyutlarını incelemeyi oldukça zorlaştırmaktadır.

Modeller ve taslaklar, teorilerin ve anlaşılması güç kavramların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Ancak pratikte yardımcı olabilmesi için model veya taslağın,

açıklama, analiz veya tahmin koşullarına uygulanabilmesi gerekmektedir. Modelin deneysel olarak test edilmesi modelin geçerliliğini ortaya koymak açısından önemlidir. Sosyal sorumluluğu ölçmek anlamında Wolfe'in geliştirdiği içerik analizi metodolojisi Clarkson'ın (1995) Paydaş İlgi Alanları Yönetim Modeli Üzerinde başarılı bir uygulamaya izin vermektedir.

Bu metodoloji Türk Holdinglerinin Sosyal Sorumluluk Ölçümleri için kullanılmıştır.

Bu sayede hem şirketin sosyal performansının bir boyutu olan şirket sosyal sorumluluğunu hem de yöneticilerinin şirket sorumluluklarını nasıl yönettiklerini analiz etmek ve değerlendirmek mümkündür.

2.ŞİRKET SOSYAL SORUMLULUĞU

2.1.Genel Perspektif

Organizasyonel sosyal sorumluluk, organizasyonların ilgi alanlarında toplumu geliştirmek ve korumak için bir takım zorunlu eylemler geliştirmesini öngörür. Organizasyonel sosyal sorumluluk içerik olarak genelde şirketleri ele aldığında şirket sosyal sorumluluğu olarak alınır.

Organizasyonel sosyal sorumluluğun içeriğini oluşturan konular nispeten yakın zamanda bir araya getirilmiştir. 1800'lerde Cornelius Vanderbilt, John D. Rockefeller ve Andrew Carnegie gibi endüstri devlerinin yönettiği büyük şirketlerin ortayla çıkmasıyla bazı şirket sorumluluklarına ihtiyaç duyulmuştur. Sabit fiyat belirlemek ve rüşvet gibi rekabeti engelleyen harekeler işçi hareketlerini ve hükümet düzenlemelerini başlatmış ve hükümeti reforma zorlamıştır. Andrew Carnegie gibi iş adamları sosyal olaylarda ve özellikle bağış konusunda başı çekmeye başlamışlardır. Amerikan ekonomisinin büyük bunalım döneminde sosyal sorumluluk konusunda daha büyük bir ilgi hareketi momentum kazanmıştır. Stok marketlerin iflası, güvenlik ve kontrol komisyonlarının oluşumu ek yasaların çıkarılması gibi iş hayatını düzenleyen uygulamalara bir dayanak olmuştur. 1936 yılında Robert E. Wood, Sears'in CEO'su devletsel açıdan değil ama şirket yönetimi açısından sosyal konuların tartışılabildiği en büyük yöneticilerden biri olmuştur. 1960'ların sosyal hareketleri (sivil haklar, kadın hakları ve çevrecilik gibi) organizasyonların da sosyal sorumlulukları olduğunu insanlara hatırlatmıştır.

Sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve yönetim ahlakı kavramları son dönemlerde oldukça popüler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Amerika ve Kanada'da gazeteler hemen hemen her gün bazı kişilerin sosyal olarak sorumsuz ve ahlaksız olarak tanımladıkları olaylara bulaşan işletmelerden bahsetmektedirler. Ancak aynı vakalar için hem sosyal hem de ahlaki dayanak noktaları açısından oldukça uygun olduğunu düşünen birey ve grupların olduğu unutulmamalıdır.

2.2.Sosyal Sorumluluğun Anlamı

Archie B. Carroll 1979 yılında yaptığı bir literatür çalışması sonucunda sosyal sorumluluğun en azından dokuz farklı tanımının yapıldığını belirtmiştir. Bu dokuz anlam üç genel kategoride sınıflandırılabilir: Sosyal zorunluluk (social obligation), sosyal tepki (social reaction) ve sosyal heveslilik (social responsiveness). Sethi (1974) tarafından yapılan bu gruplandırmadan hareketle sosyal sorumluluk tanımlarına bir göz atalım:

2.2.1.Sosyal Zorunluluk Olarak Sosyal Sorumluluk

Bu görüşe göre, bir şirket toplum tarafından empoze edilmiş kanuni mevzuata bağlı kalarak bir kar/yarar ile meşgul olduğunda sosyal olarak sorumlu davranmaktadır. İşletmenin varlığını topluma borçlu olması nedeniyle (çünkü toplum işletmenin var olmasına izin vererek işletmeyi destekler) işletme topluma olan borcunu topluma yararlı işler yaparak geri ödemeye zorunludur. Öyleyse yarar meşgalesindeki yasal bir davranış sosyal olarak sorumlu bir davranıştır. Diğer bir deyişle kanuni olmayan veya yarar amacı gütmeyen davranış sosyal olarak sorumsuzdur.

Bu görüş, toplumun şirketleri özel amaçlar –mal ve hizmet üretme- için yarattığı başka türden meşgalelerle ilgilenmelerinin toplumdaki yerlerini abartmak olduğuna inanan Milton Friedman ve çalışma arkadaşları ile birlikte anılır. Friedman New York Times dergisi için yazdığı bir makalesinde şöyle demiştir:

"İşletmenin yalnız ve yalnız bir sosyal sorumluluğu vardır; kaynaklarını kullanmak ve oyunun kuralları içinde kaldıkça yani hile ve sahtekarlığa başvurmaksızın açık ve serbest rekabet ile meşgul oldukça karını yükseltmek için tasarlanmış aktivitelere girişmelidir."

Sosyal sorumluluğu sosyal yükümlülük olarak gören kişiler görüşlerini destekleyen dört argümandan bahsetmektedirler. İleri sürdükleri birinci argüman işletmelerin paydaşlarına yani şirket ortaklarına sorumlu olduklarıdır. Yönetimin yegane sorumluluğu şirketi yöneterek paydaşların menfaatlerine hizmet etmektir.

İkinci argüman sosyal gelişim programları gibi sosyal olarak sorumlu aktivitelerin kanunlar, kamu politikası ve özel bireylerin aksiyon ve iştirakleri tarafından belirlenmesi gerektiğidir. Halkın temsilcisi olarak hükümet (kanuni mevzuat ve vergi gelirlerinin tahsilatı yoluyla) sosyal ilerleme yollarını belirlemek ve bu ilerlemeleri

gerçekleştirmek için çok daha donanımlıdır. İşletmeler nasıl ödeyecekleri kanunlar tarafından belirlenen vergilerini ödeyerek buna katkıda bulunurlar.

Üçüncü argüman karını sosyal düzenleme aktivitelerine tahsis eden bir işletme yönetiminin yetkisini kötüye kullandığıdır. Friedman bu tür aksiyonları beyansız vergilendirme olarak değerlendirmektedir. Yönetim paydaşların karlarını alıp onları kısa vadede kazanç olarak şirkete dönmeyecek aktivitelere harcayarak paydaşları vergilendirmiş olmaktadır. Bu paydaşların bilgisi/izni olmaksızın yapılmaktadır. Dahası bu tip kar getirmeyen aksiyonlar akıllıca ve pratik olmaz. Çünkü yöneticiler bu aksiyonlar için eğitimli değildirler.

Dördüncü argüman yönetimin bu aksiyonlarının topluma dezavantaj olarak yansıyabileceğidir. Konuya bu açıdan bakıldığında sosyal aktivitelerin finansal maliyetleri şirketlerin sunduğu mal ve hizmetlerin fiyatlarının artması söz konusu olabilecektir. Bu durumda faturayı müşteriler ödemiş olacaktır. Dolayısıyla da yöneticiler müşterilerin ve sonrasında da paydaşların çıkarlarına ters tavır sergilemiş olacaklardır.

Bir çok insanın bu anlama katılmamasına rağmen, sosyal sorumluluk (yasal sınırlar içinde kalmak koşulu ile) özellikle kar meşgalesine havale edilebilir. Dolayısıyla da bir yönetici haklı olarak kanunla belirlenen sınırlar içinde kalarak elde ettikleri kara karşılık mal ve hizmet sunarak topluma olan yükümlülüklerinden kurtulduklarını ileri sürebilir.

2.2.2.Sosyal Tepki Olarak Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluğun bu ikinci tanımını Sethi "Güncel olan sosyal normlar, değerler ve performans beklentilerine reaksiyonda olan davranış" olarak yapmıştır. Bu yaygın görüş toplumun işletme ve şirket davranışından beklentilerinin olduğunu vurgular. Bu beklentiler mal ve hizmet şartından daha ileridir. Minimumda işletme aksiyonlarının neden olduğu ekolojik, çevresel ve sosyal maliyetler açısından uygun olmalıdır. Maksimumda ise problemler direkt olarak işletme ile ilgili sayılmasa bile işletmeler toplumun problemlerinin çözümlenmesine yardımcı olmalı ve tepki göstermelidir.

Sosyal tepki olarak sosyal sorumluluğun kapsamını kısıtlayıcı bir yorum bu aksiyonların gönüllü olması gerektiğidir. Bu yorum gönüllü ve fedakar aksiyonlarla ekonomik ve kanuni zorlamalar gereği yapılan aksiyonları ayırmaktadır. Sosyal tepki

tanımını daraltan bu görüş, sosyal olarak zorunlu davranışla meşgul olan bir şirketin sosyal olarak sorumlu olmadığını, çünkü çoğu davranışın gönüllü olarak değil, gereklilik yüzünden olduğunu ifade etmektedir.

Sosyal sorumluluğun kanunun ötesine uzandığı görüşünün savunucularından birisi olan Keith Davis şöyle demektedir:

"Bir firma yalnızca kanuni minimuma razı oluyorsa sosyal olarak sorumlu değildir. Sosyal sorumluluk bir adım daha ileriye gider. Sosyal sorumluluk bir firmanın sosyal zorunluluğu kanuni gereklerin ötesinde kabul etmesidir".

Baskı grupları, tüketici boykotları veya kötü şöhret korkusu ile yapılan işler Davis'in belirttiği gönüllülük kavramına ters düştüğü için sosyal olarak sorumlu işler değildirler.

Firmanın aksiyonları ister gönüllü ister gönülsüz olsun sosyal tepki görüşünün daha geniş bir yorumu kanunun daha ötesine giden bu aksiyonları sosyal olarak sorumlu şeklinde tanımlar. Tipik olarak bu aksiyonları belirli grupların veya dernekleri/sendikaların paydaşlarının sosyal hareketçilerin, tüketicilerin beklentilerine tepkidir. Bu grupların beklentileri kanuni minimumları ötesine gittiği için firmalar çoğu koşulda tepki göstermemeyle karar verebilir. Buna karşın destekleyici tepki bu görüşte sosyal olarak sorumlu şeklinde düşünülür.

Sosyal sorumluluğun bu yaklaşımının esası firmaların reaktif olduğudur. Talepler bazı gruplar tarafından oluşturulur ve firmalar, gönüllü veya gönülsüz olarak bu talepleri karşılamak için tepki gösterdiklerinde sosyal olarak sorumludur. Bu mana sosyal sorumluluğun proaktif davranışına işaret etmesi gerektiğine inananlarca yetersizdir.

2.2.3.Sosyal Heveslilik Olarak Sosyal Sorumluluk

Bu görüşe göre, sosyal olarak sorumlu davranışlar reaktif ve iadeli (restorative) olma yerine peşin (anticipatory) ve koruyucudur (preventive). Sosyal heveslilik terimi son yıllarda sosyal zorunluluk ve sosyal tepkinin ötesine giden aksiyonlara işaret etmek için kullanılmaktadır. Sosyal olarak hevesli davranış karakteristikleri; kamu sorunlarının önüne set çekme, bazı gruplara gönüllü olarak aksiyonların hesabını verme, toplumun gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etme ve bu doğrultuda hareket etme ve varolan veya var olması gereken ilgili kanuni mevzuatlar için hükümetlerle iletişimde olma vs. olarak verilebilir.

Sosyal olarak hevesli bir şirket sosyal problemleri çözmek için aktif olarak yollar araştırır. Yöneticiler bu görüşe göre şirket beceri ve kaynaklarını –sağlıksız yerleşim yerlerinin ıslahından genç işçiliğe veya küçük işletmelere iş vermeye kadar- her probleme uygularlar.

Sosyal heveslilik görüşü sosyal sorumluluğun en geniş manasıdır. Yöneticileri ve organizasyonları sırf ekonomik imkan ve sonuçla ilişkilendiren geleneksel yaklaşımdan farklı bir konuna yerleştirir. Sosyal hevesliliğin savunucuları, sosyal sorumluluğun bu yaklaşımının sosyal zorunluluk ve sosyal tepki görüşlerine üç sebepten dolayı üstün olduğunu ileri sürerler.

Birincisi, işletmelerin ekonomik aktiviteleri ve hedefleri (goals) toplumun sosyal aktivite ve hedeflerinden net olarak ayrılamaz. İşletmenin yaptığı hemen hemen her şey (mesela bir fabrika açma-kapama, yeni bir ürün hattını hizmete alma) farklı sosyal sonuçlara sahiptir. Bununla birlikte işletmelerin toplumun önemli meseleleri ile proaktif olarak ilgilenme sorumluluğu da vardır.

İkincisi, sosyal zorunluluk yandaşlarının yöneticilerin sosyal problemlerle ilgilenme konusunda yetersiz olduğu görüşüne zıt olarak sosyal heveslilik savunucuları şirketlerin belki de kapitalist toplumda en etkisi problem çözen organizasyonlar olduklarını iddia ederler. Şirketlerin yetenek ve kaynakları temel toplum problemlerini çözmeye çok yardımcı olabilir.

Üçüncüsü, sosyal heveslilik savunucuları işletmelerin sosyal problemlerle meşgul olmalarının –sosyal zorunluluk savunucularının iddia ettiği gibi- bir otorite su istimali olmadığını ifade etmektedirler. Kaldı ki sosyal meselelere duyarlı paydaşlara tüketicilerin, basının ve toplumun desteği de olacaktır.

Sosyal hevesliliğin gelişmesi iki adımda mümkün gösterilmiştir; dış çevredeki sosyal isteklerin ortaya çıkarılması ve şirket içinde sorumluluk mekanizmalarının geliştirilmesi (bu konuyu ele alacak departmanlar veya komiteler olarak).

2.2.3.1.Dış Çevredeki Sosyal İsteklerin Ortaya Çıkarılması

a) Beklenti ve İsteklerin Saptanması

Şirketten beklenenlerin saptanması sosyal tahminler, fikir araştırmaları, sosyal duyum ve kontroller, yönetimini tavrı ve dış taramayı içermektedir.

Sosyal Tahminler: Sosyal tahminler, sosyal eğilimin bulunması ve bunun organizasyon açısından önemi ile bu bulguları şirketlerin bütünsel tahmin programlarına entegre edilmesi amacıyla yapılan, sistematik çalışmalardır. Bunun yanı sıra sosyal ve diğer eğilimleri takip ederek gelecek on ya da daha fazla yıl için şirkete etkilerini inceleyen bireysel çalışmalara da önem verilir. Ayrıca çoğu organizasyonlar bu eğilimleri bulmak amacıyla araştırma şirketleri kullanmaktadır.

Fikir Araştırmaları: Büyük şirketler kimi zaman sosyal konularda halkın fikirlerini soran geniş çaplı araştırmalara başvururlar. Bu araştırmalar şirketlere çoğu zaman yararlı geri besleme olarak döner. Örnek olarak aşağıda Businness Week'te yayınlanan bir araştırmanın sonuçları verilmiştir (Tablo 2.1).

Tablo 2.1 Business Week Araştırmanın Sonuçları

Businness Week / Harris Poll:		
Şirketlere Karşı Bir Tepki mi Oluşuyor?		
Sorular	**Cevaplar**	
Bir ülkedeki iş hayatı hakkında düşüncenizi nasıl değerlendirirsiniz?	Çok iyi	% 18
	İyi	% 54
	Kötü	% 18
	Çok Kötü	% 6
	Kararsız	% 4
Şirket idarecilerinin ahlak standardını nasıl değerlendiriyorsunuz?	Mükemmel	% 2
	İyi	% 38
	Orta	% 46
	Kötü	% 12
	Kararsız	% 2
Beyaz yakalı suçların çok yaygın olduğunu düşünüyor musunuz?	Çok yaygın	% 49
	Biraz yaygın	% 41
	Çok yaygın değil	% 7
	Hiç yaygın değil	% 2
	Kararsız	% 1

Sosyal Kontroller (Audits): Organizasyonun ekonomik performansından ziyade sosyal performansı için yapılan sistematik çalışmalardır. Bu çalışmalar şirketlerin bazı aktivitelerinin sosyal etkisini öğrenmek, sosyal hedeflere ulaşmak için gerekli etkinlikleri belirlemek ve şirketsel faaliyet gerektiren alanları tanımlamak için yapılır. Bu çalışmaların zorluğu hangi faaliyetin sosyal alana dahil edilmesi

gerektiğinin tartışılmasının, iyi performansın derecesinin ne olduğu ve nasıl ölçüleceğinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır.

Sosyal kontrollerin beş önemli avantajı vardır; hangi organizasyonun sosyal hedeflerine ulaştığını görebilmek, şirket çalışanları arasında sosyal olaylara teşvikin artması, değişik aktivitelerin etkilerini karşılaştırma imkanı, bütçe için maliyet bilgilerinin sağlanması, şirketlerin toplum baskısından yararlanabileceği ve şirketlerin sosyal performansının yüksek olacağı alanların bulunması.

Bu bulgular şirket içinde kullanılsa da bazı şirketlerin bu bilgileri hissedarları ile yıllık raporlarında paylaştığı görülmüştür. Atlantic Richfield şirketi topluma sunmak için sosyal performansları hakkında özel rapor hazırlamıştır. Ben & Jerry's Homemade, Inc. Dondurma üreticisi firma yıllık raporunun dört sayfasını sosyal duyumlara ayırmıştır.

Sorun Yönetimi: Sosyal sorumluluğa gelindiğinde sorunun yönetimi, önemli olan sosyal olayları belirleyerek bunların potansiyel etkisini saptamak ve etkili bir sorumluluk hazırlamaktır. Burada yönetimin amacı çevresel baskıdan gelecek sürpriz olarak nitelendirilebilecek olayları minimize etmek ve çevrenin değişimine ayak uydurmaktır. Tersi halinde kendilerini devamlı olarak değişen koşullara tepki gösterirken bulacaklar ve değişim için plan yapmaya vakitleri kalmayacaktır. Monsanto Şirketi toplumda ilgili alanlarda "sorun yönetimi" kullanan şirketlerden biridir. 1980'lerin ortalarında şirket başkanı Richard Mahoney başkanlığında toplanan üst düzey yönetici komitesi şirketin değişik birimleri ile çalışmaları sonucunda 170 sosyal olayı incelemiştir. Bu olaylar daha sonra öncelik sırasına sıralanarak şirketle ilgili 5 olaya kadar daraltılmıştır; bu konular: dürüst ticaret, bioteknolojik düzenlemeler, tarım politikası, tehlikeli atıklar, topluma karşı davranışlar. Bu çalışmanın bir sonucu şirketin endüstriyel ve çevre kuruluşları arasında liderliğe yükselmesi olmuştur. Bir diğer sonuç olarak çevresel kuruluşlar ile birlikte Clean Sites, Inc. adlı, tehlikeli atıkları yok etme üstüne çalışma yapan bir şirketin kurulması sağlanmıştır.

Sosyal Tarama: Organizasyonun sosyal sorumluluğunu etkileyecek çevresel değişikliklere karşı çevreyi gözetim altında tutmaktır. Çevresel etkileri incelemek çoğu zaman sistematik olmayan yöntemlerle ve diğer şirketlerde oluşan etkileri

izlemek suretiyle yapılır. Bu incelemede yöneticilerin tecrübesi (hangi şartların inceleneceği konusunda) büyük önem taşır.

b) Şirket İçi Sorumluluk Mekanizmaları

Şirket içi sorumluluk mekanizması departmanlar, komiteler ve insan kaynaklarını kapsar. Organizasyonlarda ortak kanı özel idarecilerin, geçici olay takımları, daimi komiteler, geçici departmanlar veya bu elemanların kombinasyonunun kullanılması şeklindedir.

Özel Yöneticiler: Özel yöneticilerin kullanılması kritik sosyal sorunlar ortaya çıktıkça belirli insanların devreye girmesini sağlar. Genellikle küçük organizasyonlarda görülen bir yaklaşımdır.

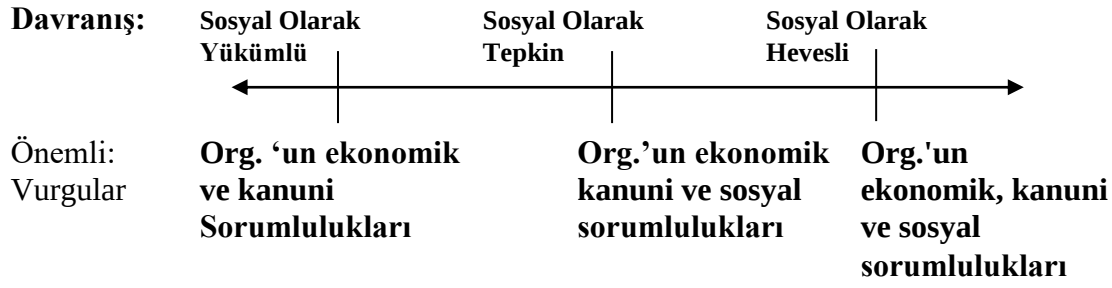
Geçici Takımlar: Belirli kişilerin kısa bir süre için kritik bir sosyal sorun üzerinde çalışmasıdır. Sorun çözüldükten sonra takım bozulur. Bu gibi takımlar önemli bir sosyal konunun aniden ortayla çıkması ve organizasyonun belli bölümlerine ihtiyaç duyulması hallerinde faydalı olur.

Daimi Komiteler: Fortune 500 şirketlerinden neredeyse 100 kadarında sadece sosyal konularla ilgilenen komiteler bulunmaktadır. Bu komitelere kamu politikası, kamu meseleleri, sosyal sorumluluk komitesi isimler verilmektedir. Diğer komite düzenlemeleri bu komiteler içinde geçerlidir.

Daimi Departmanlar: Birçok şirketin sosyal olayları koordine eden ve yeni sosyal olaylar için politikalar belirleyen departmanları vardır. Genelde halkla ilişkiler departmanı adını alırlar. Ayrıca bu departmanlar hükümet ile ilişkileri, cemiyet ile ilişkileri ve diğer dış ilişkileri de koordine eder. Amerika'da büyük ve orta ölçekli şirketler arasında yapılan bir araştırma 400 şirketten 361'inde halkla ilişkiler departmanının bulunduğunu ve 1/3'ünün 1975'den beri var olduğunu göstermiştir.

Kombinasyon Yaklaşımı: Pratikte birçok şirket sosyal performansını yükseltmek için bu mekanizmaları bir kombinasyonunu kullanmaktadır. Örneğin bölümsel komiteler yönetici komitesine tavsiyede bulunabilir. Organizasyon içinde çeşitli bölümlerde çalışanları içeren kalıcı bir komite örneği sosyal sorumluluk alanında da tanınmış bir şirket olan Levi Strauss Co.'de görülmektedir. Bu yaklaşım bölgesel ve halkla ilişkiler departmanlarınca koordine edilmektedir.

Yukarıda üç ana başlık altında incelediğimiz sosyal sorumluluk tanımlarını önemli vurguları açısından aşağıdaki şekilde (Şekil 2.1) özetleyebiliriz.



Şekil 2.1 Sosyal Sorumluluk Tanımları

Pratikte bir şirket eksen üzerinde herhangi bir yerde olmayı seçebilir.

Sosyal olarak tepkin olmak firmanın sosyal yükümlülüğü de kabulü anlamına gelir. Benzer şekilde sosyal olarak hevesli olmak hem sosyal olarak yükümlü hem de sosyal olarak tepkin davranışların da benimsenmesi demektir. Bir bakıma bu üç anlam, genel ekonomik beklentiler ve işletme performansından sapmanın derecesine işaret eder.

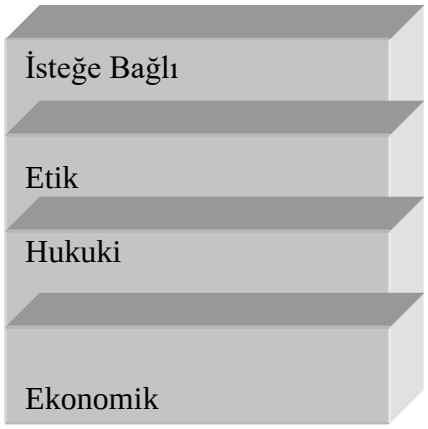
Sethi'nin (1974) yaptığı bu sınıflandırmadan farklı sınıflandırmalarda vardır. Mesela bir diğer sınıflandırma Carroil tarafından yapılan görünmez el, hükümet eli ve yönetim eli sınıflandırmasıdır.

Görünmez El: Görünmez el konusunda konuşabilecek en önemli kişi ekonomist Milton Friedman olacaktır, fakat konunun köklerini Adam Smith'e kadar takip etmek mümkündür. GE'ye göre bir şirketin tüm sosyal sorumluluğu kar et ve yasalara uygun olarak özetlenebilir. Her şirket karını yasal olarak arttırmaya çalışmalıdır."

Hükümet Eli: Hükümet elide şirketlerin kazançlarını kanuni olarak elde etmelerini ön görürü. Toplumun ihtiyaçlarına kanuni ve politik işlemlerin kontrolü altında cevap verilmesini ön görse de görünmez elden farklı olarak şirket çabalarının sonuçlarının kontrol edilmesi gerektiğini savunur. Bunun sonucu olarak iş yaşamının istenmeyen yan etkilerini önlemek için 1963 eşit ödeme, 1976 toksin maddelerin kontrolü, 1988 fabrika kapatma (plant-closing) gibi olaylara yönelik yasaların çıkarılabileceği ve kontrol mekanizmalarının sayısının artırılabileceği düşünülmüştür.

Pazarın dışında da bu sistem kanunlar ve hukuki düzenlemelerle yönlendirilen ve kamu yararı güden yöneticiler yönetilen bir sistemdir. Ne görünmez el ne de hükümet eli yaklaşımları şirket liderlerine sosyal konularda tolerans tanıma niyetinde değildir.

Yönetim Eli: Yönetimin eli yaklaşımı şirket ve şirket yöneticilerin toplumun yararını tüm yönleriyle gözetmesi (şirketin ekonomik durumun toleransında) gerektiğini savunur. Sosyal sorumluluk sahibi yöneticileri gösteren bir nokta da günümüz koşullarının şirketleri ve içinde bulunduğu toplumla arasında örülen ortak yönler ağıdır. Yönetimin sosyal sorumluluğunun ekonomik, kanuni, ahlaki ve diğer isteğe bağlı (discreationary) sorumlulukları nasıl kapsadığı aşağıda (Şekil 2.2) görülmektedir. Her bölüm, şirket yöneticileri için sorumlulukları ve önem derecelerini göstermektedir.



Şekil 2.2 Yönetimin Sosyal Sorumluluğu

Yönetimin eli, hükümet ve görünmez elin belirttiği ekonomik ve kanuni sorumlulukların yanında etik ve mümkün olan isteğe bağlı diğer sorumluluklara da yer vermektedir. Ahlaki sorumluluklar hukukun zorunlu kılmadığı fakat toplum bireyleri tarafından şirketten beklenen fazladan davranış ve aktivitelerdir. Örnek olarak bazı yönetim konularında ırk ayrımına gidilmesi kanuni zorunluluğunun olmaması durumun da bile Güney Afrika da bir çok şirketin halkın tepkisiyle işi bırakmasına sebep olmuştur. Ahlaki sorumlulukların içeri çoğu zaman değiştiği ve tartışmalara konu olduğundan yöneticilerin sorumluluklar konusunda karar vermesini de güçleştirmiştir.

Diğer taraftan isteğe bağlı sorumluluklar (hayır işleri içeren) çok gerekli görülmez. İsteğe bağlı olan bu aktiveteler hukuki olarak zorunlu olmadığı halde şirketlerin yer

almadığı takdirde toplumca sosyal ahlaka saygısız olarak yorumlanabileceği düşünülürse isteğe bağlı aktivitelerdir. Bazı aktivitelerde (örneğin AIDS kurbanlarına yardım ya da fakirlere yardım gibi) toplum tarafından takdir toplaması mümkündür. Örneğin Merck firması Ivermectin adı verdiği ve nehir körlüğü denen hastalığa neden olan parazit hastalığını önlemek için Afrika, G.Amerika ve Ortadoğu'daki milyonlarca insana yardım olarak göndermiş ve kazancının büyük bir kısmının gitmesine göz yummuştur.

Toplumun bazı ahlaki ve özel isteklerine karşılık vermek şirketler için isteği tabiatına bağlı olarak oldukça zor olabilmektedir. Örneğin 1987'de Ekonomik Öncelikler Komitesi (Council on Economic Priorities), New York kökenli şirketlerin sosyal davranışları açıklayan bir araştırma kuruluşu Amerikan Vicdan Ödüllerini (Amerika's Coorporate Conscience Awards) düzenlemişti. Ödüllendirilen 10 kuruluş şöyle sıralanmıştı; Sera Lee Corp., The Polaroid Corp., General Mills, Inc. cömert bağışlarınd an dolayı, Int. Business Machines ve Amoco Corp. Toplumsal aktivitelerden dolayı, P & G çalışan ailelerine verdiği destekten dolayı, Avon, Inc. yönetimde kadınlara ve azınlıklara değer vermek,. Johnson & Johnson ve Ford bu kuruluşa katkıları ve açık şirket politikalarından dolayı. Daha sonra bu sonuçlar "Rating America's Corp. Conscience" adlı kitapta bilinçli müşterilere bir kaynak teşkil etmesi amacıyla yayınlanmıştı. Bu kitabın basılmasından kısa bir süre sonra New Republic editörü Michael Kinsley'in Will Street Journal'ın bir köşesinde şirket sorumluluklarını belirleyen standartlar başlıklı bir yazısı çıkmıştır. Verilen ödüllerden de tahmin edilebileceği gibi standartlar cömertliğe hediye edilen kazançların paylaşımı, üst yöneticiler arasında bulunan kadın ve azınlıkların sayısı, Güney Amerika'daki olaylarda ve nükleer silah antlaşmalarında halka açık olunması konularıydı. Kinsley'in tartıştığı konu şirketlerin sosyal-servis kuruluşlarını etkilemeye çalışmadan kendi çemberleri içinde kalmaları gerektiği idi.

Bu yaklaşımlar yöneticilerin ahlaki ve isteğe bağlı konularını içeren sosyal sorumluluk alanlarında üzerine gelen baskıları açıklamaktadır. Toplum her zaman hayır olaylarının olmasından yanadır. Bu sonuç da yönetim elinin şirketsel aktivitelerdeki alakasını arttırmaktadır.

2.3.Sosyal Olarak Sorumlu Bazı Aktiviteler

Buraya kadar konu sosyal sorumluluğun soyut kavramları etrafında dolaştı. Halbuki bir organizasyon sosyal sorumluluğun kısmen soyut kavramlarını spesifik ve akla uygun aktivitelerle somut tanımlamalara dönüştürür.

Sosyal olarak sorumlu aktiviteler farklı yollarla sınıflandırılabilir. Mesela bir sınıflandırma sosyal olarak sorumlu aksiyonları sekiz kategoride sunar. Bir işletme sağlam, güvenilir ve yüksek kaliteli ürün üretmek sureti ile ürün çizgisi dolayısıyla ve örneğin ürün reklamlarında tam ve gerçekçi pazarlama pratikleri ile sosyal olarak sorumlu aksiyonlar yapabilir. İşçi eğitiminde sosyal olarak sorumlu aktiviteler, işçilerin işlerinde iyi performans göstermeleri için yeni teknoloji getirildiğinde işçileri işten atmak yerine yeniden eğitmek ve verimli olarak hazırlamayı içerebilir. Çevre kontrolü ile ilgili olarak işletme imalat sürecinde üretilen atık maddelerin miktarını azaltan üretim teknolojisini ikame ederek sosyal olarak sorumlu hale gelebilir.

İşçi istihdamında, kadınların veya azınlıkların ilerlemesinde işletme, azınlıkları profesyonel olarak geliştirme ve çalıştırma gayretlerine odaklanarak sosyal olarak sorumlu olmayı seçebilir. Temiz, güvenli ve rahat çalışma koşulları sağlama koşulları işçi sağlığı ve güvenliği alanında sosyal olarak sorumlu aktivitelerdir. İş ilişkileri ve iş tatmini de bunlara dahil edilebilir.

Bazı işletmeler, özellikle büyük işletmeler sosyal olarak sorumlu olma çabalarını üniversitelere, sanat galerilerine, kültürel kuruluşlara, toplum geliştirme projelerine vs. bağışlar yaparak şirket hayırseverliği (philanthropy) alanına yoğunlaşırlar. Bugün ABD'deki bütün finansal hayırsever bağışlarının % 11'ini şirketler sağlamaktadır. Ama 1986'dan beri şirket bağışlarındaki büyüme azalmaktadır. Rekabetin şiddetini arttırması, fiyatları indirme ve yeniden yapılanma ihtiyacı ile karşı karşıya kaldıkları için şirketlerin çoğu hayırsever aktivitelerini işçilerine ve paydaşlarına açıklamakta zorlandılar. Şirketler daha çok kar ile sonuçlanan bağışlar yapmakla daha çok ilgileniyorlar. Bu kaygı "hedef-bazlı pazarlama (cause-related marketing)" popülaritesini arttırdı.

Sosyal olarak sorumlu aksiyonları sınıflandırmanın diğer bir yolu her aksiyonun faydalarını belirtmektir. İşçi ve müşterilerin ötesinde, ırksal, etniksel gruplar, kadın grupları ve hükümet kuruluşları vs. illgi grupları olarak tanımlanabilir. Bir anlamda

bu gruplar firmaları tamamlayan (transact) diğer organizasyonlardır. Bu tamamlamaların odağı ekonomik mal veya hizmetlerin değişimi değil izafi güç bazlı imtiyazların değişimidir. Müşteri, işçi gruplarına ilaveten gelecek kuşaklar, kamu yararı gibi bulanık tanımlı faydalananlar da vardır. Tüm faydalananları sosyal beklenti grupları adı altında iki genel faydanın sınıfı olarak sınıflayabiliriz: Dahili (internal) ve harici (external) faydalananlar.

- **REACTİVE:** SORUMLULUĞU İNKAR EDER (İSTENENDEN AZINI YAPAR)
- **DEFENSIVE:** SORUMLULUĞA KARŞIDIR (İSTENENİN EN AZINI YAPAR)
- **ACCOMMODATIVE:** SORUMLULUĞU KABUL EDER (İSTENENİN TÜMÜNÜ YAPAR)
- **PROACTIVE: (**ÜSTÜNE DÜŞEN SORUMLULUKTAN FAZLASINI YAPAR)

Sosyal beklenti gruplarına geçmeden önce sosyal beklenti gruplarına karşı olan sorumlulukların, şimdiye kadar yaptığımız literatür taraması dolayısıyla, sosyal performansın ölçümünde belki de en önemli kriterler olarak verildiğini belirtmek faydalı olacaktır. Bu kriterlerin her şirkette değerlendirilmesinde sayısal ifadeler değil, nicelik belirten ifadeler kullanıldığı görülmüştür. Değerlendirmeleri şöyle sıralamamız mümkündür:

Aşağıda açıklanacak olan sosyal beklenti grupları ve onlara karşı olan sorumluluklar içersinde örnekler dolayısıyla bu değerlendirmelerin yapılması mümkün olacaktır. Ekte sosyal beklenti grupları için verilmiş bazı değerlendirme kriterleri verilmiştir.

2.4.Sosyal Sorumluluk Kazandırır mı?

Ortaya atılan bir soru sosyal olarak sorumlu olan şirketlerin daha çok kazanıp kazandırmadığıdır. Yapılan araştırmalarda karmaşık sonuçlar bulunmuştur. Bu araştırmalarda yaşanan bir sorun bir şirketin sorumluluk derecesini diğeri ile karşılaştırmak olmuştur. Bunu ölçme zorluğu yaşana dursun kümülatif araştırmalarda ortaya çıkan sonuç en azından kısa vadede sosyal sorumluluk derecesi ile finansal başarı arasında hiç bir bağlantı olmadığıdır.

Fortune dergisinin yaptığı bir araştırmanın sonucu, şirketlerin sosyal sorumluluğa verdiği önemi finansal başarılarının sonunda arttığıdır. Ancak finansal olarak iyi

durumda olan şirketlerin sosyal sorumluluk bağlamında aktivitelere soyunduğu dikkat çekmiştir. Şirketlerin sosyal sorumluluğa önem vermelerinin bir diğer amacının da beklenti grupları ile arasında daha sağlam ilişkiler kurmak ve hukuki alanda güven kazanmak olduğu gösterilmiştir.

Diğer araştırmacılar şirketin kanunsuz davranışının duyulması halinde hisse senetlerinin değer kaybettiğine dikkat çekmiş ve şirketin sosyal alanda bağış yaparak ve cömert davranarak, kanunsuz hallerde bile, sorumlu görülmesini sağlayacağı belirtilmiştir. Bu araştırmalarda ne yazık ki toplum için sosyal olarak sorumlu görünmenin ve hayır sever olmanın kanuna uymaktan çok daha öneli olduğu belirtilmiştir.

Üst yöneticiler çoğu zaman kendilerini, daha çok ekonomik kazanç sağlama ya da bunun yerine sosyal sorumlu davranışlara yönelme arasında bir ikilemde bulunmuşlardır. Bir çok şirket bu ikilemden tabanlarını etkileyerek kazanç sağlamanın yolunu bulmuştur. Örneğin; orta batıda bulunan bir alışveriş mağazalar zinciri olan Dayton Hudson vergiye kazancı tabi kazancının % 5'ini sosyal olaylara ayırmış ve bu parayı iki yönde kanalize etmiştir: sosyal olaylar ve sanat. Sosyal olaylara ağırlık vererek fakirlere yardım etmesi müşteri potansiyelini artırmış ve sanata verilen önemde moda sektöründe olduklarından oldukça fayda sağlamıştır.

2.5.Sosyal Sorumluluk Tanımlarına Göre Performans Yaklaşımları

Daha öncede belirttiğimiz gibi sosyal sorumluluğun tek bir tanımı yoktur. Dolayısı ile de performans tanımları da sosyal sorumluluk tanımlarındaki çeşitliliğe bağlı olarak tek değildir. Öyle ki sosyal zorunluluk yaklaşımına göre şirket kanunlara uyduğu ve topluma mal ve hizmet ürettiği (kar ettiği) ölçüde başarılıdır. Performans yaklaşımları açısından değerlendirirsek özellikle klasik yönetim anlayışına göre yönetilen şirketlerde amaç yaklaşımı sosyal zorunluluğa göre şirket sosyal performansına uygun düşecektir. Bu yaklaşıma göre bir organizasyon ifade ettiği amaçlara ulaştığı derecede başarılıdır. Klasik yönetim yaklaşımında amaç karlılığın maksimizasyonudur ve en önemli performans göstergesi elde ettiği kardır. Benzer şekilde Doğal Sistem Yaklaşımı ile de ilişki kurulabilir. Bu yaklaşıma göre bir organizasyon yaptığı üretim ve bu üretim hacmini koruduğu derecede başarılıdır.

Sosyal tepki yaklaşımına göre bir organizasyon ekonomik, kanuni ve sosyal sorumluluklarını yerine getirdiği ölçüde başarılıdır. Çünkü sosyal tepki yaklaşımına

göre organizasyon bütün beklenti gruplarına karşı sorumludur. Performans yaklaşımları açısından bakıldığında ise bu bileşenler yaklaşımı ile örtüşür. Bileşenler yaklaşımına göre bir organizasyon bütün stratejik bileşenlerini en azından minimal olarak tatmin ettiği derecede başarılıdır.

Üçüncü ve son yaklaşıma yani sosyal heveslilik yaklaşımına göre ise şirket ekonomik, kanuni ve sosyal vatandaşlık sorumluluklarını yerine getirdiği ölçüde başarılıdır. Burada da bileşenler yaklaşımı aynen geçerlidir. Ancak bu yaklaşımda hevesliliğin ve proaktifliğin de ölçülebilmesi gereklidir.

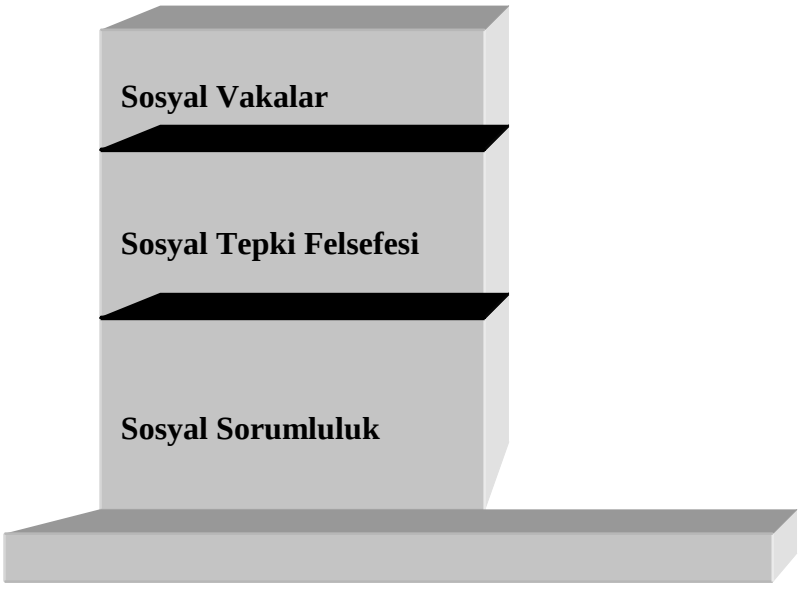
Şu da belirtilmelidir ki her üç yaklaşım da organizasyonun meşru dairede kalmasını öngörür. Dolayısı ile de her üç sistem için de Meşruluk yaklaşımından bahsedilmektedir. Meşruluk yaklaşımına göre bir organizasyon meşru faaliyetlerle hayatını devam ettirdiği ölçüde başarılıdır.

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere şirket sosyal performansı için pek çok tanım yapılabilir ve bir çok yaklaşıma göre performans ölçülebilir. Ancak konunun teorisyenleri şirket sosyal sorumluluğu açısından sosyal heveslilik ya da en azından sosyal tepki yaklaşımına odaklandığı için bileşenler yaklaşımına göre performansı ölçmek en doğru tercih olacaktır.

3.ŞİRKET SOSYAL PERFORMANS MODELLERİ

3.1.CSP yapısına ilişkin (CSP in a violent society); Şirket Sosyal Performans Yapısına Bakış

İş dünyası toplum ilişkileri alanında yapılan CSP modelleri 30 yıldan fazla süredir gelişimini sürdürmektedir. Fakat sosyal performans konusundaki teori gelişimi 1970'lerden sonra hızlanmıştır. CSP üzerinde kurulmuş olan modellerin birçoğu A.B. Carroll'un (1979) 3-boyutlu modeli üzerine inşa edilmiştir. Carroll kendisinden önce yapılmış olan sosyal performans ve sosyal heveslilik çalışmalarını entegre etmeyi başarmış ve üç kritik boyutta özetlemiştir. İlk boyut sosyal sorumluluk tanımını ekonomik, kanuni, etik, tedbirli olmak üzere kategorilere ayrılmıştır. İkinci boyut olan sosyal tepkililiğin filozofisi, şirket tepkilerini RDAP skalası üzerinde değerlendirmektedir. Üçüncü boyut olan şirketin rol aldığı sosyal vakalar, bu sorumluluğun bağlı olduğu sosyal olayları ya da alanları açıklamaktadır. Sosyal olaylar zaman içerisinde değişebilir. (Şekil 3.1)



Şekil 3.1 Carroll 3-boyutlu modeli

L. E. Preston ve J.E. Post şirketlerin sosyal sorumluluklarını karşılamalarının en iyi yönteminin, topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmek olduğunu belirtmiştir. Onların modeline göre sosyal sorumlu davranışa rehberlik edecek başlıklar ilgili toplum politikasının bünyesinde bulunmaktadır. Şirketlerin hem birincil ilgi alanı (firmanın gerekli ekonomik faaliyeti hem ikincil ilgi alanı (iş ilişkileri, politik ve sosyal çevresi) hem de daha geniş bir sosyal çevreye ilişkin sorumlulukları vardır.

Prof. R. Strand sistem teorisini referans göstererek daha farklı bir CSP modeli ortaya koymuştur. Sosyal sorumluluğu girdiler, sosyal hevesliliği süreç ve sosyal tepkileri çıktılar olarak değerlendirmiştir. Sonuç modelinde CSR dış çevre tarafından açıklanmaktadır. Firma aldığı bu girdiyi izleme, işlem ve karar verme sistemi (süreç) ile her sosyal vakaya özel tepki geliştirme amacıyla kullanmaktadır.

S. L. Wartick & P.L. (1985) Cochran daha önceki teorik yaklaşımlardan faydalanarak ekonomik sorumluluk, toplum sorumluluğu ve sosyal hevesliliği içe alan bir sosyal heveslilik tanımında birleştirmişlerdir. CSP modelinin bir sentezi olarak vakalar yönetimi içeriğini Caroll'ın sosyal vakaları ve Strand'in sosyal tepkilerinin entegrasyonu ile farklılaştırmışlardır.

E. E. Epstein yöneticilerin bireysel etik sorumluluklarını CSP yapısı içine almayı başarmıştır. Bu bireysel veriler iş etiğinin merkezi elemanlarından biri olarak algılanmış ve sosyal performans, sosyal heveslilik ile birleştirilerek sosyal politika süreci oluşturulmuştur.

S. P. Hocevar ve A. Bhamri CSP modelini 3 öğe ile geliştirmişlerdir: değerler ve felsefesini, heveslilik mekanizması, Pazar çıktılarının değerlendirilmesi. Sigorta endüstrisinde yaptıkları çalışmayı baz alarak, dış faktörlerin CSP'yi çoklu-boyutta değerlendirdiği sonucuna varmışlardır. Şirket üst yönetiminin değerlerinin, felsefesini ve bunları uygulamada kullanılan iç mekanizmaların en önemli faktörler olduğunu vurgulamışlardır.

Son olarak D. J. Wood CSP modelini sosyal sorumluluğun kurumsal, organizasyonel ve bireysel seviyede üç prensibini açıklayarak; kısmi hevesli süreçleri çevresel değerlendirme, paydaş yönetimi veya vaka yönetimi olarak kategorize etmek suretiyle ve etki, politika, programların CSP'nin kolektif çıktısı olarak benimseyerek yeniden formüle etmiştir.

Bu kısa tekrar bize bazı ortak tehditleri göstermektedir. Dış çevre (toplum sorumluluğu veya paydaş yönetimi olsun) sosyal tepki için gereken beklentileri belirlemektedir. İkinci olarak şirketler bu bilgiyi girdi olarak kullanacaklar ve analiz ettikten sonra işleyerek bir tepki vereceklerdir. Üçüncü olarak bu tepki dış çevre tarafında CSP'nin bir çıktısı olarak değerlendirilecektir.

3.2 Wood Modeli

Şirket sosyal performansı yıllarca akademik çalışmaların konusu olan Amerika'da 1970'lerin ortalarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. CSP teorisinde doğru yapı taşları tanımlanmasına rağmen (Ackerman & Bauer, 1976; Caroll, 1979; Davis, 1973; Frederick, 1978; Freeman, 1984; Miles, 1987; Preston & Post, 1975;Wartick & Cochran, 1985) henüz tam anlamıyla bir teori geliştirilememiştir. Yapılan analizler birbirine entegre edilememiş, genellikle bağımsız ve hatta rekabet eden çalışmalar ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışmaların ilişkilendirilmesi suretiyle iş dünyası-toplum ilişkisini ortaya çıkaran bir yapı oluşturulması mümkün olacaktır.

3.2.1 Şirket Sosyal Performansı (CSP) Tanımlarına Genel Bakış

CSP tanımı henüz tatmin edici seviyeye ulaşmamıştır. Sethi (1979) CSP nın değerlendirilmesi için kategoriler belirlemiş fakat CSP tanımını yapmamıştır. Preston 'ın (1978) "Research in Corporate Social Performance & Policy" isimli kitabı oldukça değerli bilgiler içermesine rağmen bir tanım ortaya atmamıştır. Caroll (1979) CSP kategorilerini, sosyal vakalar ve sosyal heveslilik düşüncesini içeren 3 boyutlu bir model yaklaşımı getirmiştir. Jones (1983) iş dünyası-toplum araştırmasında değişken olarak sosyal kontrole açıklık getirmiştir.

Ullman (1985) deneysel çalışması ile CSP için bir teoriye ihtiyaç olduğunu savunan ilk araştırmacıdır. Aynı zamanda Wartick & Cochran (1985) Caroll ın çalışmasına ifşaen CSP üzerinde genel bir model kurmaya çalışmıştır. Çalışmalarında sosyal sorumluluk, sosyal heveslilik süreci sosyal olayları içine alan politikalar bütününden kurdukları kurduklarını açıklayarak birbiri ile çelişen bakış açılarının bu bütüne nasıl dahil edilebileceğini göstermişlerdir.

Ardından CSP içeriği ciddi anlamda teorik ve deneysel ilgi çekmiş (Clarkson,1988; Hocevar & Bhambri, 1989; Randall, 1989; Reed, Cetz, Collins, Oberman & Toy,1990; Thopson, 1991; Wartick & Smith, 1992) fakat bu çalışmaların teorik

yapısı ve etkisi Wartick & Cochran (1985) çalışmasının ilerisine gidememiştir. Miles (1987) ŞSP üzerinde genel bir teori kurmaya çalışmıştır. Sigorta endüstrisinde yaptığı çalışmalarda stratejik yönetim ve organizasyon teorisinden yola çıkarak şirket heveslilik sürecini açıklamaya çalışmıştır. Hevesliliğin bileşenleri olarak şirketin dış ilişkiler stratejisi (üst yönetim anlayışının bir fonksiyonu olarak) ve dış ilişkiler yapısını ele almıştır. Heveslilik süreci CSP nın sadece bir boyutu olarak kabul edildiğinden bu teori genel bir teori olma özelliğini yitirmiştir. Miles çalışmasında sosyal sorumluluk prensiplerine ya da ahlaki yapıya pek fazla önem vermemiştir. Bu çalışmanın en önemli faydası sosyal politikanın şirket politikasının bir parçası olarak düşünülmesini sağlamasıdır.

Wartick & Cochran (1985) CSP model tanımı geniş bir tanım olmasına rağmen bazı soruları yanıtsız bırakmıştır. Performans terimleri ilişkilendirme ya da entegrasyondan değil hareket ve çıktılardan bahsetmektedir. Böylece CSP modeline bir örnek eklenmediği sürece CSP tanımı açılığa kavuşmamaktadır. İkinci olarak sosyal heveslilik birçok sürecin bileşeni olması gerekirken tek bir süreç olarak tanımlanmıştır. Üçüncü olarak CSP modelinin son bileşeni (Sosyal vakaları gösteren politikalar) çok katı olarak tanımlanmıştır. Modelde sosyal performansının değerlendirildiği tek boyutun çıktılar olduğu kabul edilmiş; herhangi bir politika güdülmemesi halinde sosyal performansın varlığını göstermek mümkün olmamıştır. Ayrıca politikaların davranışlarla ifadesi yeterli olmamış yazılı (formal) bir şekilde ortaya konması istenmiştir. Tersine davranışlar ve programlar arkalarında formal bir politika olmadan sosyal performans adına büyük payı olan sosyal içeriklerdir. Dördüncü olarak sosyal performansları kötü olan şirketlerin sosyal olarak sorumlu olamayacakları katı bir biçimde ifade edilmiştir ki her ne kadar yaygın bir görüş olsa da bu değerlendirmeyi negatif ya da pozitif yönde sosyal performans olarak değerlendirmek daha doğru bir kriterdir.

Eğer bu sorunlar göz önüne alınırsa Warctick ve Cochran'ın modelini 3 bileşen oluşturmaktadır:1) Motive edici prensipler 2) Davranış süreci 3) Şirketin dış çevresi ile olan ilişkisinin sonuçlarının şirket ve yönetim bazında değerlendirilmesi. Bu yaklaşımla Wartick & Cochran'ın CSP tanımı şu şekilde alınabilir: Bir şirketin sosyal sorumluluk prensiplerinin konfigürasyonu, sosyal heveslilik süreci ve politikalar, programlar ve şirketin sosyal ilişkilerinin gözlemlenebilen çıktıları.

Bu tanımdan yola çıkarak araştırmacı, bir şirketin sosyal performansını değerlendirmek için, sosyal sorumluluğun şirket aksiyonlarını hangi derecede motive ettiği, şirketin sosyal heveslilik süreçlerini hangi derece kullandığı, şirketin sosyal ilişkilerini yönetecek politika ve programlara sahip olup olmadığını incelemek durumundadır. Araştırmacı incelemesinde bazı her biri birbiri ile ilişkili ve analitik olarak kritik ve politik olarak da zor sonuçların alınmasına sebep olan prensipler, süreçler ve çıktılar ile karşı karşıyadır. Kötü motiflerden iyi çıktılar, iyi motiflerden kötü çıktılar, süreçleri iyi geliştirilmemiş etik olarak uygun motifler, kötü motifler fakat iyi süreç uygulamaları gibi durumlar karşılaşılacak olan durumlardan bazılarıdır.

Wood söz konusu tanımı ile bu anlamda tüm sorunlara çözüm getirmektedir. Hazırladığı değerlendirmenin zamanla sınırlı olmadığını ve hazırladığımız araştırma sorularına bağlı olduğunu söylemek mümkün olduğu gibi ayrıca iş performansını sosyal performanstan ayırmamıştır. Wood mevcut Wartick ve Cochran tanımından yola çıkarak tablo-1 görülen yapıyı geliştirmiştir.

Wood a göre modelin bu yapısını üç yönden savunabileceğini belirmiştir: a) İş dünyası ile toplumun tarihi gelişimi b) Yeni yapının mevcut literatüre uyumu c) Yeni düşünce sistemi nedeniyle ortaya çıkacak araştırma sorularının kalitesi ve doğası.

3.2.2 ŞİRKETİN SOSYALSORUMLULUK PRENSİPLERİ (CSR) :Motiflerin Bulunması

Caroll (1979: 500) iş dünyasının sosyal sorumluluğunun toplumun ekonomik, kanuni, etik ve tedbir beklentilerini kapsadığını gözlemelmiştir. Frederick (1986) "Şirketlerin CSP fikri şirketin sosyal iyileşme için çalışmaları zorunludur" şeklinde özetlemiştir. Davis klasik CSR tanımını "Şirketlerin beklediği kazançla birlikte ekonomik, teknik ve kanuni gereklere tepkisi sosyal fayda sağlamak." Sözleri ile ifade etmiştir.

Tablo 3.1 Şirket sosyal Performans Modeli

ŞİRKET SOSYAL PERFORMANS MODELİ
Şirket Sosyal Sorumluluk Prensipleri
Kurumsal prensipler: meşruiyet
Organizasyonel prensip: toplum sorumluluğu
Bireysel prensip: yönetimsel tedbirler
Sirket Sosyal Heveslilik Süreci
Çevresel değerlendirmeler
Paydaş yönetimi
Vaka yönetimi
Sirket Davranışının Sonuçları
Sosyal etkiler
Sosyal programlar
Sosyal programlar

CSR tanımları ile ilgili görüşler ile birlikte bu tanımı daha özele indirgemeye çabalayan 3 fikir geliştirilmiştir; Carroll (1979) ın 4 kategori oluşturması, Preston ve Post (1975) topluma karşı sorumluluk yaklaşımı ve Sethi'nin (1979) şirketleri reaktif, direnen ve sorumlu olarak niteleyen skalası. Bu çalışmalar hali hazırda birbirinden bağımsız ve rekabet eden CSP modelleridir. Wartcik & Cochran (1985) hem topluma karşı olan sorumluluğun hem de sosyal sorumluluğun harmanlanacağı bir model yaratmaya çalışmıştır. Carroll ın 4 kategorili CSP tanımını CSP nın ilk bileşeni olarak kabul etmişlerdir. Carroll ın "Ekonomik, Kanuni, Etik, Tedbirci"olarak yaptığı sınıflandırma CSP prensiplerini içinde bulunduran kavramlar olsa da prensiplerin kendisini ifade etmemektedir. Örneğin ekonomik alanda firma kendi çıkarlarını korumayı prensibi ile kazancını maksimize etmeye çalışabilir ya da ortak çıkar prensibi ile paydaşları arasındaki çıkarları dengelemeye çalışabilir ya da sosyal çıkar prensibi ile işçi sayısını ve üretimi artırma çabası içine girebilir.

Tablo 3.2'de Wartick & Cochran oluşturulan ve daha sonra Wood tarafından revize edilen modeller gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Şirket Sosyal Performans Modelleri Karşılaştırması

Şirket Sosyal Performans Modeli	
Wartick & Cochran(1985)	**Wood (Revizyon-1991)**
CSR Prensipleri - ekonomik - kanuni - etik - tedbirli	CSR Prensipleri - kurumsal prensip: meşruiyet - org. prensip: toplum - sorumluluğu
CSR2 Süreçleri - reaktif - defansif - tepkili - aktif değil	CSR2 Süreçleri - çevresel değerlendirme - paydaş yönetimi - vaka yönetimi
Politika ve Programlar - vaka yönetimi	Şirket davranışının çıktıları - sosyal etkiler - sosyal programlar - sosyal politikalar

CSP prensiplerinin esası iş ve toplumun birbirinden ayrı olmadığı ve bu yüzden toplumun iş dünyasından bazı beklentileri olduğudur. Bunun yanında literatür araştırmaları CSP prensiplerini sınıflandırma çabası içine giren çalışmaların birbiri ile ilişkili fakat birbirinden ayrı üç konuya açıklık getirilmediğini göstermiştir; ekonomik kurumlar olmalarından dolayı tüm iş alanlarından talep edilen beklentiler, yaptıkları iş ve uzmanlıklarından dolayı her bir şirketten talep beklenenler, şirketlerdeki ahlaki sorumluluklarının büyük olmasından dolayı yöneticilerden talep edilen beklentiler. Bu üç kademeli sınıflandırmanın yapılmasından sonra (kurumsal, organizasyonel ve bireysel) daha önce muallakta kalan bir çok konu üç kategori altında değerlendirildiğinde açığa kavuşabilecektir.

3.2.2.1.Kurumsal Seviye: Meşruiyet

"Toplum iş dünyasına düzen ve güç getirmektedir. Uzun bir süreç içinde verilen bu gücü toplumun sorumlu tuttuğu şekilde harcamayanlar onu kaybetmeye mahkumdur."

Bu prensip bire bir durumlarını gözetmeksizin tüm şirketler için geçerlidir.

3.2.2.2. Organizasyonel Seviye: Sorumluluk

"Şirketler toplum ile ilişkide oldukları birincil ve ikincil alanlarda yaptıkları işlerden ve sonuçlarından sorumludur."

Bu prensip bire bir şirket bazında işlemektedir. Şirketler tüm sosyal problemleri çözmek zorunda değildir. Neden oldukları sorunları çözmek ve şirketin ilgi alanına giren sosyal problemlere yardım etmek durumundadır.

Örneğin bir otomobil imalatçı firma araç güvenliği ve hava kirliliği gibi problemlere yardım etmekle sorumlu kılınabileceği gibi sürücülerin eğitimi ve toplu taşıma politikası ile ilgilenebilir. Fakat bu firmanın düşük-ücretlilere ev bulma okuma-yazma seferberliği gibi problemler ile ilgilenmesi beklenemez.

Tablo 3.3 CSR Prensipleri

Meşruluk Prensibi: Toplumun iş dünyasına güç ve meşruluk sağlar. Uzun vadede, gücünü toplumun sorumlu tuttuğu şekilde kullanmayanlar bu gücü kaybetmeye mahkumdur.	
Uygulama Seviyesi:	Kurumsaldır, firmanın bir organizasyon olarak genel zorunluluklarına dayanır.
Odak:	Onay ve zorunluluklar.
Değer:	İş-toplum arasındaki ilişkileri açıklar ve herhangi iş dalından bekleneni belirler.
Kaynağı:	Davis (1973)
Toplum Sorumluluğu Prensibi: İş dünyası toplum ile ilişkiye girdiği birincil ve ikincil alanların çıktılarından sorumludur.	
Uygulama Seviyesi:	Organizasyonel, şirketin spesifik konuları ve çevresi ile olan ilişkilerine dayanır.
Odak:	Organizasyonlar için davranışsal parametreler
Değer:	Şirketin ilgi alanı ve aktiviteleri ile ilgili sorumluluğunu çok geniş bir alanda olmamak kaydıyla özelleşrir.
Kaynak:	Preston & Post (1975)
Yönetsel Tedbirler: Yöneticiler ahlaki aktörlerdir. Sosyal sorumlu çıktılar almak üzere şirket sosyal sorumluluğunun her alanına ilişkin tedbir almak durumundadırlar.	
Uygulama Seviyesi:	Bireysel, organizasyondaki aktörlere dayanır.
Odak:	Seçim, fırsat, bireysel sorumluluk
Değer:	Yöneticilerin ahlaki aktörler olarak sorumluluklarını açıklar ve sosyal sorumluluğa hizmet için seçenekleri ortaya koyar.
Kaynak:	Carroll (1979), Wood (1990)

3.2.2.3. Bireysel Seviye: Yönetimsel Tedbirler

Yöneticiler ahlaki aktörlerdir. CSR'nin her konusunda sosyal sorumlu çıktılar sağlayan kararları alabilmeleri gerekir.

Yöneticiler seçenekler ile dolu bir organizasyonel ve sosyal çevrede bulunmaktadır.

Yöneticilerin hareketleri tamamen şirket prosedürleri, iş tanımları, kaynak mevcudiyeti ya da teknoloji kısıtları ile sınırlı değildir.

Belli alanlarda tanımlanmış sosyal sorumluluklar yanında yöneticilerin bu sorumlulukların ne kadarını gerçekleyeceklerine dair bir seçim hakları olacaktır.

3.2.2.4 Prensiplerin Şirket Sosyal Performansına (CSP) Katkısı

Davis (1973), Preston&Post (1975), Ackerman (1975) ve Carroll (1979) bir birinden bağımsız ve uygulamada bir biri ile çelişen sosyal sorumluluk düşünceleri ortaya atmıştır. Daha sonra Sethi (1979) nin yapmış olduğu çalışma bazı yönleri ile yararlı olsa da sosyal olarak aktif oolan tün firmaların aynı zamanda sorumlu firmalar olacağını öne sürerek çok da uygun olmayan bir bağlantı kurmuştur. Bu çalışmalardan derlenerek oluşturulan meşruiyet prensipleri, topluma karşı sorumluluk, yönetim tedbirleri başlıkları CSR anlayışını çok kademeli bir terim haline getirmiştir.

Meşruiyet prensibine göre toplum kurumları arasında bir denge kurma hakkına ve kanuni fonksiyonlarını tanımlama hakkına sahiptir. Bu yapısal bir prensiptir, firmaların zorunluluklarına firmaları sosyal kurunlar olarak değerlendirmek suretiyle bakar. Bu zorunluluklar yerine getirilmediği takdirde toplumun yaptırımları olduğunu ortaya koyar.

Toplum sorumluluğu prensibi firmaların toplumun iyiliği için çalışmaları gereğini belirtir. CSR içeriği her firma için farklı olabilir çünkü her firma yapılan yanlışları düzeltmek, ileride olabilecek hataları önlemek ve bu hatayı ortaya çıkaran sosyal problemlerin çözümüne yardımcı olmak durumundadır. Bu prensip ilişkisel bir prensiptir ve her firmanın kendi çevresi ile olan ilişkilerinin iyi olması gereğini öne sürer.

Yönetimsel tedbirler prensibi bireyin karar verme ve uygulama özgürlüğünü ve sorumluluğunu ekonomik, kanuni, etik sınırlar içinde tasdik etmektedir. Bu prensip insanların seçimine ve isteğine dayanır.

CSR ın diğer prensipleri yönetimin davranışlarını motive eden prensiplerdir. Neyin mümkün olduğu (neden-sonuç ve zaman serisi prensipleri), insanlar arası ilişkinin nasıl yönetilmesi gerektiği (eşitlik, adalet, hak prensipleri), yöneticilerin kimin ilgi alanlarına hitap etmeleri gerektiği (kendi, diğer, kolektif ilgi alanları) gibi soruları yanıtlamaya çalışır.

Burada yer alan prensiplerin bilinmesi gereken limitleri vardır. İlk olarak kanuni fonksiyonlar, zorunluluklar, sosyal fayda gibi terimler evrensel ve anlam olarak açık terimler değildir; zamana ve kültüre bağlı olarak değişkenlik gösterirler. İkinci olarak, belirli bir kültür ve zaman dilimi söz konusu olsa bile paydaşların kendi değerlerini ortaya koyması farklılık yaratacaktır. Üçüncü olarak, oraganizasyonel seviye, bireysel seviye içerikleri de (seçenekler, fırsatlar, yatırımlar) benzer olarak insanlara ve değer yargılarına göre değişebilir. Sonuçta CSR prensipleri kesin standartlar olarak algılanmamalıdır. Kültürel ve organizasyonel içerikte bulunan ve uygulanan değerlerin doldurduğu bir form olarak düşünülebilir.

3.2.2.5 CSR Prensiplerinin İçeriği

a) Meşruiyet:

Meşruiyet prensibinin kabul edilmesi durumunda araştırmacılar şirketlerin sosyal sorumlu olup olmadığından ziyade küresel sosyal sorumluluk ve sosyal kontrol konularına eğilme imkanı bulacaklardır.

Küresel sosyal sorumluluk içeriğinde şu sorular cevap beklemektedir:

Çok uluslu bir şirket hangi topluma karşı sorumlu olmalıdır? Şirketlerden kendi menşei olan ülkelerin değerlerini taşımaları beklenebilir mi? Çok uluslu şirketler tüm koşu ülke değerlerini akabuşl etmeli midir? Şirket bir ya da birden çok bölümünde meydana gelebilecek değişimleri nasıl yönlendirebilir? Yönetim değişik ülkelerde bulunan paydaşlar arasında uzun ve kısa dönemli beklentileri nasıl dengeleyebilir? Benzer sorulara ciddi teorik yaklaşımlar getirilmeye başlanmıştır (Donaldson,1989;Toyne,1990).

İş dünyasında meşruiyet ve sosyal kontrol arasındaki ilişki sorun yaratmaya devam etmektedir. Meşruiyet prensibini test etmenin yolu, sosyal beklentileri hiçe sayan bir şirketi incelemektir.Şirketin bu inceleme sonuçlarına göre meşru olmaya ihtiyacı olduğu ortaya çıkarsa meşru olan ve olmayan iki şirket arasındaki farkları belirlemek yeterli olacaktır. Şirketin sorumsuz davranışlarının ticari faaliyetleri üzerinde

herhangi bir kötü etkisi görülmüyorsa o çevre için meşru olma şartlarını değiştirmek gerekecektir.

b) Topluma Karşı Sorumluluk:

Bu konuda karşılan sorunlar şu şekilde sıralanabilir: Toplum Sorumluluğu ile meşruiyet arasındaki bağlantılar nelerdir? Şirketler toplumun isteklerine cevap vermedikleri zaman meşru olmaktan uzaklaşır mı? Şirketlerin topluma karşı olan sorumluluğunu kim belirler ve bu sorumluluklar nasıl değişir? Toplum sorumluluğu-şirket arasındaki etik değerler birbirine nasıl bağlıdır?

c) Yönetimsel Tedbirler:

Yöneticilerin şirket içindeki ahlaki aktörler olduğu ve şirket sorumluluğunu yerine getirecek seçimler yapması gereğinin kabulü ile ortaya çıkacak soru söz konusu kişisel ve organizasyonel karakterlerin bu seçimleri nasıl etkileyeceğidir. Yöneticilerin seçim yaparken önlerine çıkacak engellerin neler olacağı farklı bir sorudur.

Her üç prensibi de içine alan sorular ile de karşılaşmak mümkündür. Örneğin meşruiyet temel prensip olmak üzere toplum sorumluluğu ve yönetimsel tedbirler olarak prensiplerin hiyerarşik anlamda sıralandığını düşünelim. Bu durumda Preston & Post 'un (1995) tanımlamış olduğu RDAP skalası yöneticilerin hangi CSR prensibini motive edici olarak seçtiğinin göstergesi olabilir.

Reaktif firmaların sadece meşruiyet prensibi ile hareket ettikleri, defansif firmaların meşruiyet ve toplum prensibini benimsediği, aktif firmaların her üç prensibi de kabul ettiği söylenebilir. Akabinde bu prensiplerin biri, ikisi ya da üçü ile hareket eden şirket ya da yönetim uygulamalarının çıktıları (politika, program ve ya diğer çıktılar) arasındaki farkları inceleyebilir.

Diğer düşüncelerin tersine her üç prensibin bir birinden bağımsız olduğu tartışılabilir. Örneğin bir yöneticinin meşruiyet ve toplum sorumluluğu prensiplerinden bağımsız kendi kararları ile topluma faydalı olduğu bir durumda bireysel seçim-oraganizasyonel sorumluluk-kurumsal gereklilik arasındaki dengenin nasıl olması gerektiği araştırılmalıdır.

Güdüleri deneysel olarak test etmek aldatıcı olabilir. CSR prensiplerine olan inanç saptanmalı ve tepki süreci ile arasındaki ilişki belirlenmelidir.

3.2.3. ŞİRKET SOSYAL HEVESLİLİK SÜRECİ (CSR_2)

Wartick&Cochran (1985) CSP modeli içinde şirket sosyal hevesliliğini, sosyal sorumluluğu tanımlayan fakat sosyal sorumluluğun yerine geçmeyen bir bileşen olarak tanımlamıştır. CSP modelinin ikinci bileşeni olan CSR_2 belli prensiplere dayalı sosyal sorumluluk yansımalarına tepki katmaktadır. Wartick & Cochran formülünde Carroll ın listelediği dörtlü skala (reaktif, defansif, aktif, proaktif) kullanılmış, sosyal baskılara karşı gelişen şirketsel tepkiler ifade edilmiştir. Fakat gözönüne alınması gereken bu ifadelerin prensip olmadığı ve sosyal heveslilik kavramını tam olarak açıklamadığıdır.

Strand (1983), Ackerman (1975) ın daha önce yapmış olduğu çalışmaya benzer olarak geliştirdiği sistem yapısı ile hevesli firmanın karakteristik davranışını 3 maddede özetlemiştir.

a) Çevre koşullarını gözlemler ve değerlendirir.
b) Birçok paydaş talebini bunun üzerine
c) Değişen koşullara karşı planlar ve politikalar geliştirilir.

Bu davranışlar aynı zamanda bilgi elde etmek, insanları, grupları ve olayları sürdürmek için gereken süreçlerdir. Bu yüzden CSP modelinin ikinci bölümünün anlamını daha iyi yansıtır. Dahası Sosyal Vakaların Yönetimi (SIM) araştırmasının üç ana konusuna yer vermiştir: çevre değerlendirmesi, paydaş yönetimi ve vakalar yönetimi.

3.2.3.1. Çevre Değerlendirmesi

Heveslilik çevre koşullarına adaptasyonu suretiyle şirketin kurtuluşunu öngören ekolojik bir içeriktir. Firmalar dış çevreye tepki vermek ve uyumlu olmak için çevre hakkında bilgi edinmelidir (Dargeois, 1980). Sosyal sorumluluğu yönetim hareketine dönüştürmek için SIM araştırmacıları sorumluluğun farklı orijinleri, süreçleri, konfigürasyonları ve etkileri olduğu ve çevrenin sürekli değiştiğini ifade etmek durumunda kalmışlardır. Bu sayede bir firma için sosyal, politik ve yasal çevrenin en az ekonomik ve teknolojik çevre kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır.

3.2.3.2 Paydaş Yönetimi

Freeman (1984)'ın paydaş analizi dış-paydaşlar ve şirket fonksiyonları arasındaki ilişki konusunda bir tartışmanın öncüsü olmuş bu ilişkiyi ve sonuçlarını öngören bir kılavuz sunmuştur SIM çalışmalarının büyük bir bölümü paydaş yönetimi üzerine

yapılmıştır. Bazı araştırmacılar paydaş yönetimi içeriğine odaklanmış ve şirket uygulaması için sağlam teoriler geliştirmek amacıyla çalışmışlardır (Gilbert, 1989; Mallot, 1990; Meznar, Chrisman & Carroll, 1990). Morris, Rehbein, Hosseini & Armacost (1990) paydaş yönetim araçlarının bir kısmını (örneğin, çalışan mektupları, halkla ilişliler ofisleri, toplum ilişkileri programları) organizasyonel karakteristiklerle (kazançlılık, sahip olmak, CEO liderlik stilini) biraraya getirmişlerdir.

Diğer araştırmacılar firmaların çoklu paydaş ilişkilerini nasıl yöneteceği üzerinde durmuştur. Örneklerden bazıları halkla ilişkiler yönetim araştırmaları; şirket sosyal raporlaması (şirketin sosyal sorumluluğu nasıl açıkladığı ve paydaşların bundan kazansı); sosyal problemleri birlikte çözmek.

Bazı araştırmacılar ise paydaş ilişkilerinden bazılarını konu edinmiş ve bu konunun yönetimi üzerinde durmuşlardır. Bu konuda oldukça fazla sayıda kaynak bulmak mümkündür: Şirket hayırseverliği, toplum ilişkileri, etik yatırımlar, uluslar arası paydaş yönetimi.

3.2.3.3 Vakalarım Yönetimi (IM):

Wartick&Cochran (1985) vakalar yönetimini CSP modelinin üçüncü elemanı olarak kabul etmişlerdir. Onların hazırladıkları içerik vakalar yönetimi, vakaların tanımlanması, analizi ve tepki geliştirilmesi gibi bölümlere ayrılmıştır. Nasılsa bu içerik daha çok süreç anlamı kazandığından, politika bazlı bir içerik olmadığından ve de CSP çıktılarını açıklamaya çalışmalarından CSP modelinin son parçası değil de sosyal hevesliliğin bir süreci olarak görülmesi daha doğru olacaktır.

Daha önceleri çevresel tarama (Wartick& Rude, 1986) olarak bilinene çalışmaların gelişmiş halidir. IM şirketin sosyal olaylara tepkisini yönetmek için iç ve dış süreçlerin planlanmasını ve izlenmesini içerir, öyle ki bir amacı da şirketin karşılaşacağı sürprizleri minimize etmektir. IM'de gelişimlerin dağıtımı, sosyal vakalrı geliştirmek ve kontrolü sağlamak için uygulanmıştır (Ürün-yaşam çevriminde olduğu gibi).

1980 lerde şirket halkla ilişkiler fonksiyonu ile birlikte anılmıştır. IM'e bağlı olarak incelenen diğer şirket davranışları kriz yönetimi (Sirivastava, 1987) şirket poitik stratejisi, kamu-özel şirketler ortaklığı olmuştur.

Daha sonra SIM araştırmaları sosyal vakalar için iç prosesleri incelemiş; örneğin şirket etik programları, şirket etik kodları konu edinilmiştir. Wartick (1988)

çalışmasıyla vaka yönetimi ve tüm şirket performansı arasındaki içerik ve pratik bağlantıların varlığını pekiştirmiştir.

3.2.3.4 Hevesliliğin Şirket Sosyal Performansına Katkısı

Heveslilik bir hareket boyutudur ve CSR nin normatif ve motivasyonel içeriği için "Nasıl?" sorusunu sorar. Hevesliliğin üç bileşeni teorik ve pratik olarak bir birine bağlıdır. Paydaşlar vakalara dahildir; vakalar paydaşları içine alır ve çevre hakkında bilgi tepki verebilmek için gereklidir. Heveslilik bu açıdan yöneticilerin çevre-paydaş durum ve isteklerine karşılık nasıl hareket etmesi gerektiğini gösterir.

3.2.3.5 CSR_2 Araştırma İçeriği

CSR_2 süreçlerini anlamak için yapılan araştırma sorularını:

Tepki alanları: Şirket hangi çevresel baskılara karşı hevesli olmalıdır?

Tepki modları: Hangi düşünce ve hareket uyumu şirketin dış çevresi ile ilişkilerine uygundur? Hangi tepki şirket değerlerini daha iyi gösterir?

Tepki araçları: Şirket çevre koşulları ve sosyal taleplere karşı hangi metodları kullanır?

Tepkinin çevrim ve gelişimi: Hevesli politika ve programların gelişimi için hangi yönetim prosesleri uygulanmalıdır? Yöneticiler bu programlardan ne sonuçlar beklemelidir? Sosyal tepki için bir öğrenme eğrisi var mısır ve neye benzer?

Tepkinin verimi: Tepki hareketleri hem içeride hem dışarıda nasıl değerlendirildi? Verimlilik ölçütü için kimlerin yanıtı önemliydi?

Tepkinin şirketleşmesi: Hevesli prosesler bir şirkette standart nasıl operasyon prosedürü haline gelebilir? Sosyal tepki süreci ve şirket poiltikası arasındaki ilişki nedir?

Bir şirkette tepki modlarının nasıl değişkenlik arz edeceği diğer ilginç sorudur. Yakın zamanda yapılan bir çalışma şirketin değişik zamanlarda, değişik vakalar için ve hatta aynı anda o anki duruma göre farklı tepkiler verilebileceğini göstermiştir (Marcus ve ark., 1987; Mitnick, 1981; Wood, 1986)

Ayrıca şirketin içinde üstten asta sosyal heveslilik yaklaşımı incelenmiştir. Şirketin toplum imajı ile şirketin sorumluluk/heveslilik profili arasındaki ilişki incelenmeye değer bir konudur.

3.2.4 ÇIKTILAR: SOSYAL ETKİ, PROGRAMLAR ve POLİTİKALAR

Şirket davranışının çıktıları CSP değerlendirmesi için oldukça önemlidir. CSP modelinin üçüncü maddesine göre çıktılar – politikalar, programlar ve incelenebilir çıktılar – üçe ayrılmıştır: Şirket davranışlarının sosyal etkileri, şirketleri sorumluluk/heveslilik adına uyguladığı programlar, sosyal vakaların kontrolü için ve paydaş istekleri için şirketin geliştirdiği politikalar.

3.2.4.1 Şirket Davranışının Sosyal Etkileri

Bu çıktılar ile beraber çevrim tamamlanmıştır. CSR üzerinde yapılan önceki çalışmalar; felaketler, yakıt sızıntıları, toksik atıklar, politikacılara rüşvet, zararlı ürünler gibi iş dünyasının negatif sosyal etkileri üzerinde durmuştur. Diğerleri iş sağlama, ihtiyaç maddeleri, varlık sağlama, vergi ödenmesi, teknolojik geişmeler gibi iş dünyasının kazanç sağlayıcı etkilerini göstermiştir.

Sosyal etkiler üzerinde çok yazılmış olsa da bu konuda daha fazla deneysel çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bazı ekonomistler iş dünyasının sosyal etkilerini ekonomik modellerle analiz etmişlerdir (Weidenbaum, 1981) ve bu analiz sonucundan sosyal problemlere serbest pazar çözümlerinin oldukça etkili olduğu sonucu çıkmıştır (Rose, 1970). Diğer ekonomistler hava kirliliği maliyeti gibi ölçülmesi zor konularla ilgilenmiştir. Sosyal etkiler konusunda yapılan çalışmaların birçoğu sosyal raporlama üzerine yapılmıştır (Blake, Frederick & Miles, 1976; Dierkes & Berthoin Antal, 1986). Bu çalışmalarda sosyal göstergeler, hedef raporlamaları ve muhasebeleri, sosyal denge çizelgeleri gibi değerlendirme araçlarına özel önem vermiştir. BU anda yapılan çalışmaların artması CSP değerlendirmesi için kaynak sağlayacaktır.

Eğer CSP herhangi bir sebeple şirketin diğer performans göstergelerinden ayrı tutulursa, şirketler-toplum arasındaki ilişkiyi gösterme yetisini kaybedecektir. Sosyal etkilerin incelenmesi bu konuda sosyal-iş davranışlarını incelemede yardımcıdır.

3.2.4.2. Şirket Sosyal Programları ve Politikaları

Şirketin yaptığı her hareketin bir sosyal etkisi olduğunu bilerek ve bunun CSP performansı ile bağlantılı olduğu varsayımıyla sosyal etkilerin yönetimi adına firmaların yaptıkları hareketlerin sonuçları için bir takım aksiyonlar hazırlanabilir.

Bu aksiyonlar belirli sonuçları olan sosyal programlara yatırım, sosyal sorumlu motifleri ve sosyal hevesli süreçleri şirket prosedürüne almak suretiyle bir politika oluşturulmasını içerir.

Şirketin sosyal olarak istekli olduğu konulara yatırım değişik şekillerde yapılabilir; bir seferlik hareketler (örneğin, Coco Cola şirketinin Hands-Across-America foun-raiser fonuna yaptığı sponsorluk), daha uzun fakat belirli zaman aralığında yapılan çalışmalar (örneğin, sonuç bazlı pazarlama kampanyaları), şirket yapısı ve kültürü için yapılan çalışmalar(örneğin, Alman şirketlerinde gençlere verilen özel şirket staj olanakları).

Şirket sosyal politakası, karar vermek ve rehberlik etmek amacıyla ortaya çıkmıştır: a) problemlerin yinelendiği alanlarda daha fazla gereksiz çaba harcanmaması için,

b) şirket açısından çok önemli olduğu düşünülen alanlarda tehdit ve fırsatların daha iyi değerlendirilmesi için uygun sosyal politika (şirketleşmiş , operasyonel,) sorumluluk prensipleri ile belirlenen şirket davranışlarının bir sonucu olacaktır. Bu politika sosyal olarak hevesli süreçleri beraberinde getirecektir.Şirket sosyal politikası , tamamen sosyal vakaların ve onların sonuçlarının şirket politikası içine alınması ile ilişkilidir.

İdeal durumda şirket sosyal politikası CSR ile bağlandığı zaman 3 durum sözkonusudur:

a) kurumsal-iş dünyasının toplum içindeki meşru sorumluluklarını ayakta tutmak,

b) organizasyonel-şirketin çevresi ile olan adaptasyonunu sağlamak,

c) ahlaki-etik –CSR'yi sağlamak için bireylere etik seçenekler sunmak yöntemi ile bir kültür oluşturulması.

Tablo 3.4'de sorumluluk-politika bağlantısının ideal durumdaki çıktıları görünmektedir; CSR problemlerinin hiyerarşik olduğunu ortaya koyar.İdeal olarak şirket sosyal politika ve programları şirketin tüm hareket ve davranışlarında her üç hedefi gerçekleyecektir.

Prensiplerin hiyerarşik olduğunu düşünerek, şirket yönetiminin ekonomik-kurumsal sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğine inanması durumunu ele aldığımızda, şirket paydaşlar tarafından sorumsuz olarak nitelendirilecektir. Bunun nedeni ekonomik olmayan seviyelere yeterince ilgi gösterilemesidir.

Tablo 3.4 Şirket sosyal politikası; CSR alanlarında CSR prensiplerine göre örnek çıktılar

CSR PRENSİPLERİ			
Alanlar	Sosyal Meşruiyet (Kurumsal)	Toplum Sorumluluğu (Organizasyonel)	Yönetimsel Tedbirler (Bireysel)
Ekonomik	Hizmet ve ürün üretimi, iş verme, hissedarlar için varlık yaratma	Dış şartları göz önüne alarak ürün ve hizmetler için doğru fiyat	Çevreye uygun ürün, zararsız teknolojiler, tasarruf
Kanuni	Kanunlara ve düzenlemelere uymak. İmtiyaz beklememek.	Çıkarlarına ilişkin kamu politikaları için çalışmak	Ürün yada teknolojide gelişim için düzenlemerin avantajlarını kullanmak.
Etik	Temel etik prensipleri takip etmek.	Müşterinin güvenliği için ürün ile ilgili bilgi vermek	Özel pazarlara yönelik ürün geliştirme ve bunun avantajlarından yararlanma
Tedbirli	Etik kurallar ve kanunlar dışında her durumda iyi bir vatandaş olmak. Kazançları toplum ile paylaşmak.	Bağışlarını şirketin birincil ve ikincil konuları ile ilgili problemlere yöneltmek	Sosyal problemleri çözmede faydalı olcak yatırımlar yapmak

Prensiplerin hiyerarşik olmadığını düşündüğümüzde örneğin yönetim kararlarını tamamen destekleyen ve ekonomik olarak yasal sorumluluğunu yerine getiren fakat topluma karşı sorumluluğunu desteklemeyen bir organizasyon tıpkı eroin satıcılığı gibi müşterilerini mutlu eden, varlık sağlayan bir suç örgütü olabilir. Alternatif

olarak yönetimi yetkili kılmış bir organizasyonda yöneticiler sessizce bu üç CSR'ı yerine getirerek bir noktaya gelebilir. Şirketin oluşturacağı program ve politikalar sosyal performans anlamında aşağıdan yukarı ya da yataya doğru değişimin örneği olacaktır.

3.2.4.3. Sosyal Çıktıların CSP Modeline Katkısı

CSP modelinin üçüncü bölümü gözlemlenebilen ve değerlendirilebilen tek bölümüdür. Motivasyonlar gözlemlenemez, süreçlerin gözlenmesi sonuçlarla mümkündür. Operasyonların, programların, politikaların sosyal etkileri CSP'nin, şirket motifleri değerlendirildiği, tepkili süreçlerin değerlendirildiği ve tüm performansın paydaşlar tarafından değerlendirildiği, görünen tek yüzüdür.

3.2.4.4 Sosyal Çıktıların İncelenmesi

Bazı araştırma konuları zaten gündemdedir: İş aktivitelerinin sosyal etkilerini ölçmek için yapılacak metodolojik ve içerik bazlı çalışmalar, sosyal raporlamalar, motivasyon prensiplerinin politika ve program çıktılarına deneysel olarak bağlanamayacağının saptanması. Bunların ötesinde CSP üç yollu etkileşim olarak alındığında (motive eden prensipler, davranışsal süreç, gözlemlenebilen süreç) ortaya yeni sorular çıkmıştır.

3.2.4.5 Kurumsallaşma

Epstein (1987) kurumsallaşma sorununu sosyal politika içeriği yerine üçüncü bölüm CSP modeli ile ilişkilendirmiştir. SIM literatürlerinde sosyal politikanın kurumsallaşmasına ilişkin yaklaşımda politika süreç ve prensiplerinden tamamen ayrılmıştır. Amacı şirketin sadece formal sosyal politikasının varlığı şirketin iyi performansı olduğunu gösterir. Bu aşamada politikaların prensiplerle motive edildiği ya da eyleme geçip geçmediğinin önemi yoktur.

Berthoin Antal (1990) ve Andrews (1987) bir politikayı kurumsallaştırmanın CSR nin tamamen kurumsallaştırıldığı anlamına gelmediğinin altını çizmişlerdir. İyi program ya da politikanın olması downstream çıktılarının sosyal sorumlu ya da şstekli olduğunu göstermez.

Dolayısıyla mevcut sosyal program ve politikalar ile onların downstream sonuçları arasındaki ilişki daha fazla incelenmeli ve yöneticiler planlarında bu ilişkiyi göze almalıdırlar.

3.2.4 Paydaş Perspektifi

Paydaşlar CSP'yi oldukça farklı olarak değerlendirebilirler. Sadece kendi ilgi alanları ile değil CSR'yi anlama ve kabul etme şekilleri ve CSP ile olan ilgileri bu değerlendirmeyi etkiler. Nasıl şirketlerin ve yöneticilerinin CSR prensiplerinin hepsi ile değil birkaçı ile motive edildiği söylenebilirse aynı durum paydaşlar için de geçerlidir. Dolayısıyla şirket paydaşları arasındaki değer yargıları ve ideolojik farklılıkların belirlenmesi ile bu etkilerin CSP'nin paydaşlar tarafından değerlendirilmesine etkisi ortaya konmalıdır.

3.2.5 SONUÇ

Önceki CSP modelleri CSP içeriğinin CSR1 ve CSR2 arasındaki kopuk ilişkiyi ve dolayısıyla CSP'nin iş dünyası ve toplum için üretilen teorileri düzene soktuğunu göstermiştir. Sunulan CSP modeli bazı avantajlar sağlamaktadır.

Sosyal vakaların kurumsal, organizasyonel ve bireysel seviyede sözü edilen üç ilkesi sosyal vakalar üzerinde uzun süredir devam eden tartışmayı açığa kavuşturmuş ve ilkelerin bireysel ve organizasyonel davranışı motive ettiğini göstermiştir,

Heveslilik sürecinin belirlenmesi - çevresel değerlendirme, paydaş yönetimi ve vaka yönetimi - şirketlerin iç ve dış ilişkilerinde kullandığı yolları göstermektedir.

Sosyal etkileri, politikaları ve şirketin dış dünya ile etkileşiminden oluşan programları birlikte değerlendirmenin CSP anlamında daha pratik değerlendirmeler sağlayacağı anlaşılmıştır.

CSP modelinin 3 parçası arasındaki bağlantılar iş dünyası-toplum ilişkileri yeni anlayış kazandırmıştır.

3.3.CSP Analizi ve Değerlendirmesi için Bir Paydaş Çalışması: Clarkson Modeli

İş ve toplum hayatında karşılaşılan temel problem, CSP, CSR_1, CSR_2 kavramların açıklanması ve bu kavramlarla ilişkili ortak verilerin sistematik olarak toplanması, organizasyonu ve analizini yapmak üzere oluşturulacak çerçevenin veya modelin tanımlamalarının yapılmamış olmasıdır. Bu şekilde bir çerçeve veya modelin oluşturulması için henüz ne bir teori geliştirilebilmiş ne de bu kavramlar üzerinde uzlaşmaya varılabilmiştir. Wood'un (1991) CSP tanımı yeterince tatminkar değildir. Sosyal performans, sosyal sorumluluk ve sosyal heveslilik ile birlikte anlaşılmayan yapısını korumaktadır.

Clarkson sosyal performansın sorumluluk ve heveslilik içeren kavramlara dayanana model ve metodların yerine şirket yönetiminin hissedarlar ile olan ilişkilerine dayanan bir taslak kurmuştur. Clarkson (1995) bu yaklaşımı ile sosyal performansın daha etkin bir şekilde analiz edilebileceğini ve değerlendirilebileceğini iddia etmiştir. Paydaş taslağı adı verilen bu çalışma 1983-1993 yılları arasında yapılan 70 den fazla CSP çalışmasından elde edilen bilgiler ile ortaya çıkarılmıştır.

Bu araştırma programı sırasında elde veri toplama analiz ve değerlendirme metodolojilerinin geliştirilmesinde üç temel evre bulunmaktadır: a) 1983-1985: 30 çalışma b)1986-1988:28 çalışma c) 1989-1993:20 çalışma.

3.3.1. CSP Analizi ve Değerlendirilmesi için Araştırma Programı

3.3.1.1. Evre-1: 1983-1985

CSR üzerinde yapılan çalışma programı başlatıldığında hali hazırda Kanada'da sadece bir tane belirgin deneysel CSP çalışması bulunmaktaydı (Corporate Social Performance in Canada, 1977). ABD'de farklı bir durum sözkonusu değildi: Tanım, içerik ve teorileriler yığınını test etmek üzere geliştirilmiş güncel deneysel araştırmalar kolay kolay bulunmamaktaydı (Aupperle, Carroll & Hetfield, 1985). 1975 yılında Kanadalı araştırmacılar bir metodoloji geliştirmek üzere, Preston (1995) tarafından geliştirilen Şirket Tepki Matrisini kullanmışlardır. Preston'ın matrisi sosyal vakaların şirketler tarafından yönetilmesi konusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışma yöneticilerin bir takım süreçleri basamaklarını takip etmesi gereğini öngörmüştür ve bu süreçlere şirket sosyal içeriği adı verilmiştir. Şirket sosyal içeriği Preston tarafından şu şekilde açıklanmıştır: a) sosyal vakalara karşı uyanık olmak ve sosyal vakayı tanımlamak, b) analiz ve planlama, c) politika geliştirme suretiyle tepki gösterme ve, d) uygulama.

Bu analitik taslak Kelly ve Taggart (1979) tarafından geliştirilen inceleme araçları ve onların yaptığı çalışmanın rehberliğinde yapılmıştır. Bu malzemeler 1983'te geliştirilen metodolojinin temelini sağlamaktadır. İnceleme için yedi yıl boyunca yapılmış olan 9 şirket seçilmiştir. Bunun sebebi performanstaki eğilimleri ve değişimleri inceleme imkanı sağlamasıdır.

Preston'ın (1975) taslağında sosyal vakanın ne olup olmadığı hakkında bir tanımlama yapılmamış ve şirket yöneticileri ve araştırmacıların hangi sosyal vakalar ile ilgilenmesi gerektiğine dair bir rehber verilmemiş olmasına rağmen araştırma

programının başlangıcı olan 1983'te insan kaynakları vakalarının şirket için önemli olduğu vurgulanmış ve yönetilmesi gereken vakalar olarak öngörülmüştür :

Çalışanlarla iletişim; eğitim ve geliştirme; kariyer planlama; emeklilik ve ilgili çalışmalar; stres ve ruh sağlığı; devamsızlık ve dalgınlık; bedensel sağlık ve güvenlik; iş adaleti ve ayırım; yönetimde kadınların yeri; performans gelişimi; günlük alaka (Clarson 1982: 52)

İkinci olarak şirketlerin ve yöneticilerinin sosyal vakalar ile ilgili olarak sorumlu pşup olmadıkları sorusu ortaya atılmıştır. Bu şekilde araştırmacılar belirgin bir bilgi ve anlama olmadan şirketlerin yaklaşımlarının nasıl olması gerektiği ve sonuçları hakkında bir dizi öneri ortaya koymuştur.

3.3.1.2. Evre-2: 1986-1988

Carroll'un (1979) orijinal modeli, Preston'ın (1975) taslağını aşan bir gelişme ortaya koymuş ve Carroll CSP içeriğini yeniden tanımlamıştır. Caroll'ın amaçladığı: a) Şirketin hem sosyal hem de ekonomik hedeflerine birlikte ulaşması, b) CSR_1 ile CSR_2 tanımları arasında uzlaşma sağlanması, c) CSP üzerinde yoğunlaşmak olmuştur.

Carroll'ın modeli hem son derece kapsamlı hem de son derece bütünleştirici olmuştur. Modelin etkisi hakkında uzun ömürlü olmasına bakarak karar verilebilir. Model sosyal sorumluluğu kurallar ve kategoriler cinsinden, sosyal hevesliliği süreçler ve stratejiler cinsinden açıklamaktadır. Sosyal vakalar Carroll (1979) tarafından tüketim, çevre, v.b. şekilde açıklanmış güncel performansın temsilcileri olarak kullanılmıştır. Bu yaklaşım şirketler sosyal vakalar için girişimde bulunmaları gerektiğini belirmiş fakat, nedenini ve neler yapmaları gerektiğini tam olarak açıklamamıştır. 3 boyutlu bir küpü andıran Carroll'ın modeli karmaşık ve sınanması zor bir model olmuştur. Veri toplanmasına, organize edilmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir metodoloji geliştirilmesine elverişli değildir.

Carroll'ın bütünleştirici CSP görüşüne dayanarak Wartick & Cochran (1985) da sosyal sorumluluğun, sosyal hevesliliğin ve sosyal vaka yönetiminin ayrı olduğu eski görüşleri ret etmişlerdir. Caroll'ın görüşlerine dayanan modellerinde yine Carroll'ın kanuni, etik, ekonomik ve tedbirli olarak belirlediği sosyal sorumluluğun boyutları arasında birincil önemi performansa vermişlerdir. Yine Carroll'ın (1979) modeline benzer bir şekilde bu model de sosyal sorumluluğun kuralları, sosyal heveslilik

süreçleri ve sosyal vakaları ortaya çıkarmak üzere geliştirilen politikalar ve programlar arasında sürekli bir etkileşim olduğunu söylemektedir.

Modeller ve taslaklar, teorilerin ve anlaşılması güç kavramların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Ancak pratikte yardımcı olabilmesi için model veya taslağın, açıklama, analiz veya tahmin koşullarına uygulanabilmesi gerekmektedir. Modelin deneysel olarak test edilmesi modelin geçerliliğini ortaya koymak açısından önemlidir. Oysa Preston'ın şirket sosyal tepkisi matrisi sosyal vakalara cevap veren politika ve programlar ile sınırlı kalmıştır. Yine Carroll'ın yapısına dayanan Wartick & Cochran modeli ise ortak sorumluluğun sosyal heveslilik süreçlerini içermektedir. Araştırmanın ilk üç yılında Preston'ın matrisine dayanan metodoloji kullanılarak 30 çalışma tamamlanmıştır.

Metodoloji değiştirmek kolay olmamaktadır. Bunun sebebi daha önceden elde edilen verilerin yararlı olabilmeleri için yeniden düzenlenmesi gereğidir. Ancak Wartick & Cochran modelinin uygun olduğunun görülmesi ve sosyal vakaların yönetiminde Preston'ın yaklaşımına uyumlu olması sebebi ile bu yeni yaklaşımın 1986'da başlayan çalışmalarda uygulanmasına karar verilmiştir.

Sosyal sorumluluğun ilkeleri: Wartick & Cochran modelinde sosyal sorumluluğun kuralları adı altında sosyal sorumluluğun bileşenleri ekonomik, kanuni, etik ve tedbirli (Carroll'ın orijinal sınıflandırmasındaki gibi) belirlenmiştir. Bundan dolayı alan çalışması için geliştirilen metodoloji her bir boyut için veri toplanması gerektirmektedir.

Yıllık raporlar ve sanayideki karlılık hakkındaki veriler sayesinde ekonomik bilgilerin toplanmasında fazla bir problem ile karşılaşılmamaktadır. Gelecek beş yıl için karlılığı sürdürmesi şirketin ekonomik sorumluluğunu yerine getirdiğine dair bir kıstas olarak ortaya konmuştur.

Şirketin kanunsuz hareketleri sonucu yapılan suçlamalar ve davalar ile ilgili veri toplamak üzere finansal basının veri-bankaları kontrol edilmiştir. Ayrıca çevre ve güvenlik ile ilgili verileri ortaya çıkarmak için şirketlerin bulunduğu kasabalardaki belediyeler ve derneklerden bilgi alınmıştır. Aleyhine bir kanıt bulunmaması halinde şirketin yasal sorumluluklarını yerine getirdiği kabul edilmiştir.

Etik sorumlulukların kontrol edilmesi daha zor olmuştur. Finanasal ilkeler ile birlikte uygulanması zorunlu olan herhangi bit etik ilke bulunmamaktadır. Şirketin etik

konular ile ilgili ilkelerinin olması şirketin bazı sorumluluklarının farkında olduğuna dair bir kanıttır ancak bu, araştırmacıya şirketin bu ilkelere uyup uymadığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir. Birçok şirkette bu ilkeler savunmaya yönelik, şirketi ve malları çalışanlardan korumaya yönelik bir nitelik taşımaktadır (Clarkson & Deck, 1993).

Aynı şekilde gerçekleştirdiği hayır işleri veya hayır kurumları ile olan ilişkileri dışında şirketin tedbirli sorumluluklarını açıklamak kolay değildir. BU konuda Carroll'ın açıklaması şu şekildedir: "Şirketin bu tür sorumlulukları doğası gereği iradeye bağlıdır ve bu nedenle soruşturulması ve değerlendirilmesi oldukça zordur."

Şirket araştırmalarının sonucunda kanun dışı veya etik olmayan şirket davranışlarına dair kanıtların mevcudiyeti ve şirketin zarar etmesi durumuyla karşı karşıya bulunmadığı durumlarda şirketin sosyal sorumluluklarını yerine getirmediği bazı durumlarla karşılaşılmıştır. Bunun sonucunda modelin kolayca erişilebilen veriler ile sosyal sorumluluk kavramını tatmin edici bir şekilde test edemediğine hüküm getirilmiştir. Şirketin sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili olarak Votaw'ın (1973) yaptığı eleştiri geçerliliğini korumaktadır:

"Bu oldukça parlak bir kavram, bir anlamı var. Ancak herkese göre bir şeyler ifade ediyor. Kimine göre kanuni sorumluluğu ve güvenirliği, kimine göreyse etik anlamda sosyal sorumluluğu ifade ediyor. Bu son gruba göre sosyal sorumluluğu, şirketin hayır işleri ve yardımları ile eşit tutuyorlar" (Votaw, 1973: 11)

Sosyal heveslilik süreci: Sosyal heveslilik sürci her iki modele göre sosyal olaylara karşı şirket strateji ve düşüncesini açıklamıştır. Carroll (1979) bu tepki süreçlerini reaktif, defansif, aktif ve proaktif olarak nitelendirmektedir. Wartick & Cochran modeli de (1985) sosyal tepkinin bu dört kategorini kullanmıştır. Wood'un (1991: 703) doğru olarak gözlemlediği gibi: "Bu yaklaşımlar çeşitli organizasyonel tepkileri sosyal baskıya göre karakterize edebilirler fakat kendileri süreç ya da proses değildir."

Akabinde saha çalışmaları için belirlenen araştırma sorusu, sosyal tepkililiğe ve sosyal olaylara karşı şirket zihniyetini ya da stratejisini ayıran, gösterge görevi gören açıklayıcı davranışlardan biri olmuştur.

Şirketin sosyal tepkisini açıklayan ve öğelerini analiz eden bir metoloji (1986) elde edilmesi gereken bilgileri şöyle açıklamıştır: "Bir organizasyonun misyon ya da

amacının konumu, iletişim kodu ya da etiği, çevresel tarama ve analiz gibi konuların yönetiminde süreçlerin yapısı, sosyal olayların şirket politikası ve planlarına entegrasyonu, sosyal olaylar ile ilgili stratejik konuların hedef koyma performans değerlendirme, ödül verme yoluyla fiiliyata geçirildiği şirketin iç bağlantıları; direkt olarak ya da ticari organizasyonlardan toplum politikasının açılımı."

Bu alanda çalışan öğrenci ve iş adamlarından gelen sorularla sosyal misyon ya da amacın derecelerinin toplum politikası içeriği ile birlikte sosyal olayların yönetimi başlığından ziyade sosyal tepki başlığı altında toplanmasının mantıksal bir açıklaması olmadığı ortaya çıkmıştır. Politika, program ve performans bilgilerinin etik sorumluluklar mı yoksa sosyal olayların yönetimi başlığında mı yer alması gerektiği henüz açıklık kazanmamıştır. Halen mevcut olan temel problem sosyal hevesliliğin herhangi açıklamasının şirket bilgilerinin sistematik toplanması, organizasyonu ve analizi konularında bir çerçeve çizmemesidir. "Sosyal hevesli olmak terimi" kimse için (öğrenciler, araştırmacılar, yöneticiler...) açık bir anlam taşımamaktadır ve bu terimi açıklamak için oldukça fazla çaba harcanmıştır. Bu durum deneysel bir çalışma fırsatı vermemiştir.

Kategoriler karmaşık olsa da modelin, bir şirketin vakaların yönetimi için stratejisini ve düşüncesini anlatan terimler bu alanda yardımcı olmuştur. R.D.A.P olan strateji, düşünce veya davranışlar benzer konularda şirketin politika ve programlarının olması ya da olmaması veya şirketin bunları uygulamadaki performansı ile açıklanabilir. Kanada'nın ikinci büyük bankasında yapılan bu çalışma bu anlatımı (1986) açıklar.

Sosyal hevesliliğe karşı şirketin tutumu banka temsilcileri ile yapılan röportajlardan toplanabilir. Halkla ilişkiler müdürünün söyledikleri: "Biz devlet değil bankayız. Biz sosyal politika yapmaz, hükümetin yapmasını bekleriz." İnsan kaynakları genel müdürünün söyledikleri: "Devlet bizim işimizin her detayına girmiştir." Bunun gibi durumların gösterdiği şirketin sosyal yaklaşımının RDAP skalasında aktif seviyesinde olduğudur (Vincent, Olliers & Starasts, 1986; 6).

Performans olması ya da olmaması somut ve ölçülebilir kriterlerdir. RDAP skalasını oluşturan terimler şirket performansını ölçmek için oluşturulmuştur terimlerdir.

3.3.1.3. Evre-3: Yeni çerçevenin çizilmesi

1986-1988 arasında araştırmacılar teni metodolojiyi kullanarak 28 şirket hakkında vaka-çalışması bilgisi almıştır. Bilgi şimdi ise 50 den fazla şirketten politikalar, programlar, sosyal ve fiziksel çevreyi içeren konular halkla ilişkiler ve hükümet ile ilişkiler, yapılan yardımlar, çalışanlar ile ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi, müşteri ve hissedar ilişkileri gibi konularda toplanmıştır. Kısaca toplanan bilgi, şirketin paydaş grubuyla olan ilişkilerinin yönetimi yoluyla sınıflandırılmak üzere kategorize edilmiştir. Metodoloji bu bilginin Wartick & Cochran modeline uymak üzere organize edilmesini (CSR_1, CSR_2 süreçleri ve sosyal olayların yönetimi prensiplerindeki farklılıklara dayanır) öngörülmüştür. Bu farklılıklar olayı pratik olmaktan uzaklaştırmıştır.

Bilgiyi metodolojiye uydurma girişimleri olmuş fakat modelin kategorilerinin toplanan bilgiye uygulanamadığı ve modelin sınıflandırmalarının şirket gerçeklerine dayanmadığı görülmüştür. Yapılan çalışmalarda, toplanan bilgi arttıkça metodoloji ile bu bilginin toplanması ve sınıflandırılmasındaki uyumu zorlaştırmıştır.

Model ve akabinde metodoloji, şirketlerin ilişkide bulunduğu çalışanları, müşterileri, hissedarları, tedarikçileri, hükümet ve toplum ile olan ilişkilerini yönetme yoluyla çelişki içindeydi. Paydaşlar kavramı kullanılmasa da incelenen tüm şirketlerin paydaş kavramını oluşturan çeşitli gruplarla ilişkide olduğu ve bu ilişkilerin iyi ya da kötü biçimde yönetildiği açıktı. Araştırma programının bilgi toplama ve analiz etme yöntemi olarak CSR_1, CSR_2 ve CSP modellerinde çok içerik ve model olarak Paydaş Yönetimi modeline karşılık geldiği görülmüştür (Freeman, 1984).

Toplanan bilgi şirket yöneticilerinin işlerini yönetirken CSR_1, CSR_2 ve CSP içeriği ile hareket etmediklerini göstermiştir. Aşağıda gösterilen Kanada'ya ait CSP örneği bu konuya parmak basarak paydaş modelinin uygulanmasına öncü bir örnek oluşturmuştur.

Yaşanan bir çok olayda halkla ilişkiler departmanının sosyal sorumluluk konularını idare etmekten çok tüm paydaş konularında şirketin tepkilerini daha yetkin kılmaya çalıştığını vurgulamak yerinde olacaktır (RCCC, 1977: 81).

CSR_1 ve CSR_2 iş hayatı dışında genelleştirilmiş içeriğe sahiptir. Açıklıktan ve spesifik olmaktan uzak normatif çağrışımlar olarak değerlendirilebilirler. "Kime karşı sosyal sorumlu?", "Ne hakkında sosyal sorumlu?", "Sosyal performansın

değerlendirmesini kim, hangi standartlara göre yapar?". Bu sorular iş dünyasının yanıt aradığı ve tatmin edici cevaplar alamadığı sorular. Anlaşılabileceği gibi bu insanlar iş hayatı ile ilgili olmayan sosyal konulardan sorumlu tutulmak istememişlerdir.

Yöneticiler üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları konularının yönetimi için eğitilirler ve sorumluluğun anlamını bu konular içinde anlar, sorumlu tutulmanın verecekleri kararlara göre ortaya çıkacağını düşünürler. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar ve diğer önemli unsurlar hakkındaki yaptırım ve sorumluluklar şirketler tarafından ilgili yükümlülüklerle bağdaştırılmıştır. Akabinde bu unsurlar ile ilgili şirket ilişkileri konusunda bilgi bulunmamaktadır.

Yöneticiler paydaş yönetimi modelinin içeriğini anlamada zorluk çekmemişlerdir. Önemli konuların içerik olarak paydaş konuları ya da sosyal konular olarak adlandırılabileceklerini algılamışlardır. Örneğin sağlık ve güvenlik veya çalışanın eşitliği ve suçların önlenmesi tün toplumu ilgilendiren kanun ve düzenlemelere konu olmuş temalar olduğu gibi şirket tarafında müşteri grubunu ve hükümet ilişkilerini içeren başlıklardır. Benzer olarak ürün güvenliği ve ilanlardaki doğruluk kanun ve düzenlemelerce ele alınmış sosyal olaylar olmasına rağmen şirket bazında birtakım yaptırım ve sorumlulukları içeren başlıklardır. Çevresel kirlilik hükümetin denetleme araçlarınca ele alındığı gibi şirketlerin ilişkide olduğu çalışan ve müşteri gibi topluluklar tarafından da denetlenmektedir.

3.3.2. Araştırma Tasarım ve Bilgi Toplama

1983 yılında, başlangıcından beri bu araştırma birçok faktörden etkilenmiştir. Toronto Üniversitesindeki MBA öğrencileri ikili üçlü gruplar halinde, bireysel şirketleri dönem ödevlerine konu etmişlerdir (Clarkson, 1988,1991). Araştırmacılar doğru soruları sormak ve yazılı materyal elde etmek için şirket yöneticisinin güvenini kazanmak durumunda kalmışlardır. Hem yöneticiler hem de araştırmacılar bilginin hazırlanması, analizi ve değerlendirmesi için bir rehber ve çerçeveye ihtiyaç duymuşlardır. Bazı çerçevelerinin şirket içinde olduğu gibi bir sınıfta da açıklanması mümkündür.

Sonuç olarak "Paydaş Yönetimi" modeli en uygun organizasyon prensibi olmuş, yapılan saha çalışmalarından paydaşları temsil eden başlıklar ortaya çıkarılmıştır. Bu indeks tablo-1 de gösterilmektedir (yaklaşık 50 vaka). Başlık olarak adı en sık geçen

konular göz önüne alınmıştır. Bir çok yöneticiye kendi bildikleri konular haricinde kaynak olabilir.

İndeks uniform bilgi girişi ve kodlama sistemi sağlamaktadır. ETHIDEX adı verilen bu bilgisayar yazılımında her paydaş gruplarının ilgi alanları ve sorumlulukları sıralanmıştır. Bilgisayar bilgi-bankasındaki her çalışma için kaynak alınmıştır.Her paydaş konusundaki bilgi dört alana kanalize edilmiştir: tanım, performans bilgisi, değerlendirme ve analiz.

Bilgi toplama ve karşılaştırmayı kolaylaştırmak için Tablo 3.5 de bulunan başlıkları açıkça belirtmek gerekmiştir. Ek-1 bu başlıkların açıklamalarını tanımlama ve performans dataları ile birlikte görmek mümkündür. Ayrıca çalışan şirketlerin istediği performans bilgilerini açığa kavuşturmak önemlidir. Araştırmacılar ve yöneticiler için hazırlanan bu rehber ektedir. Clarkson (1995) bilgiyi şöyle açıklamıştır:

Şirketlerden, şirketin kendisini-paydaşlarını ve sosyal olayları içeren açıklayıcı bilgiyi vermeleri istenmiştir. Bu materyal yazılı hale getirilerek rehberde belirtilen performans bilgileri istemiyle şirkete geri gönderilmiştir. Daha sonra yöneticilerle yapılan röportajlarla performans bilgisinin desteklenip desteklenmediği kontrol edilmiştir. Şirketlerin bu olayı faydalı bulduklarını tecrübe göstermiştir. Şimdiye kadar çok az şirket paydaş ve sosyal olayları kapsamlı almıştır. (1991:344)

Tablo 3.5 Paydaş Konuları ve Sorumlukları

1.Çalışanlar 1.1.Genel Politika 1.2.Fayda 1.3.Tazminat ve Mükafatlandırma 1.4.Yetiştirme ve Geliştirme 1.5.Kariyer Planlama 1.6.Çalışanına Yardım Programı 1.7.Sağlık Promosyonu 1.8.Devamsızlık ve İş Hacmi 1.9.İzin Politikası 1.10.Sendikalarla İşbirliği 1.11.İş Sözleşmesinin Sona Ermesi 1.12.Fesih, Ücretsiz İzin, İşsizlik 1.13.Emeklilik ve Fesih Danışmanlığı 1.14.İstahdam Kanunu ve Sosyal Ayırım 1.15.Yönetim ve İdare Heyetinde Kadının Yeri 1.16.Ailenin Günlük İhtiyaçlarını Karşılamak 1.17.Çalışanlarla İletişim 1.18.İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği 1.19.Part-Time, Geçici ve Anlaşmalı Çalışanlar 1.20. Diğer Çalışan yada İnsan Kaynakları Konuları **2. Hissedarlar** 2.1 Genel Politika 2.2 Hissedarlar ile İlişkiler ve Şikayetler 2.3 Hissedar Savunması 2.4 Hissedar Hakları 2.5 Diğer Hissedar Konuları **3. Müşteriler** 3.1 Genel Politika	3.2 Müşteri ile İletişim 3.3 Ürün Güvenliği 3.4 Müşteri Şikayetleri 3.5 Özel Müşteri Hizmetleri 3.6 Diğer Müşteri Konuları: **4. Tedarikçiler** 4.1 Genel Politika 4.2 Bağıl Güç 4.3 Diğer Tedarikçi Konuları: **5. Halk** 5.1.Halk Sağlığı ve Güvenliğinin Korunması 5.2.Enerji ve Kaynak Tasarrufu 5.3.Sermaye Projelerinin Çevresel Açıdan Değerlendirilmesi 5.5. Diğer Çevre Konuları 5.5.Kamu Politikası Kapsamı 5.6.Halkla İlişkiler 5.7.Sosyal Yatırım ve Bağışlar **6. Rakipler** 6.1 Genel Politika **7. Şirket** 7.1 Şirket Tarihçesi 7.2 Endüstrinin Altyapısı 7.3 Organizasyon Yapısı 7.4 Ekonomik Performans: 7.5 Rekabet Çevresi: 7.6 Misyon ya da Amaç 7.7 Şirket Kuralları 7.8 Paydaşlar ve Sosyal Olayların Yönetim Sistemi

İncelenen 70'den fazla şirketin 65 tanesi Kanada'nın en büyük 250 şirketi arasındadır. (satış ya da varlık olarak) F 500 şirketlerine yardımcı şirketlerdir. Kanada'nın en büyük 14 finansal şirketinde 10 tanesi incelenmiştir. En büyük 2 taşımacılık şirketi, en büyük 2 çelik şirketi, 3 büyük basım şirketi, 3 büyük bira fabrikası, en büyük elektrik ve gaz şirketleri, en büyük nikel, oto yedek parçası, köpük, kağıt ve telekomünikasyon şirketi, en büyük 5 petrol ve 3 büyük perakende şirketi ile birlikte incelenmiştir. Şirketlerin değişik sahipleri bulunmaktaydı: Kanadalı, Amerikan fakat yabancı, kamu ve özel. Bir çok örnek büyüktü fakat küçük şirketlere de yer verildi.

3.3.3 ARAŞTIRMA SONUÇLARININ TARTIŞILMASI

Araştırma programından çıkarılan prensip sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Paydaşlara ait konular ile sosyal konuları ayırmak önemlidir. Çünkü yöneticiler sosyal olaylara değil paydaşlara karşı olan ilişkilerini yönetirler.

2. Analizleri uygun seviyede yürütmek önemlidir ; endüstriyel, organizasyonel ve bireysel.

3. Bu sayede hem şirketin sosyal performansını hem de yöneticilerinin şirket sorumluluklarını yönetmeyi analiz etmek ve değerlendirmek mümkündür. Paydaşlarla olan ilişkiler de değerlendirilebilir.

3.3.3.1 Sosyal Olayların ve Paydaş Olaylarının Ayrımı

CSP litaratüründe bir çok konu sosyal olay olarak açıklanmıştır. Academy of Management'ın yönetim bölümünde hem iş hayatını hem sosyal konuları içeren çok sayıda başlık, konferanslarda tartışılmış ve makalelere konu olmuştur. Bir olayın sosyal olay olup olmadığını açıklamak imkansız olmasa bile oldukça zor hale gelmiştir. CSR_1, CSR_2 ve CSP kelimelerinin anlamlarının tanımlanmasındaki zorluk sosyal sözcüğünün geniş anlamından kaynaklanır. Sosyal kelimesi society "toplum" dan gelmektedir. Preston CSP nin iş dünyası davarnışlarının toplum üzerindeki etkilerini geniş olarak içine aldığını belirtmiştir. Bu içeriğin çıktı ve sonuçlarla birlikte, sadece politika ve amaçlarla değil bu çıktıların ilişkilendirilerek değerlendirilmesi olduğunu belirtmiştir. (1988:xii)

CSP nin bu tanımı ve amacı konusunda bir uzlaşmaya varılmış ama tanımı oluşturan kabuller sorgulanmamıştır. Geniş bir içerik olduğu varsayılarak iş dünyasının tüm

toplum üzerindeki etkisini incelemenin de mümkün olduğu sanılmıştır. İş dünyasının ya da şirketin sosyete üzerindeki etkisi ile tüm toplum üzerindeki etkisi farklı yaklaşımlardır. Wood (1991:691) " CSP içeriğinin ciddi teorik ve deneysel ilgiyi çektiğini fakat içeriğin teorik yapısı ve etkisinin Wartick ve Cochran'ın (1985) makalelerinde belirttikleri içeriğin önüne geçemediğini belirtmiş, bunun sebebinin de gerekli açıklığın kazanılması için uygun analizler yapılmasına bağlamıştır.

CSR1, CSR2 ve CSP anlamlarındaki karışıklık ve yanlış anlama sosyal kelimesinin anlamından kaynaklanmaktadır.

Fredman anlamındaki bu karşıklığı gidermek için sosyal vakalar ve sosyal sorumluluklara iş dünyası ile ilişkisi olmayan olaylar yorumunu getirmiştir. Bir çok neo-klasik ekonomist gibi iş dünyasını, sosyeteyi iş dünyasından ayırmış ve "iş dünyası iş içindir" sloganını getirmiştir. Bu ayırımıyla CSR gereksiz bir doktrin olarak yorumlamıştır. Şirket sosyal performansının varlığını ve gerekliliğini inkar etmiştir.

Ne genel iş dünyası ne de özel olarak şirketlerin tüm sosyal olaylara ilgilenmesi beklenemez. Sorumluluklar belirlenmeden ve şirket yöneticileri sorumlu tutulmadan önce bir şirket için sosyal sorumluluğun ne olup ne olmadığı belirlenmelidir.

CSP saha çalışmalarından sosyal olaylardan çok tipik paydaş olayları dediğimiz bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu ayrımın nedeni tüm bu olayların paydaşların bir veya birden fazlasını içine almasına rağmen tüm toplumu kapsamamasıdır. Buradaki sonuçlar:

1. Kısmi sosyete (şehir, bölge, ülke) belli bir zaman içinde sosyal olayın ne olduğunu ve ne zaman önemli olduğunu belirler, buna göre kanunlar ve düzenlemeler yapılır.

2. Yasa ve düzenleme olmadığı takdirde bu olay sosyal değil paydaş olayıdır. Bir olayın sosyal olup olmadığı yasal düzenlemenin varlığı ya da yokluğuyla test edilebilir.

Tablo 3.5 de Çalışanlar başlığı altında 20 konu gösterilmiştir. Bunlarda bazıları Amerika ya da Kanada'da düzenlemelerle belirlenmiştir ve tüm toplumu içine alan konular olmuştur. Örneğin sağlık, güvenlik ve çalışanların eşitliği gibi konular yasalarla belirlenirken çalışanlara eğitim ve kariyer planlaması gibi konular hakkında bir düzenleme yapılmamıştır. Fakat tüm bu konular sözkonusu inceleme şirket olduğunda paydaş konuları olarak nitelendirilebilir.

Uygun analiz seviyesinnin belirlenmesi oldukça önemlidir. Şekil 3.2 de şirket vaka çalışmalarından yola çıkılarak hazırlanmış bireysel, organizasyonel ve endüstriyel seviyeleri gösteren bir yapı sunulmaktadır. İş dünyası ve toplumun seviyesi CSR_1, CSR_2 nin de tartışıldığı endüstriyel seviye olarak gösterilirken organizasyonel seviyede şirket ve o şirketin paydaşların yer almakta ve CSP bu seviyede değerlendirilmektedir. Diğer yandan bireysel seviyede yöneticiler ve onun karşılaştıkları vakalar ve paydaşlarla olan ilişkiler belirtilmiştir. Bu seviye, yönetimin performansının analiz edildiği ve değerlendirildiği seviye olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.6 Analiz seviyeleri

Şirket Sosyal Sorumluluğu Ve Hevesliliği (CSR_1 ve CSR_2)	Kurumsal	Sektörel	Toplum
Şirket Sosyal Performansı (CSP)	Org.	Şirketsel	Paydaş Grupları
Paydaş Yönetimi	Bireysel	Yöneticiler	Olaylar/İlişkiler

Bir seviyedeki terimin diğer bir seviyede uygulanması karışıklığa yol açmaktadır. Örneğin paydaş konularına dahil olan kariyer planlama sadece bir paydaş sınıfını "çalışanları" içine alsa da kanuni bir düzenleme yapıldığı sosyal konulara girmektedir.

Bu analitik yaklaşımla şirket yöneticilerinin yasalarca düzenlenmemiş bazı konulardan kendilerini sorumlu hissetmeleri beklenemez. Fakat bir yandan sosyal sorumluluk dışında şirket anlamında paydaşlara karşı olan ve bireysel anlamda yöneticinin çalışanına karşı olan sorumluluğunun olup olmadığı karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak bu yaklaşım sosyal sorumluluk ve paydaş sorumluluğu arasındaki ayrımı belirlemiştir.

Şirketler ve yöneticileri Tablo 3.5 de belirlenmiş olan konularda karar vereme, kendilerini zorunlu kılma veya sorumlu hissetmede özgürdür. Bu karalarına göre performansları RDPA skalası üzerinden değerlendirilecektir.

Daha önce de belirtildiği gibi sağlık sigortası, güvenlik, hissedar hakları, ürün güvenilirliği yasalarca düzenlenmiş fakat çalışanın eğitimi, gelişimi, kariyer planlaması ya da müşteri duyarlılığı gibi konular kanuni olarak sınırlandırılmıştır.

Dışarıdan bir gözlemci, finansal analist ya da bir akademisyen her ne kadar bu programların sosyal istekli ya da sosyal sorumlu olarak yorumlasa da bu konular şirketin kendi belirleyeceği seçim ve politikalardır. Örneğin çoğu şirket üretkenliğini artırma ya da

Müşteri memnuniyeti. Bu karara etkin olan sosyal heveslilik değil yöneticilerin sonuca verdiği önemdir.

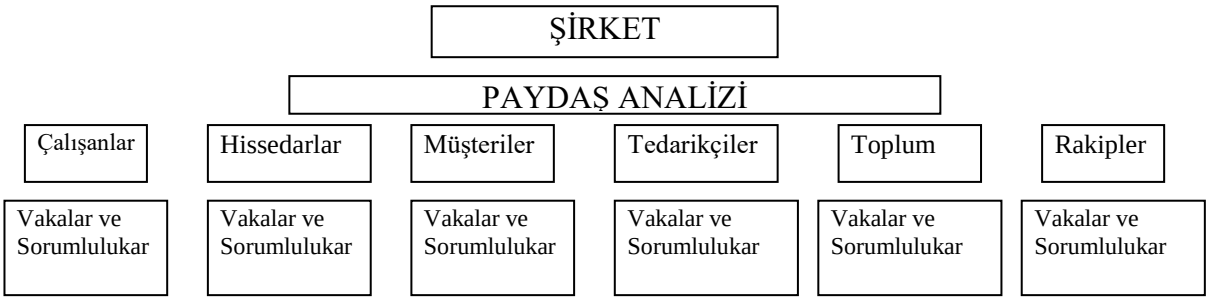
Performans ölçülen ve değerlendirilebilen önemli bir göstergedir. Bir şirket ve şirketin yöneticileri kendi ilgi alanları kamu vicdanı ya da yüksek etik davranış standardı ile motive edilse de bunun günümüz deneysel çalışmalarıyla ifade etmek imkansızdır. Bu sorular ekonomistlerin, sosyalistlerin, psikologların ya da herhangi sosyal bilimcinin cevap verebileceği paydaşları ile olan ilişkisinin performansının incelendiği ve değerlendirildiği düzeyde geçerliliği kalmamaktadır.

3.3.3.2 Paydaş ve Paydaş Gruplarının Belirlenmesi

Birincil ve ikincil paydaş sınıflarının belirlenmesinde Freeman'ın (1984) çalışması geçerliliğini korumaktadır (model, yapı ve teori). Preston'ın (1990) yaklaşımı biraz fazla olmakla beraber 30 yıl önce kriz sırasında General Electronic Company dörtlü paydaş grubu: hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve genel toplum baz alınmıştır. 1947 de Johnson&Johnson başkanı, şirketin paydaşları olarak müşteriler, yöneticiler ve hissedarlar olarak bu yaklaşımla ünlü Johnson&Johnson credosunu gerçekleştirmiştir. 1950'de Sears şirketinin yöneticisi, önem sırasına göre müşteriler, çalışanlar, toplım ve hissedarları paydaş olarak benimsemiştir. İlk üç grubun ihtiyaç ve isteklerine cevap verilmesi halinde hissedarların kazanç sağlayacağını öngörmüştür.

Paydaşlar bir şirkette şirketin geçmiş ve geleceğinde ve şirketin aktivitelerinde ilgisi ya da payı olan insanlar ya da gruplardır. Bu paylar ya da ilgiler şirketiyle olan ilişkilerinden ya da şirketin yaptığı işten kaynaklanmış bireysel ya da toplu, ahlaki ya da kanuni etkileşim olabilir. Aynı ilgilere ya da haklara sahip paydaşlar gruplandırılabilir: çalışanlar, hissedarlar, müşteriler,...gibi.

Birincil paydaş grubu şirketle ortaklığı ya ilişkilerin bitmesi halinde şirketin devamlılığını bitirebilecek önemi taşıyan paydaş grubudur. Hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, sağlayıcılar birincil paydaş grubu olarak alınabilir.



Şekil 3.2 Şirket ve birincil paydaşları

Eğer müşteriler ya da tedarikçiler gibi herhangi bir birincil grubun memnuniyetsizliği söz konusu olur ve şirket sisteminden koparsa şirketin büyük zarar görecek ya da devamlılığını sürdüremeyecektir. Örneğin 1991 Dow Corning bir ürününden kaynaklanan müşteri ve toplum memnuniyetsizliği yüzünden lider durumda bulundukları breast implement pazarından çekilmek durumunda kalmıştır. Olympia ve York's ticari kağıtlarının Nisan 1992 alımının durması ve yatırımcının çekilmesi bir sonraki ay şirketin iflasına yol açmıştır. AT&T şirketindeki parçalanma sözkonusu iki-birincil paydaş grubunun (müşteriler ve toplum) ki bu grupların argı tarafından temsil edildiği ve tatmin olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu perspektifle, şirket kendi içinde birincil paydaş gruplarından oluşan bir sistem olarak düşünülebilir. Bu sistemde ilgi grupları arasında karmaşık ilişkiler, farklı haklar, amaçlar, beklentiler ve sorumluluklar sözkonusudur. Şirketin başarısı ya da sürekliliği bu grupların her birinin kaynak , değer ve tatmin olarak beslenmesine ve şirketin paydaş sisteminde kalmasına bağlıdır.

İkincil paydaş grupları şirketle sürekli etkileşim halinde olan fakat şirketin devamı için şart olmayan gruplardır. Bu tanımla medya ve özel ilgi grupları örnek verilebilir. Bu grupların şirket performansına göre toplum düşüncesini yönlendirme gücü vardır. Tıpkı Johnson&Johnson Tylenol (iyi yönde), Exxon Valdez akaryakıt sızıntısı (kötü yünde) olaylarında görüldüğü gibi.

İkinicil gruplar şirketin yaşamında direk müdahiller olmasa da şirketlere oldukça büyük zarar verebilirler. Freeman (1999): "Bazı grupların şirkete bağlı işlerle ilgili

amaçları vardır. Stratejik yönetim açısından terörist grupları bile paydaş kabul etmek gerebilir" demişti. (1984:53)

İkincil paydaş grupları şirketlerin birincil paydaş gruplarını tatmin etmek için uyguladıkları bir takım program ya da politikalara maruz kalabilirler. Örneğin bankaların ve sigorta şirketlerinin kayıpları önlemek için uyguladıkları "kırmız-işaretleme" politikası yüzünden kasabalarda yaşayan insanlar bankalar tarafından ikincil paydaş grubu olarak görülerek kanuni düzenleme ile bankalar o bölgede servis vermeye zorlanmadığı sürece ipotek ve mal sigortası alamadılar.

3.3.2.3 Şirket Performansını Değerlendirme

Bir değerlendirme sisteminin değeri ve kullanışlılığı kalıcılığına bağlıdır. RDPA skalası reaktif proaktif gibi kalitatif değerler ifade etmesine rağmen belirli paydaş grubuna karşın bir veya birden çok paydaş vakasına karşı, yönetimin stratejisini karakterize eden uygun verilerdir.

İş dünyası-toplum ve şirket-paydaşları derecelendirmesi ile (Tablo 3.2) Tablo 3.5 de örnekleri verilen şirket yönetimi ve paydaş vakaları konularında bilgi toplanabilir.Önemli olan bilginin sağlıklı toplanabilmesidir. Performans bilgisi şirketin spesifik konularda ne yaptığını ve ne yapacağını göstermektedir. 1989 yılından beri kullanılan paydaş yönetimi metodolojisi ile 20 çalışma yapılmış ve her vaka yönetiminin performansını belirleyecek bilgiler alınmıştır (Clarkson 1991: Appendix2).

Eğer bir vaka ile ilgili bilgi yoksa, bu vakanın yönetilmediğini gösterir. Bunun için geçerli sebepler olabilir ya da olmayabilir. Performans bilgisini bulabilmek söz konusu paydaş vakasının şirket tarafından yönetilmeye değecek öneme sahip olduğunu kabul etmesi ile mümkündür. Bilgi aynı zamanda şirketin içinde raporların hazırlandığı seviyeyi de gösterir. Bir şirketi paydaş vakası yoluyla değerlendirmek için başka önemli bir faktör, örneğin çalışan güvenliği, toplanan kaza raporlarının yönetimin 1. ya da 2. seviyesine mi, üst seviyelere mi ya da yönetim kuruluna mı rapor edildiğidir.

Wortick ve Cochran (1985), Caroll (1979) takip ederek şirketin sosyal hevesliliği konusunda stratejisini değerlendirmek için RDAP terimlerini kullanmışlardır. Bu skala Clarkson tarafından RDAP skalası adıyla Tablo 3.7 de özetlenmiştir. Bu

performans skalası Caroll ve Wortick&Cochran'ın sosyal performans modellerindeki içeriğini korumaktadır.

Tablo 3.7 Analiz seviyeleri

Derece	Durum/Strateji	Performans
1. Reaktif	Sorumluluğu İnkar	İstenenden azını yapmak
2. Defansif	Sorumluluğu kabul ama direnç	İstenenin en azını yapmak
3. Aktif	Sorumluluğu kabul	İstenenin tümünü yapmak
4. Proaktif	Sorumluluğu önceden tahmin	İstenenden fazlasını yapmak

RDAP skalasını daha kullanabilir hale getirmek için öncesi skalaya tavır ve strateji eklenmiştir. Böylece şirketin paydaş vakalarının yönetiminde durum ve stratejisi de karakterize edilmiş ve durum sorumluluğu mertebesinin değerlendirilmesi ve bir ölçüm kriteri oluşturulmasında iki merkezi elemandan biri olmuştur. İki eleman, performans, şirketin paydaş vakalarının yönetimine dair bilgileri ve şirketin kabul ettiği sorumluluğu bir paydaş tatmin ölçütü getirmektedir.

Starik ve ark. (1989) tarafından paydaş yönetim modeli üzerine yapılan çalışmada yer verilen yönetsel stratejilerin değerlendirilmesi, karakteristikleri ve durumu bu açıdan incelenebilir. Starik'in paydaş kategorileri Clarkson'ın kategorilerinden farklı olsa da, yönetsel stratejilerin örneklerini görmek mümkündür. (Tablo 3.8)

Tatmin edici ve tatmin etmeyen paydaş performansını görmek açısından 1 veya 2 (reaktif veya defansif) tatmin etmeyen performansı, 3 veya 4 (aktif veya proaktif) tatmin eden performansı göstermektedir.

Tablo 3.8 Yönetim stratejileri (tavırlar)

PAYDAŞ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ YÖNETİM STRATEJİLERİNİN KARAKTERİZASYONU				
paydaş	**reaktif-1-**	**defansif-2-**	**aktif-3-**	**proaktif-4-**
Hükümet & Toplum	bizim problemimiz değil	evet ama	devam edin	sorumluluğumuz var
Çevre	kurallar zorladı	kurallar iyi de	kurallara uyun	çevre önce gelir
Çalışanlar	başka yerde çalışabilirsin	düşünceniz iyi de	iyi davranacağız	birlikte çalışalım
Sağlık ve Güvenlik	başının çaresine bak	sorun istemiyoruz	kurallara uyun	...önce gelir
Müşteriler	başka yerden alırlar	şikayetleriniz iyi de	ihtiyaçlarınız karşılanacak	beraber değer kazanalım
Hissedarlar	destek vermesin	durumunuz iyi de	yatırımınız korunacak	endüstriye liderlik etmeliyiz
Tedarikçiler	başkasına satsın	problemleriniz var ama	bilgi vereceğiz	ortak çalışalım
Diğerleri	istediğini yapsın	iyi ama	sizin için yaparız	beraber yapalım

Tanımda istenenden fazlasını ya da azını yapmak deyiminde istenen kanun tarafından yapılan düzenlemeleri ya da şirketin örneğin bir ilan ile paydaşları karşısında belli sorumlulukları olduğunu deklere etmesi ile belirlenen durumları kapsamaktadır. Tabi ki genel istenen şirketin paydaşlarının her birini paydaş sisteminin bir parçası olarak devam etmesi için tatmin etmektir.

Durumun(Posture) karakterize edilmesi ve değerlendirilmesi ile revize edilmiş RDAP skalası sosyal heveslilik tanımını netleştirmiştir.Carol'un 3 boyutlu CSP (1979) modeli ve Wartick & Cochran (1985) modeli:

a) CSR kategorileri (ekonomik, kanuni, etik ve akılcı)

b) Sosyal hevesliliğin felsefesi ve stratejisi, konumu

c) Sosyal vakalar arasında etkileşim olmuştur.

Uygun derecede yapılacak analiz ve şirketin politikası ve peformansı ile ilgili bilginin incelenmesi ile RDAP skalası kullanımı sosyal heveslilikle felsefesini, durum ya da stratejisini değerlendirmek mümkün olacaktır.

3.3.4 Paydaş Yönetim Modelinin Uygulanması

Paydaş yönetim modeli önemli paydaş konularında ve paydaş ilişkilerinin yönetilmesinde bir stratejik yönetim yaklaşımı getirmektedir. Paydaş konularına referans olacak bir strateji belirlenmeden hedeflerden, amaçlardan veya vizyondan söz etmek mümkün değildir. Paydaş vakalarının ve ilişkilerinin startejik yönetimi sosyal performans yönetimini de beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan şirket sosyal performansı (CSP), paydaş grupları ile ilgili sorumlulukların ve vakaların yönetiminin bir sonucudur.

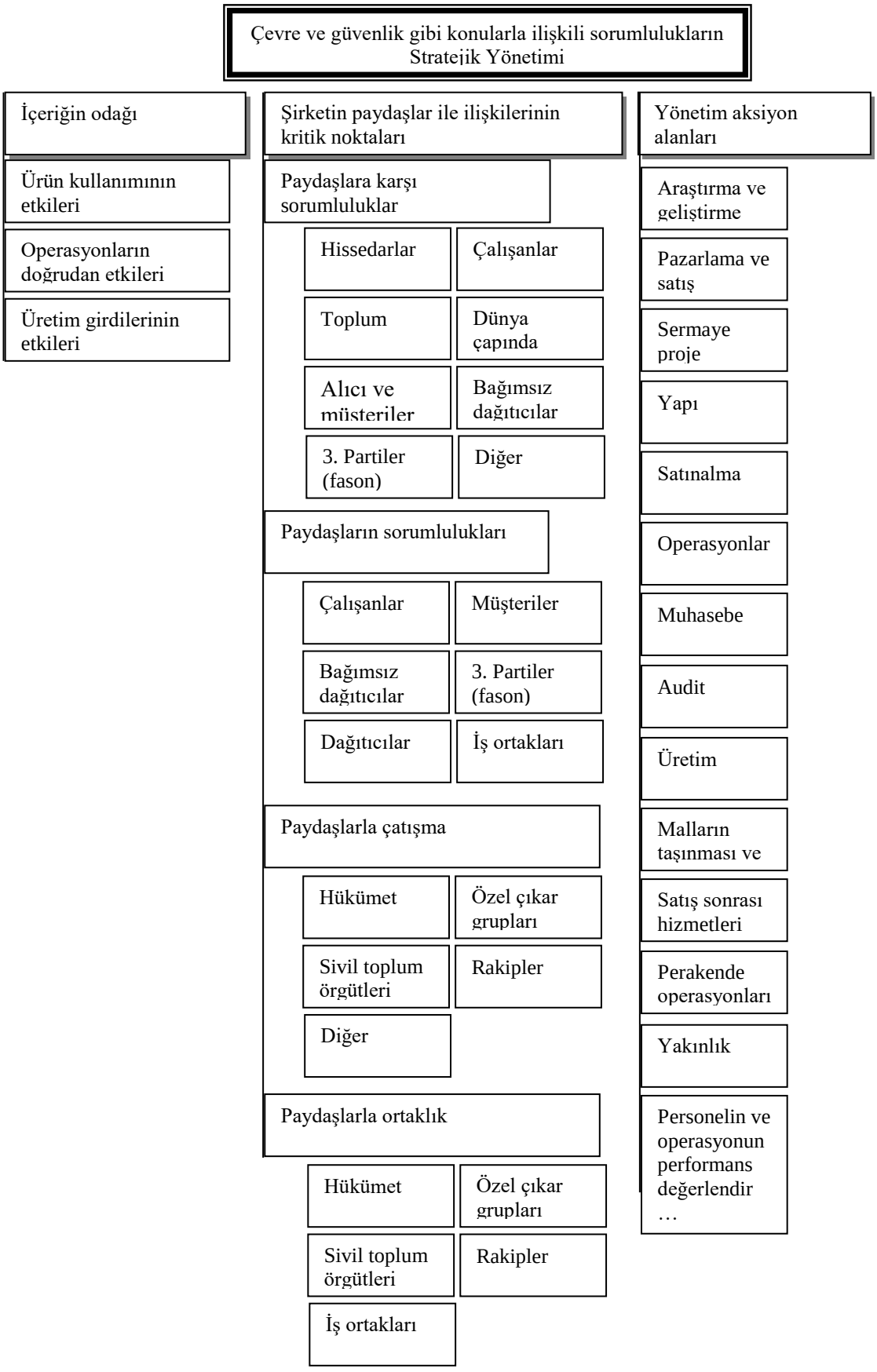
Bu modeli takip eden şirket sosyal sorumlulukları paydaş gruplarına yönelik özel sorumluluklar olarak belirtilmiştir. Şirket sosyal performansı, şirketin sorumlu olduğu paydaşlarının ihtiyaçları, değerleri, beklentileri ve taleplerini temsil eden program ve vakaların yönetimi durumuna gelmektedir. Şekil 3.3 güvenlik ve çevre gibi önemli stratejik konuları analiz etmede paydaş yönetim modelinin uygulamasını göstermektedir.

Şekilde de gösterildiği üzere her paydaş grubuna karşı gelen vakaların beklentileri analiz edilebilir. Daha önceki paydaş ve performans analizlerinin yetersiz olmasından dolayı, stratejik vaka analizi performansın kritik vakalar yoluyla uygun biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu metodolojinin önemli paydaş konularını belirlemede ve analiz etmede açık bir yapı oluşturmasının yanı sıra farklı organizasyonların paydaşlarının birim ihtiyaçları için modifiye edilebilir bir esneklik sağlamaktadır.

Pratikte Paydaş Yönetim Modeli bir şirketin “Sosyal Sorumluluğa”genel olarak bakmasını sağlamakta ve vakalar yardımıyla birim paydaşa karşı birim sorumluluklar tanımı ile özele indirgemektedir. Daha sonra bu spesifik sorumluluklar performansları ölçülebilen, takip edilebilen ve değerlendirilebilen yönetim ve çalışanlar tarafından belirlenebilir. Performans değerlendirme ve takdir sistemi bu öğeleri içine alması bakımından daha sonra adapte edilebilir.

Şeklin sağ kolonunda gösterildiği üzere CSR’in stratejik yönetimi her vakanın yönetiminde spesifik paydaşlara karşı spesifik sorumluluklar bazında performansın bulunması için şirket içindeki her fonksiyonel ve operasyonel birimi düzenlemektedir.

Daha farklı avantajları farklı sorumluluklar ya da farklı problemler üzerinde .çalışarak belirlemek mümkündür. Uygulama kuralları veya etik kurallar bu analitik çalışmanın doğal bir sonucu olacaktır.



Şekil 3.3 Stratejik Konuların analizi

3.3.5 Gelecek Çalışmalar İçin

Paydaş yapısı, şirket ve amacı için aşağıdaki bazı tanımları getirmektedir:

1. Şirket birincil paydaş grupları sistemidir.

2. Şirketin kurulması ve sürekli kazancı, ekonomik sosyal amacını gerçekleştirmeye bağlıdır. Bu da her bir birincil paydaş grubunun paydaş sisteminin parçası olarak devamını sağlayacak olan değerleri ve tatmini vermesi ile mümkündür.

3. Birincil paydaş gruptan bir üyenin kopması bu şirket sisteminin sürekliliğinin bitmesi anlamına gelir.

4. Birincil paydaş grup sisteminden kopmalar;

a. Bir veya bir kaç grubun kaynak yaratımı ve dağıtımı açısından tatminsizliği

b. Bir veya bir kaçına dağıttığı kaynak ve değeri azaltması ile mümkündür.

5. Başarı ya da başarısızlık zamana bağlı sonuçlar olduğundan paydaş çatısı finansal ve finansal olmayan bilgilerin toplanması için kullanılabilir. Bu bilgilerle paydaşların tatminsizlik sürecinin başlayıp başlamadığı anlaşılabilir.

Amprik bir test için aşağıdaki göstergeler mümkündür:

Tekif 1: Bir şirket devamlılığını sağlayamadıysa bu bir ya da bir kaç paydaş grubunun söz konusu şirket sisteminden düştüğünü gösterir.

Teklif 2: Beş ya da daha uzun süredir. Söz konusu endüstride kazancı averajın üzerine çıkmış olan bir şirket tüm birincil paydaş grupları için kaynak üretmiş demektir.

Teklif 3: Beş ya da daha uzun süredir kazançları averajın altında olan şirket, bir ya da bir kaç grubu tatmin edecek kaynakları yaratamamış ya da bir kaç gruba dağıttığı dağıttığı kaynakları kısmış olabilir. Bu da sistemden kopmalara yol açar.

İkinci ve üçüncü maddelerin test edilmesinde dikkat edilmesi gereken kriterler şunlar olabilir: Şirket performansları karşılaştırma yaparken değişkenleri azaltmak için aynı endüstride değerlendirmelidir. Bir bankanın paydaşları ile olan ilişkisini bir petrol şirketinin paydaşları ile karşılaştırmak oldukça güç olacaktır. Performans kriteri, kazanç ve paydaş tatmini söz konusu endüstriye uygun olmalıdır.

Kazanç ölçümü ve diğer performans kriterleri endüstriden endüstriye fark edecek ve endüstrideki ve ekonomideki Pazar payı ve büyüme gibi performansı etkileyen

etkenleri göz önüne almak gerekecektir. Birincil paydaş grupları arasında zenginliğin finansal bir ölçüt olmadığı düşünüldüğünde paydaş tamini ortak ölçüt olarak alınabilir. Bir yaklaşım olarak paydaş grubundan birer temsilci almak ve onların kaynak ve değer açısından tatmin seviyesini belirlemektir. Böyle bir araştırma her şirkete bir paydaş tatmin raytingi ve beraberinde bir paydaş grubu tatmin raytingi verecektir. Çok değişkenli istatistiksel analiz-uzun-zamanlı kazançlıkta paydaş tatmininin kısmi önemini ölçmek için kullanılabilir. Analizde hem zaman serileri hem de karşılaştırmalı bilgi olacağından panel data metodları uygulanabilir.

3.3.6 SONUÇ

Önceleri şirket başarısı sadece bir şirket grubunun hissedarların tatmini ile sınırlı tutulması şirketin kendini kandırması olarak (1988 Clarkson) yorumlanabilir. Paydaş sadece hissedar demek değildir. Şirketin ekonomik ve sosyal amacı tüm birincil paydaş gruplarına artan kaynak ve değer sağlamaktır. Zenginlik ya da değer sadece artan hisse değeri , kazanç ya da hisselerle sınırlı değildir.

Yöneticiler artık diğer birincil paydaş grubundan sağladıkları kazancı hissedarlar için artırmak ile değil tüm şirketin paydaşlarına karşı sorumluluklarını sağlamak ile yükümlüdür. Dolayısıyla yöneticiler şirketin ürettiği kaynağın dağıtımı hususundaki sorunları çözmek zorundadır.

Artan varlıkların uygun dağıtımı ve dengesi paydaş gruplarının devamı için oldukça önemlidir.

Şirketlerin ve yöneticilerinin birincil paydaşlarına karşı sorumluluklarını kabul etmesi demek, ahlaki ve etik performans bölgesine girdiklerini gösterir

Yöneticiler paydaşlar arasındaki çelişkilere paydaş yönetimi yöntemleri ile yaklaştıkça “görünmez el” desteğine ihtiyaç duymayacak ve örnek olarak etik ve ahlaki prensiplerle ilgilenerek çözüm getireceklerdir. Etik kararlar ve seçimler kurtuluş olarak görüldükçe şirketlerde etiğin ve etik programların stratejik önemi olacaktır.

4. ŞİRKETLER VE PAYDAŞLARI (STAKEHOLDERS)

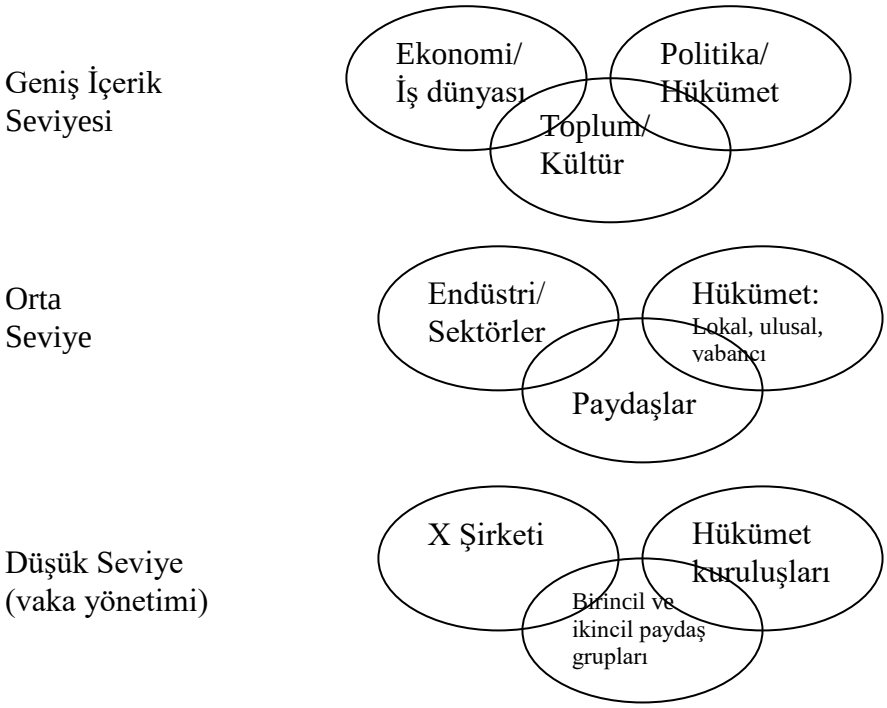
Her şirketin toplumdaki birey, grup ya da organizasyonlar ile istekli ya da isteksiz karmaşık ilişkileri olmuştur. Firmaların içinde bulunduğu insan toplulukları ya da organizasyonların yine firmaların hareketlerinde, uygulamalarında ve kararlarında ilgileri ya da payları vardır. Bu gruplara paydaş adı verilir. Modern şirketin başarı ya da başarısızlığında kritik rol oynayan topluluklardır.

4.1 İş Dünyası – Hükümet – Toplum : Bağımlı Bir Sistem

4.1.1 Bir Sistem Perspektifi

Yönetim düşüncesi genel sistem düşüncesinden etkilenmiştir. Bu teoriye göre yaşayan tüm organizmalar (sistemler) çevrelerindeki diğer kuvvetleri etkiler veya etkilenirler. Hayatta kalmanın yolu adapte olma yeteneği ve değişen çevreye karşı tepkili olmaktır. Modern şirketler için sistem düşüncesi, yöneticilerin diğer şirketleri ve tüm dış çevreyi değerlendirmesini sağlayan bir araçtır.

Şekil 4.1 iş dünyası-hükümet-toplu arasında mümkün olduğunca geniş ve olabildiğince dar kapsamlı ilişkileri gösteren sistemleri içermektedir.



Şekil 4.1 İş dünyası, hükümet, toplum ilişkilerini içere seviyeler

Geniş anlamda toplumun ekonomik aktivitesi-politik yaşamı-kültürü arasında oluşan sistem ele alınmıştır. Michael Novak'a göre "her toplum her biri kendi içinde insanlar, kurumlar ve fikirlerden oluşan sistemleri ile ekonomik politik ve kültürel etkileşim bütünüdür."

Daha dar bir perspektifte "iş dünyası" bir çok parçadan, kurumdan ve sektöeden oluşmuştur; "hükümet" ulusal, lokal ve uluslar arası anlamda politik hayatı içerir; "toplum" birçok birey, grup ve paydaşlardan oluşmuştur.

Önceleri iş dünyasının diğer elemanlar ile sadece Pazar sınırları içinde etkileşimde bulunduğu düşünülse de daha sonra iş dünyası ve toplumun Pazar dışında da etkileşimi bulunduğu anlaşılmıştır. İş dünyasındaki bir çok etki politik ve kültürel kuvvetlerden gelmektedir. Nitekim iş dünyası da herhangi bir toplumun politik yaşamını ve kültürünü etkilemektedir. Örneğin bilgisayar teknolojisi sadece IBM ve Apple'ın bilgisayar üretimi ile sınırlı kalmamıştır. Bilgisayar kültürümüzü etkileyen bir etken ve gerek iş gerekse oyun anlamında vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir.

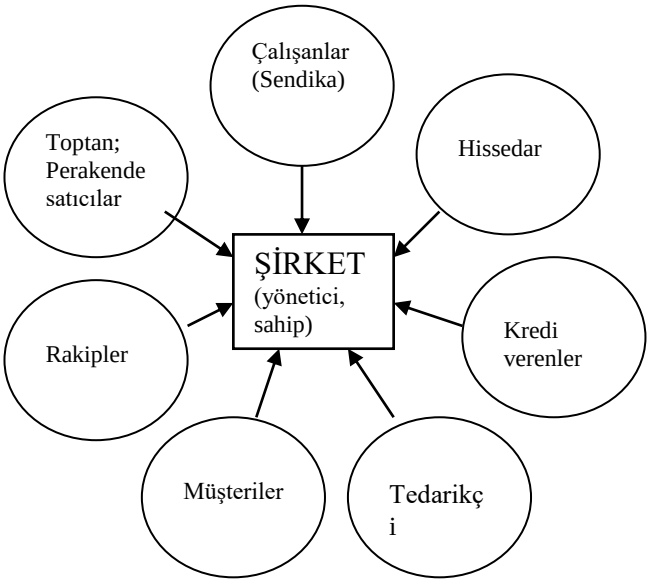
Her iş yerinde verilen her kararın, suya atılan ve dalgalar oluşturan bir taş gibi, sosyal etkisi vardır. İŞ dünyasının sürekliliği ve başarısı topluma bağlıdır. İş dünyası toplum tarafından öngörülen ağır sosyal isteklerin altında kalabilir. Her sistem birbirini etkilemektedir ve birbirine ihtiyacı vardır. Her iki sistem arasındaki sınır

belirsizdir. İş dünyası toplumun bir parçasıdır ve toplum da iş dünyasının içine nüfuz etmiştir. Küresel iletişimde büyük ilerlemeler kaydedildiği günümüzde bu ilişki çok daha sıkı hale gelmiştir.

4.2 Paydaş Kapsamı

Eğer şirketler ve yöneticileri sosyal olarak sorumluysa bir önemli soru da kime karşı sorumlu olduklarıdır. Toplum iş dünyasının iç içe almasından dolayı şirket ve diğer sosyal gruplar arasındaki etkileşim artmış ve şirket paydaşları oluşmuştur. Paydaşlar şirketin kararlarından, politikalarından ve operasyonlarından etkilenen gruplardır. Paydaşların sayısı ve ilişkilerin çeşitliliği şirket için karar vermeyi oldukça zorlaştırmaktadır.

Paydaşlar ve paydaş ilişkileri zamanla değişmiştir. Önceleri yöneticiler tüm dikkatlerini ürün-Pazar yasına yönlendirmişlerdi ve ürünleri pazara mümkün olduğunca verimli bir şekilde sürmek için uğraş verirlerdi ve paydaş sayısı sınırlıydı. Thomas J. Watson, IBM 1950 yönetim kurulu başkanı, yöneticilerin rolünü çalışanlar, müşteriler, hissedarlardan oluşan 3 ayaklı bir sandalyeye benzetmiştir. O zamanlar bu grupların önemli paydaş olduğu düşünülmüştü. Yine Watson IBM hakkında 1990 yılında yayımladığı kitabında şirketin ne kadar çeşitli ve ne kadar çok sayıda insan toplulukları ile çalıştığını vurgulamıştır.



Şekil 4.2 Şirket ve birincil paydaş grubu arasındaki ilişkiler

Şirket paydaşları arasındaki ilgi alanı şirketin yapmakta olduğu işe büyük faydalar sağlayabileceği gibi şirket aleyhine işleyen bir alan haline de gelebilir. Paydaşların talepleri karar verme ve politika üretme gibi süreçlerde dikkate alınmalıdır.

Mutsuz bir müşteri, çalışan yada tatminsiz denetimcilerin önemli olmadığını savunan yöneticiler kısa zamanda bu hareketlerini oldukça pahalıya ödeyebileceklerini görmüşlerdir. Örneğin nükleer santral kurmaya karar veren firmalar toplumun onayı olmadan santral kuramayacaklarını anlamışlardır. Santral kurabilmenin tek yolunun toplumla beraber çalışmak olduğu, söz konusu yatırımın çevreye saygılı ve güvene dayalı bir yatırım olduğu uzun uğraşlar ile edinilmiş bir tecrübedir. Günümüzde yöneticiler daha geniş ve farklı paydaş gruplarının ihtiyaçlarına karşılık verecek bir anlayışa sahip olmalıdır.

4.2.1 Birincil ve İkincil Paydaş Grupları:

Toplum-iş dünyası arasındaki ilişkiler çeşitlilik göstermektedir. Paydaş gruplarının bazıları daha yakın bazıları da direkt olarak şirketin toplumdaki esas ekonomik alanı ile ilgilidir. Bu gruplar sosyal paylaşımcılar olarak adlandırılırlar çünkü iyi yada kötü, şirketlerin birtakım aktivitelerinden etkilenmektedirler.

Şekil-1.2 şirketin mal ve hizmet sağlamayı sürdürebilmesi için diğer gruplar ile arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu ilişkiler şirketin, toplum ile arasındaki temel etkileşimlerdir ve firmanın devamlılığı- ekonomik misyonunu açığa çıkarırlar.

Bir şirketin toplumla olan birincil etkileşimi topluma sağlayacağı mal ve hizmet üretiminin devamı için gerekli olan tüm direkt ilişkilerdir. Birincil ilişkiler genelde alım-satımın yapıldığı serbest pazarın içinde oluşmaktadır. Diğer bir değişle firma çalışanın zamanını ve emeğini, hammaddeyi alır, anaparayı borçlanır ve tabii ki rekabet halinde müşterilere satışını yapar. Dolayısıyla firmanın birincil kapsamı stratejisini, yöneticilerin karar verme politikasını, aktiviteleri ve devamlılık için kritik olan paydaşları içine alır. Pazardaki direkt etkileşim nedeniyle müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve hissedarlar birincil paydaş grupları olarak alınır.

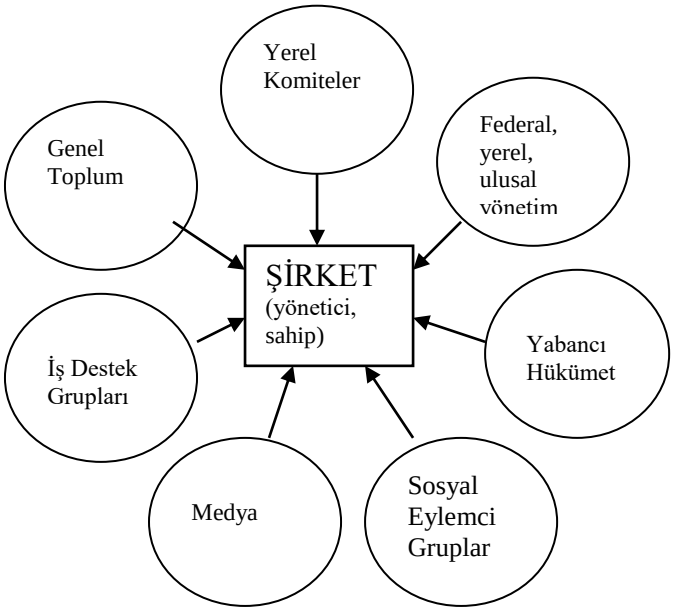
Literatürde birincil paydaş gruplarına dahili faydalananlar ismi ile rastlamak mümkün olmuştur. Dahili faydalananlar sınıflandırması pazarın içinde oluşan birebir ilişkiler göz önüne alınmadan direkt olarak şirketin kendi içinde şirket ile etkileşimi bulunan gruplar olarak düşünülmüştür. Genel olarak bakıldığında bu etkileşimin

pazardan kaynaklandığı ve ilişkilerin Pazar ilişkilerine dayandığı düşünülürse birincil paydaş gruplarına – dahili faydalananlar demek mantıklı olacaktır. Literatürde paydaşlara sağlanan faydalar açısından yapılan sınıflandırma bir sonraki bölümde incelenecektir.

Şekil 4.3 firmanın birincil gruplar dışındaki diğer gruplar ile olan ilişkilerini göstermektedir. Bir diğer etkileşim seviyesi, bu grupların şirket aktivitelerine ilgileri ile oluşmuştur. Bir firmanın ikincil kapsamı, şirketin birincil misyonu veya fonksiyonunun etkilerinin sonucu olarak ortaya çıkar ve ikincil paydaş grupları (harici faydalananlar) direkt ya da endirekt olarak şirketin ikincil kapsamından etkilenen gruplardır.

Yine aynı şekilde ikincil paydaş grubu da şirketin pazar aktiviteleri ile direkt ilgili grup olmadığından ve şirketin dışında (harici) var olduğundan ikincil paydaş grubunu – harici faydalananlar olarak nitelendirmek yanlış olmaz.

Paydaş gruplarını ikincil olarak adlandırmak söz konusu grupların daha az öneme haiz olduğu anlamına gelmez. İkincil paydaş grupları iş dünyası-toplum arasındaki sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 4.3 Şirket ve ikincil paydaş grubu arasındaki ilişkiler

İkincil grup (harici faydalananlar) ile olan ilişkilerin serbest pazar dolayısıyla olmadığını söylemek doğru olacaktır. Şekil 4.4 şirket ve gruplar arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu grupların ortak noktaları herhangi bir şekilde şirketten direkt

olarak etkilenmiş olmamalarıdır. Bu gruplar ile şirket arasında oluşacak problemleri her zaman Pazar yaklaşımı ile çözmek mümkün olmayabilir.

Örneğin tüketici adil fiyatlandırma konusunda pazara güvenmeyebilir. Saha kapatmalar o yörenin başka bir bölgeye gitmek istemeyen insanları için sürekli işsizlik anlamına gelecektir. Kömür madeninde çalışan işçiler madenlerin şirket sahiplerinden ziyade devlet tarafından denetlenmesi taraftarı olabilir. Bu ve benzer durumlarda insanlar kendi aralarında grup oluşturup devletten yardım isteyebilir ve düşünceleri kendi hedeflerine Pazar dışı uygulamalar ile daha iyi ulaşabilecekleridir.

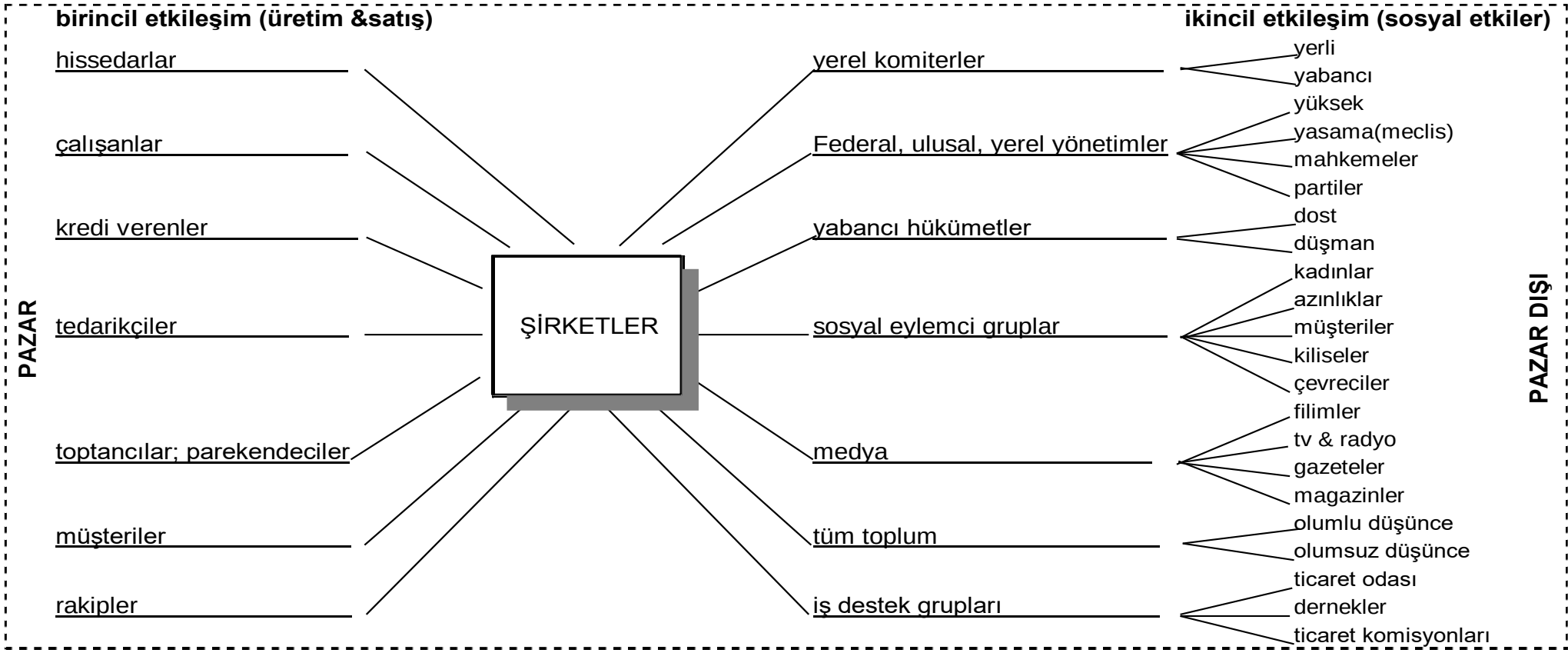
Şirketlerin birincil ve ikincil etkileşimlerini birleştirmek iş dünyası-toplum arasındaki ilişkinin interaktif modelini yaratacaktır. Şekil 4.4 te yer verildiği üzere şeklin sol tarafında serbest pazardaki birincil etkileşimler ve sağ tarafta pazar dışındaki fonksiyonları ile ikincil etkileşimler görülmektedir. Bu inter-aktif modelden alınacak dersler kısaca söyle sıralanabilir:

i) Karar verme sürecinde şirketler birincil ve ikincil gruplar ile güçlerini paylaşırlar. Karar vermede paylaşım büyük-küçük tüm şirketler için geçerli hale gelmiştir.

ii) Şirket yöneticileri birincil (dahili) paydaş gruplarının isteklerini karşılamak için nasıl ekonomik ve finansal becerilerini geliştiriyorsa, ikincil paydaş grubu için sosyal ve politik becerilerini geliştirmelidir.

iii) Bir şirket, toplum tarafından kabul görmek istiyorsa her iki paydaş grubu ile etkileşiminde iyi bir performans göstermelidir.

İnteraktif model bir şirketin toplum içindeki temel rolünü tanımlamaktadır. Şirket adına karar veren kişiler şirket çıkarları yanında tüm toplumun çıkarlarını korumak ve toplumun iyiliği için çalışmak durumundadır.



Şekil 4.4 iş dünyası toplum arasındaki ilişkilerin interaktif modeli

4.3 Bazı Paydaş Grupları ve Sosyal Sorumluluk Vakaları

Paydaş gruplarının birincil (dahili) ve ikincil (harici) olarak sınıflandırılmasının ardından şirket için büyük önem taşıyan bazı paydaş gruplarının detaylı olarak incelenmesi faydalı olacaktır. Söz konusu incelemede paydaş – şirket ilişkisine paydaş gruplarının şirketten sağladığı faydalar anlamında bir bakış açısı getirilecek ve paydaş gruplarına sağlanan faydalar anlamında bir sınıflandırma yapılacaktır.

4.3.1 Paydaşlara sağlanan Faydalar Açısından Gruplandırma

Burada beş ana grup sık olarak anılır: hissedarlar (shareholders), çalışanlar, müşteriler, cemiyet ve tüm toplum. Daha genel bir sınıflandırma da dahili ve harici faydalananlar şeklindedir.

4.3.1.1 Dahili Faydalananlar (Internal Beneficiaries)

Dahili faydalananlar müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar/paydaşlar olarak üç gruptur. Bu gruplardan her birisi sıklıkla çatışan çıkarlara (stakes) sahiptir. Şirket aktiviteleri her gruba cevap olarak zorunlu, tepkin veya hevesli olarak sınıflandırılabilir.

a) Hissedarlar

Sosyal konuların açıklık kazanmasına rağmen şirket yönetiminin esas görevinin kazanç sağlamak ve bunu hissedarlara dağıtmak olduğu düşünülür. Hissedarlar şirketin ayakta kalmasını ve şirketin büyümesi için gerekli en büyük finansmanı sağlarlar. Hissedarların isteği ise yatırımlarına büyük kazanç sağlanmasıdır.

Yönetimin birinci sorumluluğunun paydaşlara olduğunu ileri süren insanlar, sosyal zorunlu olarak adlandırılan davranışların daha ilerisinde yer alan ve paydaşların dışındaki grupların çıkarlarına hizmet eden yönetim aksiyonlarının yönetsel sorumluluğa aykırı olduğunu ileri sürmüş olmaktadırlar.

Esasen yönetimin şirket kaynaklarının kullanımı ve bu kaynakların kullanımı hakkında hissedarlara tam ve doğru olarak açıklama yapma zorunlulukları vardır. Yasalar, finansal bilgi hakkını paydaşlara garanti eder ve halka açıklanacak bilgilerin de minimumunu belirler. Bir hissedarın temel hakkının karın garanti edilmesi değil, sağduyulu yatırım kararı isnat edebilen bilginin garanti edilmesi olarak belirtilmiştir.

Diğer taraftan yöneticiler şirketlerin ayakları üstünde durması, gelişmesi, büyümesi, bileşenlerin isteklerinin dengelenmesi ve birçok isteğin şirket hedeflerini tehlikeye

atması durumundan kendilerinin sorumlu olacağını göstermeye çalışırlar. Değişik bakış açıları yöneticilerin ve hissedarların çekişmesine yol açabilir. Örneğin çalışanlara verilecek ikramiyeler konusunda, ulusal derneklerine üyelik ya da hissedarlara ayrılacak paylar konusunda sorunlar çıkabilir. Pratik olarak düşünüldüğünde hissedarlar paralarının şirket için iyi yönde kullanıldığına, stokların şirkete kar olarak geri dönmesi durumunda ve şirketin sosyal etkileri gözetildiğinde tatmin olacaklardır.

Gerçekte değişik kademedeki yöneticilerin, hissedar isteklerinin diğer beklenti gruplarının isteklerinin önüne koymadığı görülmüştür. Örneğin Amerika'da yapılan bir araştırmada 1460 üst, orta ve alt kademedeki yöneticiye değişik beklenti gruplarının (müşteriler, yöneticinin kendisi, çalışanlar, halk ve hissedarlar) kendileri için önem dereceleri sorulmuştur. Bu araştırma sonucunda üst düzey yöneticilerinin müşteri ve hissedarlara diğer iki yönetici grubundan daha fazla önem verdikleri fakat hissedarları hala halk ile aynı derecede öneme tabi tuttukları görülmüştür. Araştırmanın ilginç yanı her üç sınıf yöneticinin kendilerine büyük önem derecesi atfetmiş olduğudur.

Hissedarlar konumlarını bazen yönetimin sosyal tutumunu değiştirmek için de kullanabilirler. Güney Afrika ile iş yapan yabancı şirketlerin, buradaki ırk ayrımından dolayı, hissedarlarının hisselerini satması yoluyla, aktivitelerini sonlandırmaları sağlanmıştır.

Şirket ve dahili faydalananları arasındaki ilişkilerin yasal çerçevesi içinde kalmak şirkete ek bir başarı getirmez. Fakat isteyerek veya istemeyerek de olsa yasal hareket etme açısından başarısız olmak şirket yönetiminin yasal ve sosyal mahkumiyetinin her çeşidine öncülük edebilir. Buna karşın, harici faydalananların istediği konularda sosyal olarak tepkin veya hevesli olmak için şirketler daha muazzam olanaklara sahiptirler.

b) İşçiler

Şirketlerin çalışanları ile belli bazı anlaşmalara varması ve en azından kanuni işçi-işveren anlaşmalarına uyması gerekir. Geçen yıllarda işveren sorumluluklarına dair birçok kanun ve düzenleme (eşit iş dağılımı, maaş, lojman, çalışma saatleri, sendika, sağlık ve iş güvenliği konularında) yapılmıştır. Bu kanunların temel dürtüsü, işçilerin vazgeçilmez temel sivil haklarını içeren güvenli ve üretken işyerleri yaratmak için

yönetimi teşvik etmektir. Bu sorumluluklara ek olarak emeklilik fonları, sağlık sigortası, kaza sigortası gibi modern şirket pratikleri sosyal olarak sorumlu aktivite sınırlarını genişletti.

Yaygın işçi eğitimi, kariyer gelişimi ve uyuşturucu-alkol problemleri olan işçilere yardım etmek için işçi yardım programları kurma aktiviteler bir şirketin sosyal olarak sorumlu olduğunu gösterebilecek diğer aktivitelerdir. Amerika'da 9000 den fazla işletmenin işçi yardım programları kurduğu görülmüştür. Bu rakam Fortune dergisinin en büyük 500 şirket sıralamasındaki şirketlerin % 30 kadarını da içermektedir.

Çoğu şirket işçilerinin iş ve aile sorumluluklarını yerine getirmede büyük zorluklarla karşılaştığının farkına varmıştır. Ortalama yaşam süresinin artması sonunda bakıma ihtiyaç duyan insanların artışı, kariyer peşinde koşan çiftlerin çocuk ve/veya ebeveynlerinin bakıma gereksinimleri bu konuda işçilerin yardıma ihtiyaç duymalarını gerektirmiştir. Bu konuyla ilgilenen şirketler değişik yollarla bu sorunların çözümüne katkıda bulunmuşlardır. Örneğin ABD'deki her 10 şirketten 1'i hali hazırda parasal yardım ve danışma hizmetlerinden, şirket içersinde günlük bakıma uzanan birçok yolla çocuk bakımı konusunda yardım sağlamaktadır. Gün geçtikçe sayısı artmakta olan işletmeler, yaşlı ebeveynlerin bakımı için değişik şekillerde yardım sağlamaktadır. IBM firması, işgücünün % 30'undan fazlasının yaşlı akrabalarına baktığını öğrendikten sonra, 1987 yılında ilk yaşlı bakımı danışma servisini kurmuştur. IBM'in 237000 işçi ve 33000 emeklisinden 4000 den fazlasının yardım için ilk bir ay içinde servisi aradığı görülmüştür. Uzmanların tahminine göre önümüzdeki 20 yıl içersinde aile bakımı için programlar, daha esnek çalışma saatleri, işçi ve çocuklarının eğitimi için sübvansiyonlar çalışanlar için olağan hale gelecektir.

Sosyal olarak sorumlu bu çabalar eğer işçi, sendika vb. baskısı sonunda ortaya çıkmışsa sosyal olarak tepkin, eğer organizasyon proaktif olarak herhangi bir baskı olmaksızın yapılmışsa sosyal olarak hevesli kabul edilmektedir. Sosyal olarak sorumlu çoğu aksiyon işçilerin beklentisini karşılamanın yanı sıra organizasyonun geneli için de yararlı olabileceği görülmüştür. Nitekim günlük bakım merkezleri kuran epeyce şirket işçilerinin üretkenliği ve devamlılığındaki muazzam gelişmeyi rapor etmiştir.

Sorumlu görülen davranışların yanı sıra çoğu üst yönetici çalışanlarına ve organizasyonun tümüne aile adı verse de davranışlarında hatırı sayılır farklılıklar görülebilir. Örnek olarak sorumluluk konusunun göze çarpıcı örneklerinden biri olarak kabul edilen şirket ya da fabrika kapatma (plant closing) olaylarında (1988) işçilere karşı izlenen tutum (işçilerin 60 gün önceden haber vermek) verilebilir.

Tablo 4.1 Sosyal Sorumluluk Derecesi, saha kapatma (plant closing)

<table>
<tr><td colspan="3">AZ ⟷ ÇOK
REAKTİF ORTA PROAKTİF</td></tr>
<tr><td>Penntech Papers
İşçiler kapanma ile aynı gün bilgilendirildi.</td><td rowspan="3">Warner-Lambert
İşçiler kapanmadan 1 ay önce bilgilendirildi, yeni iş için danışmanlık yapıldı, eğitimProgramı uygulanmadı, emeklilik düzenlemeleri yapıldı.</td><td>Braun & Williamson
İşçiler 18 ay önceden bilgilendirildi, kapanma olayı 3 yıllık bir zamana yaydırıldı, yeni iş için danışmanlık yapıldı, tazminat ödendi, sağlık ve hayat sigortalarının 6 ay sonraya kadar sürmesi sağlandı, tatil imkanı verildi</td></tr>
<tr><td>Borg Warner
İşçiler belirli olmayan kapanma tarihinden 3 hafta Önce bilgilendirildi, kapanmadan 13 ay sonra bile nedeni belirtilmedi, sendika ile bağlantı kurulmadı. İşçiler eğitim ve gelişim programları için bir iş bulma kurumuna gönderildi</td><td>Union Carbide
İşçiler 1 yıl önceden bilgilendirildi, yeni iş için danışmanlık yapıldı, emeklilik düzenlemeleri yapıldı.</td></tr>
<tr><td>AmericanHospitalSupply
İşgücünün üçte birine haber verilmedi, diğerleri 1 ay önceden bilgilendirildi, yeni iş için danışmanlık yapıldı. İşlere yerleştirildi. 3 aylık maaş verildi.</td><td>Ford Motor Co.
İşçiler 6 ay önceden bilgilendirildi, yeni iş için toplu ve bireysel danışmanlık yapıldı, tatil imkanı verildi, sendika ile bağlantı kuruldu.

Elektrolux
İşçiler 6 ay önceden bilgilendirildi, yeni iş için danışmanlık verildi, emeklilik düzenlemeleri Yapıldı, iş bulmaları için paralı izin verildi, transferlere imkan sağladı.</td></tr>
</table>

Çalışanlara karşı tutumlar başka olaylarda da önemli olabilmektedir. Örneğin Chicago'da bulunan Film Recovery Systems şirketinden iki yönetici işçilerin siyanür zehirlenmesi sebebiyle ölmesinden sorumlu tutulmuşlardır. Bunun nedeni İngilizce bilmeyen göçmen işçilerin uyarılmamış olması ve zehirlenmeyi önlemek için işçilere çok az gereç dağıtılması idi.

Bazı işverenlerin çalışanlara aşağıdaki listede yayınlanacak kadar iyi davrandığı göze çarpmıştır. Tablo 4.2 de "Amerika'da çalışacak en iyi 100 şirket" çalışmasından örnekler, çalışanlarına sağladıkları imkanlarla beraber, verilmiştir.

Tablo 4.2 Çalışmaya en uygun firmalar ve çalışanların kazançları

ŞİRKET	**KAZANÇ**
Reader's Digest	İşte iki yıldan sonra 4 haftalık ücretli izin
Northwestern Mutual Life Insurance CO.	Her gün ücretsiz yemek **10 yılı doldurmuş işçilere 7 hafta ücretli izin ve sonraki 5 yıllarda ek 3 haftalık izinler**
Moog. Inc. (New York'da bir uzay araştırma kuruluşu)	20.00'den sonraya kalan işçileri evlerine bırakma (evlerinin uzaklığına bakılmaksızın)
Time Warner, Inc.	1 yıl hizmet etmiş her işçiye, başka şirketlerde üst kademe yöneticilerine verilen, Leasing olanağına sahip olma olanağı (Bu Leasing ile makul aylık ödeme karşılığı vergileri, lisansı ve sigortayı kapsayan bir Nissan sahibi yapma)
Nissan Tesisleri	
Procter & Gamble	Bir işçinin çocuk büyütmek istemesi durumunda masraflarını karşılamak 7 yıldan sonra her çalışana 8 haftalık ücretli tatil
Intel Corp. Polaroid	Demokratik olarak seçilmiş bir işçi meclisinin yönetim ile pazarlığa oturabilmesi imkanı.

Sosyal sorumluluğu olan önemli şirketlerde çalışanlar için düzenlenmiş bazı aktiviteler şöyle sıralanabilir. Sendikaların beklenti grubu statüsünde görülmesi,. çalışanları hisse sahibi yapmak, belirli bir iş güvenliği sağlamak, hayat boyu eğitim, karar vermede pay sahibi yapmak, ifade özgürlüğü, bireysel ihtiyaçları karşılayan ödemeler, teşvik primi.

Yine bu yıl enflasyon sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, çalışanlara sunulan olanaklara bakıldığında şirketlerin,

% 18,2'sinin bu tür faaliyetlerde bulundukları görülüyor

% 15,4'ü çalışanlarına sağlık / hayat sigortası yapıyor.

% 12'si piyasa şartlarının üzerinde ücret veriyor.

% 10'u çalışanlarına kariyer planlaması yapıyor.

% 9'u yoğun eğitim olanakları sunuyor.

% 7.2'si spor yapma olanağı sağlıyor.

% 6'sı ödül-hediye-prim-ikramiye uyguluyor.

% 6'sı gezilere gönderiyor.

% 50'si orta kademe yöneticiler için sağlık / hayat sigortası yaptırıyor.

% 32'si bu kademedekilere araba / hizmet aracı veriyor.

% 8'si bu kesime sosyal yardım sağlarken.

% 6.5'i çalışmaya bağlı ikramiye ödemesinde bulunuyor.

% 22.4'ü orta kademe yöneticilere ek avantaj sunmuyor.

% 64'ü tepe yöneticilere araba / makam aracı / şoför sağlıyor.

% 45.4'ü bu kademedekilere sağlık / hayat sigortası yaptırıyor.

% 7.4'ü cep telefonu veriyor.

% 20'si üst düzey yöneticilere hiçbir avantaj sağlamıyor.

c) Müşteriler

Çoğu iş alanında "müşteri dikkatli olsun" sloganı önemli bir yere sahip olsa da tüketiciler daha fazlasını istemeye başlamışlardır. Tüketicilerin önemsediği konuların başında sağlık, güvenlik ve aldatıcı ilanlar gelmektedir.

Sağlık ve güvenlik alanında ürün mesuliyeti davaları günlük olay haline gelmiştir ve iş hayatını etkilemektedir. Örnek olarak Bic şirketine, çakmaklarının patlaması ve yaralanmalara yol açması nedeniyle açılan davalar şirketin hisse fiyatlarının düşmesine neden olmuştur. Ürünlerden dolayı açılan davaların artması birçok şirketin sorumluluk sigortası almasındaki zorluklara deneyim kazanmasını sağlamıştır. Bunun bir sonucu olarak şirketin sosyal sorumlulukları tartışılmaya başlanmış ve "müşterilerin aleyhine çok fazla mı karar alınıyor?" sorusu ortaya

atılmıştır. “Üretici bir ürünün zararını biliyorsa ya da bilmek zorundaysa güvenirliğinden sorumlu olmalı mıdır?” sorusu da sorulmuştur. Sonuçta üreticinin, ürünün her türlü garantisini vermesinin de zor ve tehlikeli olacağı görülmüştür. Ürünün % 100 güvenli olması için yüzlerce test yapılması hem ürünün pazara çıkmasını geciktirecek hem de ürün çok daha pahalı olacaktır. Müşteriyle anlaşmaya girmeye özen gösteren bazı şirketlerin denediği yol da ürünün % 99 güvenilir olmasına çalışmak ve geniş kapsamlı sigortalar çıkararak müşteri için en iyisini dilemekti.

Güven konusundaki bilinçlenme, Ford Motor şirketi kusurlu Ford Pinto otomobillerinin yolcu ve sürücülerine ölüm ve yaralanmalar nedeniyle yaklaşık 500 milyon $ ödediğinde, 1970’lerde zirveye ulaştı. Ford’un kusurlu arabaları onarma veya onarmama durumları gibi yaptırdığı maliyet analiz duyulduğunda halkın öfkesi kabardı. İncelemeye göre kusurlu arabaları 137 milyon $ a mal olacaktı, eğer kusurlu arabalar geri alınmaz ve onarılmaz ise 180 kişi yanarak ölme olacak ve her ölüm 200 bin $ a mal olacaktı (bu maliyet tahmini, muhtemelen garanti ödemelerine dayandırılmıştı). Araştırma 180 yanık vakasının olacağını ve her birinin 67 bin $ a mal olacağını belirtmekteydi. Buna göre arabaları onarmama durumu ölüm ve yaralanmaları karşılamak için Ford’a yaklaşık olarak 49 milyon $ a mal olacaktı. Ford Motor şirketi bu sonuçlar doğrultusunda arabaları geri almadı.

İlan konusunda ise bariz yalanlar Amerikan Federal Ticaret Komisyonunun denetleyici tavrı sayesinde gündeme gelmiştir. 1978’de bu konuda kilometre taşı olarak kabul edilebilecek davada yüksek mahkeme Warner-Lambert şirketinin Listerine adlı ürünü için verdiği “mikropları öldürür” ilanına “boğazda ağrı yaratan” kelimesinin de eklenmesini de istemişti. İlanlarda açık aldatmacaya çok az rastlanırken 4 çeşit ilan grubunda bazı problemler sosyal sorumluluk açısından sorun olmuştur. Bu ilanlar: seçici ilanlar, öncü (preemptive) ilanlar, istatistiksel ilanlar ve imalı ilanlar.

Seçici ilanlar ürünün güzel yönlerini pekiştiren ve kötü yönlerinden bahsetmeyen ilanlardır. Örneğin bazı fast-food zincirleri reklamını yaptıkları çöreklerin besin değerinin yüksek olduğunu belirtmiş ama şişmanlatıcı olduğundan söz etmedikleri için eleştirilmişlerdir.

Öncü ilanlar diğer markalarla karşılaştırmadan sadece kendi ürününün reklamını yapar. Örneğin yeni ürünlerinde bilinmeyen ve etkileyici gizli bir formül olduğunu iddia ederler.

İstatistiksel ilanlar ürün hakkında anlaşılması güç ifadeler içerir. Örneğin bir deterjanın içinde sadece % 8 beyazlatıcı olduğunun söylenmesi, kanıtlanması ve doğrulanması oldukça zor bir ifadedir.

İmalı ilanlara örnek olarak bir ürünün kazancının amacından saptığı ima edilebilir. Örneğin bir kolonya ilanında, ürünün karşı tarafın cazibesinin çekilebileceğinin söylenmesi Federal Ticaret Komisyonunca incelenmiştir.

Bir ilanın sahte olduğunu söylemek için toplumun büyük bir kısmında kandırılmış olma düşüncesinin yaygınlaşmış olması gerekir. Sosyal sorumluluk konusunda uzman olarak kabul edilen Thaddeus Tuleja "ürününüz müşterinin ihtiyacına cevap veriyorsa aldatmaya ihtiyacınız olmaz" yorumunu yapmıştır.

Müşteriler açısından sosyal sorumluluk konusu bağıl olarak bir uç noktaya (spesifik yasal direktiflerin ürün güvenliğini tanımlaması gibi) ve oldukça değişken diğer faktörlere (fiyat-kalite bağı ile ilişkili olan genel beklentilerle olduğu gibi) dayandırılır. Birçok firma müşterilerine olan sorumluluklarını şikayetleri anında cevaplayarak, tam ve doğru ürün sunarak ve ürün performansı hakkında tam olarak gerçekçi reklam programları gerçekleştirerek yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

4.3.1.2 Harici Faydalananlar (External Beneficiaries)

Harici faydalananlar iki farklı kategoride incelenebilir. Spesifik harici faydalananlar ve genel harici faydalananlar. Organizasyonda açıkça görülebilir veya doğrudan ilgili olmasalar bile her ikisi de organizasyondan yararlanır.

a) Spesifik Harici Faydalananlar

Modern toplumlar üyelerinin refahını artırmak için çakışan farklı ilgi gruplarından oluşur. Bu gruplar, azınlıkları (minorities and etnics), yaşlıları, kadınları, özürlüleri vb. temsil eder. Yine bu gruplar halkla veya politika ile ilgili fikirler geliştirirler. Bazıları çalışmalarını destekleyici, kimi zaman şirketleri zorlayıcı, kanunlar çıkarttırmaya muktedirler. Örneğin eşit çalışma olanağı ile ilgili kanuni mevzuat kadınları, azınlıkları ve etnik grup bireylerini vb. çalıştırmak, geliştirmek ve güçlendirmek için şirketlere bazı sorumluluklar yükler. Bu grupların temel iddiası

geçmişte kendilerine karşı ayrımcılık yapıldığı ve işletmelerin bu farklı muameledeki en önemli neden olduğudur. Halbuki ayrımcılığı silme, iş olanakları sağlama ve ekonomik gelişime eşitlikçi yaklaşım çabaları şirketler tarafından başlatılmıştır.

Spesifik harici faydalananların talep ettiği şirket aksiyonları zorlayıcı, tepkin veya hevesli olabilir. Zorlayıcı aksiyonlar ayrımcılık karşıtı kanun ve yönetmeliklere karşı düşer. Şirket bu kanunları çiğnerse hem sosyal hem de yasal olarak sorumsuz farz edilir. Fakat minimum rızanın ötesinde bir şirket düzenleyici aksiyon programları oldukça, geniş bir hareket alanına sahiptir. Bir şirket düzenleyici aksiyonları gerçekleştirmede kanuni minimumun ötesine geçerse sosyal olarak tepkin kabul edilir. Sosyal olarak hevesli davranış sadece mevcut problemlere çözüm aramakla kalmaz,. sorunların kökenine inmeye çalışır. Azınlıkların sahip oldukları işletmelerle çalışma, daimi işsizler (hard-çore employed) için eğitim ve kadınlar için kariyer geliştirme programları hazırlama gibi davranışlar bazı örnek davranışlardır. Çabalar kanun veya kamu baskısı ile tahrik edilmediğinde kesin olarak hevesli (responsive) mahiyettedir. İster zorlayıcı, ister tepkin, isterse de hevesli olsun bu aksiyonların en önemli karakteristiği spesifik grupların ekonomik,. sosyal ve politik refahının şirket çabaları vasıtası ile artırılmasıdır.

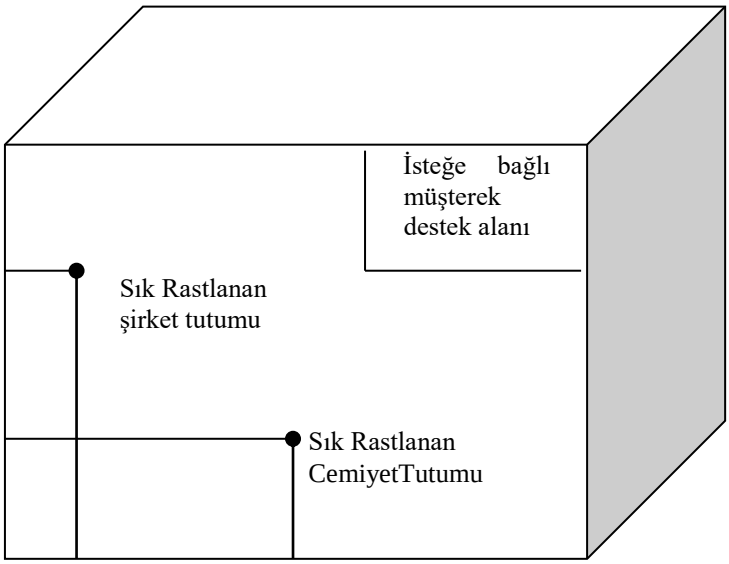
b) Genel Harici Faydalananlar

Genel harici faydalananlar kendi içinde de iki alt grupta incelenebilir: Cemiyet (community), toplum (society).

Cemiyet:

Sosyal sorumluluğa referans olarak bir organizasyonun cemiyeti, hükmedebildiği ya da etkileyebildiği yerel iş alanıdır. Birçok cemiyetin, kıtlaşan kaynakların yanında, genişleyen sosyal ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar için hava ve deniz kirliliği, şehir planlaması, sağlık merkezleri kurulması, yerel okullara yardım ya da yol yapımı için kurulan fonların üreticilerle desteklenmesi söz konusudur.

Aynı şirketlerin değişik şekillerde zamanda cemiyetin desteğine ihtiyaçları vardır (uygun nakliye sistemi, adil vergiler, uygun okul ve eğlenceler ve ayrıca tüm kamu hizmetleri: polis, itfaiye, su, gaz, elektrik servisleri gibi...). Böylelikle şirketler ve cemiyetler müşterek destek ve dayanışmayla gelişmiş olurlar. Ortak müştereklerde birleşilmesi durumu aşağıdaki tablo ile incelenmiştir.



Şekil 4.5 Cemiyet için Destek

Örneğin H.B. Fuller Şirketi (St. Paul, Minnesota) Minneapolis'de bir uhu fabrikası kurmak istemişti ve şirket yöneticileri buraya yakın ev sahiplerini ve kamu görevlilerini, şirketin onlara ne kadar iyi komşuluk yapacağını göstermek için çağırmışlardı. Sonuç olarak Fuller şirketi çevredeki ışıklandırmayı yapmak, koşu alanı ve ağaçlık alan yaratarak fabrikasını kurdu.

Şirketler genellikle merkez binalarının bulunduğu alana karşı cömert davrandılar. Şirketler merkezlerinden uzaklaştıkça, küçük birimlerin bulunduğu kasabalara da yapılan bağışlar daha da azalır.

Şirketler tarafından yapılarda bağışlarda dikkati çeken bir diğer husus da şirketin CEO'su ya da diğer yöneticilerin şirketin ortağı olması durumunda hayır işleri için ayrılan paranın biraz daha azaldığıdır. Şirket yöneticilerinin şirkette hisseleri bulunmadığı durumlarda yapılan bağışlardaki artma dikkat çekicidir.

Toplum:

Toplumsal boyutta sosyal sorumluluk bölgesel ve ulusal konuları ele alır. Değişik ülkelerde faaliyet gösteren firmalar bu ülkelerdeki çok farklı isteklere cevap vermek durumundadırlar. Aynı zamanda sosyal sorumluluk adı altında yapılan şirket harcamaları arttıkça ve bunlardan iş hayatına yansıyan somut örnekler alındıkça sosyal sorumlulukta görünmez el teorisini savunanların sayısı artmıştır.

Toplum adına sosyal sorumlulukta üç ana tartışma konusu mevcuttur:

Anti-freeloader tartışması: Şirketler daha iyi bir toplumdan kazanç sağlamak istiyorlarsa sosyal problemlerin çözülmesinde üstlerine düşen görevleri yapmalıdırlar.

Kapasite tartışması: Özel sektör kuruluşları sahip oldukları hatırı sayılır ekonomi ve insan kaynakları dolayısıyla hükümetin sosyal alanda kısıtlamaları telafi etmelidir.

Aydınlatılmış ilgi alanı tartışması (The enlightened self-interest argument): Şirketler kendi devamlılıkları için insanların sosyal isteklerine itibar etmek zorundadırlar. Aksi halde yok olmaya mahkumdurlar.

Bu son tartışma "Sorumluluğun değişmez kuralı-Iron Law of Responsibility" ile de ilgilidir ve değişmez kural şöyle der: "Gücünü toplumun sorumlu tuttuğu şekilde kullanmayanlar kaybetmeye mahkumdurlar".

Genel harici faydalananların dahil olduğu programlar çoğunlukla sosyal sorumlu olarak düşünülür. Çünkü bu programlar genel sosyal problemleri veya sorunların ortaya çıkmasını önlemek için şirket çabalarını kullanırlar. Şirketler çabalarını su, hava veya gürültü kirliliği, atık veya radyasyonunun bertarafı gibi çevresel ve ekolojik problemleri önlemeye veya çözmeye yönlendirirler. 1970'lerin ortasında Johnson Wax şirketi örnek bir davranış sergilemiştir. Flora-karbonun ozon tabakasına zararlı etkisi hakkında ilk bilimsel araştırma yayımlandığında Johnson Wax dünya üzerindeki bütün ürünlerini geri çekti (flora-karbon kullanımının yasaklanmasından yıllar önce). Şirket yetkilileri başlangıçta hem Pazar kaybettiklerini hem de bazı üreticilerden test tepki aldıklarını rapor etmişlerse de organizasyon ürünü geri çekmenin toplumun yararına olacağına inandığı için hızla harekete geçti.

Bazı organizasyonlar da bağışlar vasıtasıyla eğitim, sanat ve sağlık konularında çalışmalar yaptılar. Örneğin New York Life AIDS araştırmaları ve hak eğitim programları için fon tahsis eden şirketlerden birisidir. New York Life halkın AIDS hakkında bilgilendirilmesini sağlamak için New York'da bir reklam kampanyasına 1 Milyon $ dan fazla bağış yaptı ve AIDS araştırması için 2 Milyon $ lık fon tahsis ederek sponsorluk yaptı.

Kimi organizasyonlar devlet yönetiminin kalitesini artırma yönünde çabalarken, United Way gibi kimi organizasyonlar da toplumun yaşam kalitesini geliştirmeye yardım etmek için hayırsever meselelere iştirak ettiler. Toplum gelişimine bağışlar

yaparak katkıda bulunan şirketlerden birisi olarak 45 şirketli bir grup olan "Minnesota % 5 Club" örnek olarak verilebilir. Bu kulübün her üyesi vergilendirilebilir kazançlarının en az % 5'ini Minneapolis ve St. Paul kardeş şehirlerinin gelişimi için bağışlamaktadır.

4.4 Paydaşların ilgi alanı ve gücü

Paydaşlar çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilir. Kimi organize olmuş kimi ise daha az bir araya gelmişlerdir. Yöneticiler bu açıdan paydaş vakalarını anlamak ve tepki vermekte zorlanmaktadır. Her paydaşın şirket ile birim bazında bir ilişkisi vardır ve yöneticiler bir birinde farklı olan bu ilgileri anlamak ve cevaplamak durumundadır. Örneğin hissedarların şirkette hisseleri vardır. Şirket ekonomisinin sağlıklı olması bu insanları finansal olarak etkiler. Müşterilerin ve tedarikçilerin ilgisi bundan farklıdır. Şirket sahipleri yatırımın geri dönüşüm oranı ile ilgilenirken, müşteriler ve tedarikçiler yaptıkları alış-verişten adil bir kazanç sağlamak isterler. Hiç birinin diğerinin payı ile bir ilgisi yoktur.

Farklı paydaş gruplarının aynı zamanda farklı tipte ve derecede güçleri vardır. Paydaş Gücü bu anlamda kaynakları istedikleri çıktıyı almak veya istediklerini yaptırmak olarak algılayabiliriz. Bir araştırmacı paydaş gücünü üçe ayırmıştır: seçim gücü, ekonomik güç, politik güç.

Seçim gücü (politik seçimlerden farklıdır) her paydaşın kanuni hakkıdır. Örneğin hissedarların birleşme, evlenme, satın alma gibi konularda kendi hisseleri oranında seçim yapma hakkı bulunmaktadır. Bu yolla kendi hisselerini güvence altına almak amacıyla şirket politikasını etkilemektedir.

Müşteriler ve tedarikçilerin şirket üzerinde direkt ekonomik etkileri vardır. Güçleri ekonomiktir. Eğer firma tedarikçi ile yapmış olduğu anlaşmayı yerine getirmezse tedarikçiler siparişleri teslim etmeyebilir. Müşteriler çeşitli şekillerde firmanın ürünlerini boykot edebilir. Ürünlerin pahalı, kalitesiz, emniyetsiz olması gibi.

Hükümet şirketleri politik gücü ile etkiler. Hükümetin kanunları, kanuni düzenlemeleri şirketleri etkilemektedir. Açık politik bir sistemde diğer paydaşlar da kendi kaynakları ile hükümeti şirkete karşı dava açamaya zorlayabilir ya da yeni düzenlemeler yapması için baskı yapabilir.

Bir paydaş grubunun gücü birden fazla yönde şirketi etkileyebilir. Bu açıdan şirket yöneticileri paydaş gruplarının güçlerinin neler olduğunu ve bunları nasıl kullanacakları konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Tablo 4.3 de Şekil 4.4 de gösterilen paydaş gruplarının sahip olduğu güçler hakkında fikir vermektedir.

Tablo 4.3 Birincil ve ikincil Paydaş Grupları: İlgi ve Gücün Yapısı

Paydaş	İlginin yapısı-paydaşın istekleri:	Gücün yapısı-paydaş şirketi ne şekilde etkiler:
BİRİNCİL PAYDAŞ GRUPLARI		
ÇALIŞANLAR	*şirkette sabit çalışma hakkı *yapılan işe karşılık adil ücret *güvenli rahat ortamda çalışma	*sendikal pazarlık *eylem ya da grev yapma *kötü reklam
SAHİP/HİSSEDARLAR	*yatırımların tatminkar ölçüde geri dönmesi *hisssenin değer kazanması	*hisse adedine göre seçim hakkını kullanma *şirket defter ve kayıtlarını inceleme hakkı
MÜŞTERİ	*adil alışveriş: paranın hakkını alma *güvenilir, güvenli ürünler alma	*rakiplerden alma *şirketin mallarını boykot etme
TEDARİKÇİLER	*düzenli sipariş alma *teslim edilen ürüne karşılık zamanında ödeme	*anlaşma koşullarına uyulmaz ise siparişleri teslim etmeme *rakiplere mal tedariği
RAKİPLER	*kazançı olmak *pazar payını artırmak *endüstrinin büyümesini izleme	*teknolojik gelişmeler rekabeti artırır *düşük fiyat uygulaması
TOPTANCILAR/ PAREKENDECİ	*uygun fiyata kaliteli mal almak *müşterinin güvendiği ve değer verdiği ürünü sipariş etme	*diğer tedarikçilerden almak *firmanın ürünlerini boykot etmek
KREDİ VERENLER	*borcun geri ödenmesi *faiz ve ödemelerin toplanması	*ödemeler yapılmaz ise borcu geri alma *yasal yollara başvurma, haciz istemi
İKİNCİL PAYDAŞ GRUPLARI		
YEREL KOMİTELER	*yerel işçi çalıştırma *çevrenin korunması taahhütü *yerel alanın gelişimine katkı	*ek kredi verilmesini önleme *iş yapma izinlerinin iptali *atık ve alan kullanımı için hükümetten denetim isteme
SOSYAL EYLEMCİLER	*kanuni, etik, güvenlik standartlara uyulması	*olayı halka duyurmak ve destek almak *hükümetten denetim için destek beklemek
MEDYA	*halkı haberdar etmek *şirketin hareketlerini izlemek	*kötü gelişimleri halka duyurmak
İŞ DESTEK GRUPLARI	*değişen çevreye ilişkin araştırmalar ile bilgi kazandırmak	*kaynaklarını şirketin gelişimine yardım için kullanma *politik ve yasal destek vermek
YABANCI HÜKÜMETLER	*ekonomik gelişime destek *sosyal gelişimleri desteklemek	*iş izni vermek *düzenlemeler getirmek
FEDERAL, ULUSAL ve YEREL HÜKÜMETLER	*vergi yoluyla kazancı artırma *ekonomik gelişime destek	*düzenlemler, izinler ve lisanslar getirmek *endüstriyel faaliyete izin vermek
GENEL TOPLUM	*sosyal hakları korumak *riskleri azaltmak *refah düzeyini yakalamak	*eylemcilere destek vermek *hükümeti devreye sokmak, baskı yapmak *kınamak

4.5 Paydaş Koalisyonu

Paydaş koalisyonları statik değildir. Bu gün şirket ile yoğun ilişkiler içinde bulunan bir grup yarın daha uzakta kalabilir. Meseleyi daha da karmaşık hale getirmek için koalisyonların ya da paydaşların şirketlerin farklı zamanlarda farklı departmanlarını ya da parçalarını etkilediğini söylemek yanlış olmaz.

Grupların toplum içinde bir biri ile olan ilişkileri her zaman farklılık gösterir. Paydaş Koalisyonları geçici bir süre için bir araya gelmiş ve bir problem hakkında aynı bakış açısına sahip bir güç birliği olarak açıklanabilir. Bu koalisyonlar oldukça geniş bir alanı kapsayabilir. Örneğin çevre hareketi ve tüketici hareketi yüzlerce ülkeyi, ulusu, lokal organizasyonu içine alan ve önceden hazırlanan ya da kararlaştırılan bir politikaları olmayan hareketlerdir.

Paydaş koalisyonları aynı zamanda uluslararası sıfatı da kazanmıştır. Karmaşık iletişim teknolojileri, politik özgürlük ve çok uluslu şirketlerin davranışı ile ilgilenme ihtiyacı karmaşık eylemcileri de beraberinde getirmiştir. Böcek ilaçlarının kullanımı, bio-teknoloji gibi farklı konularda yapılanları gözlemlemek ya da protesto etmek için uluslararası koalisyonlar kurulmuştur.

Geliştirilmiş becerilerin birleştirilmesi, tecrübeli eylemcilerin kurduğu ulusal ya da uluslar arası bilgi ağları koalisyonların, iş dünyasında oldukça önemli bir güce sahip olmasını sağlamaktadır.

4.6 Beklentilerin Tarihi Gelişimi

Organizasyonlarla toplum arasındaki bağın 1870, 1930 ve 1970'lerdeki ekonomik krizleri sonrasındaki dönemlerde değiştiği gözlenmiştir.

1870 Krizi: Amerika'nın endüstrileşmesi iç savaş öncesine kadar uzanır. İç savaş öncesinde ve sonrasında endüstrileşme ile birlikte görülen bir diğer değişiklik de şirketlerin birleşmesidir. Şirket gücünün bu büyük gelişimine hız kazandıran en büyük etki iç savaşın gereği olan seferberlik idi. 1860'lar boyunca John D. Rockefeller, J. Pierpont Morgan, Jay Gould ve Andrew Carnegie gibi "endüstri kaptanları" ray, çelik, kömür, şeker, sigara ve petrol şirketleri kurdular. Daha küçük ve çok daha geleneksel mal sahipliği ve ortaklıklarla kıyaslandığında hem iyi hem kötü için korkunç bir güce sahiptirler. Bu gücün rüşvet, işçileri farklı ücretlendirme,

lokavtlar, ürün fiyatlarında oynamalar gibi yollarla kötüye kullanımı halkın yasal aksiyonlar kullanılması yolunda protestosuna neden oldu. Bunun sonucunda Senato ücret düzenlemesi, dürüst ticaret pratikleri ve işçi konularında değişik yasalar çıkarttı. 1890'da çıkarılan Sherman Yasası bir dönüm noktası olmuştur.

1930 Krizi: Sherman Yasası işletme organizasyonlarının büyümeye olan eğilimlerini değiştirmediğinden bu organizasyonlar bugün bile birçok organizasyonda kabul gören "ne kadar büyük o kadar iyi" şeklinde de özetlenebilen büyüme ile kar edilebilirliği eş saymaya yöneldiler. 1870, 1890 ve 1920 yıllarında önemli şirket birleşmeleri oldu. Bu birleşmelerin yansıması daha büyük olsa bile yasal davranışları olan şirketler şeklinde olmuştur. Bu şirketler 1.Dünya Savaşı sırasında ülkeye önemli katkılar sağlamıştır. 1914 yılında ABD'nin mal ve hizmet üretiminin dünya genelindeki toplam endüstriyel çıktının üçte birinin fazlasına tekabül etmesi bu katkının bir göstergesidir.

1920'li yıllar için "kükreyen yirmiler-roaring twenties" tanımlaması oldukça uygun düşmektedir. Bu dönemde günden güne daha fazla insan Amerika'nın endüstriyel gelişiminin meyvelerini topluyordu. Öyle ki şirket aksiyonundan faydalananların miktarı, küçük bir sahipler grubunun çok daha ötesinde bir genişleme göstermişti. Yine bu dönemde çoğu Amerikalı, büyük şirketler için çalışırken birçok Amerikalı da hisse senedi sahibi olmuştu; hatta şirket aksiyonları çoğu Amerikalıyı günlük olarak etkiledi.

Büyük depresyon iş dünyasının getirdiği saadeti beklenmedik şekilde yıktı. Hatta önceki dönemin tamamen aksine işletmeler Büyük Depresyonun müsebbibi olarak görüldüler. Halk işletmelerin güvenine ihanet ettiğini düşündü. Bunun sonucunda dönemin Başkanı olan Roosevelt ve onun reformlarının yandaşları ile hükümet işletme davranışlarını düzenleme ve kontrol etme yönünde düzenlemeler yaptı. Bu düzenlemeler ile müşterilere, işçilere, pay sahiplerine, tedarikçilere ve şirket aksiyonlarında doğrudan çıkarı olan toplumdaki diğer gruplara karşı doğru davranış sorumluluğunu işletmeye yükleyerek toplum ve şirket arasındaki bağı güçlendirdi. Günümüz şirket yasal sorumluluğunun (obligatory resphonsibility) 1930 krizine dayanmaktadır.

1930 krizini takip eden dönem toplumun sosyal olarak tepkin davranış beklentilerinin başlangıcını işaret ediyordu. II. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel

malların üreticisi olarak işletmeler toplumun güvenini yeniden kazandılar. İşçi istihdamının artması, tasarruf hesaplarının kabarması ile şirketler tüketim malları üretimine döndü. Ülke buhran deneyimini unuttu. Öyle ki toplum yeniden şirketleri iyi yaşamanın eşsiz bir kaynağı olarak görmeye başladılar. Ancak iyi yaşamanın tanımı değişmeye başlıyordu.

1970 Krizi: Thommas J. Zenisek krizin başlangıcını 1960 yılı olarak görmektedir. Ancak gerçek şudur ki artık toplum şirketlerden 1930'larda istediğinden çok daha fazla ve özel olarak ne için sorularının cevabı henüz şekilleniyor.

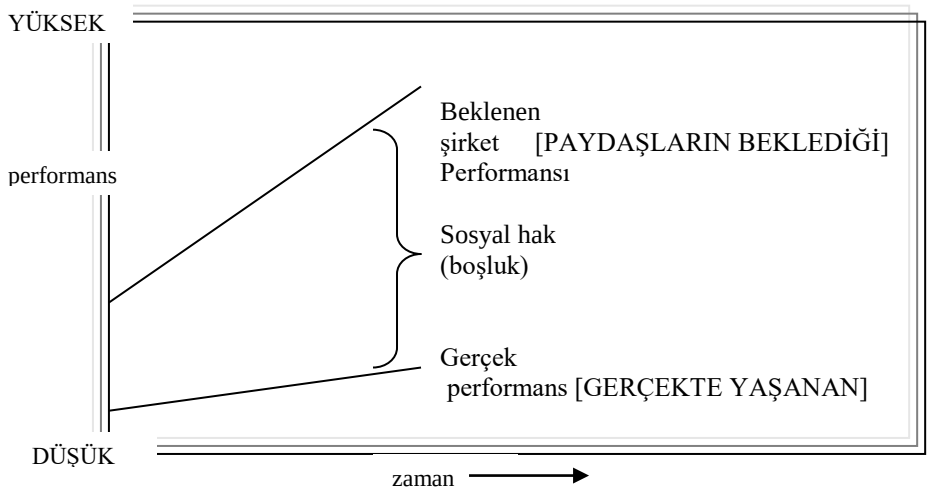
1970 krizinin öncesi yirmi yıllık kesintisiz bir dönemdir ve iki tür ekonomi ortaya çıkarmıştır. Kamu ekonomisi hükümet tarafından yürütülmüştür; düzenli olarak işletme pratiğine karışmıştır, vergilendirme ve hak verme programları vasıtasıyla (entitlement programs) geliri yeniden dağıtmıştır ve etiketleme, paketleme, reklam gibi diğer işletme faktörlerini düzenlemiştir. Bazı tahminlere göre kamu ekonomisi Amerikan ulusal sosyal sisteminin dörtte birini oluşturmaktadır. Özel ekonomi geri kalan dörtte üçe sahip olmuştur. Fortune 500 şirketleri bu miktarın üçte ikisini karşılamaktadır. Bu iki ekonomi birlikte, her biri diğeri üzerinde güce sahip fakat ikisi de farklı ama uyumlu çıkarları temsil etmiştir.

Fakat 1960 ve 1970'lerde iş dünyası ve hükümet arasındaki ilişki bozulmuş ve feminizm, çevrecilik ve tüketicilik gibi yeni fikirlere, Watergate skandalı ile körüklenen, sosyal hoşnutsuzluk ortamı dar gelmiştir. Sonuçta şirketler kanunla tanımla tanımlanmış sosyal zorunluluğun çok daha ötesine giden yeni taleplerle karşı karşıya kalmışlardır.

1970 krizi, şirketleri kendi aksiyonları tarafından yaratılan problemlere tepki göstermek zorunda olduğu fikrini güçlendirmiştir. Fakat çok daha önemli olarak kriz, şirketlerin yeterli güç ve uzmanlığa sahip olmasından hareketle, şirketlerin proaktif olması ve sosyal problemlerin geniş bir yelpazesine hevesli yaklaşması fikrini başlatmıştır. İşletmelerin sosyal sorumluluğu hakkındaki güncel tartışma artık işletmelerin kanunlara bağlı olması üzerine şekillenen zorunlu davranış kavramını aşmıştır. Bu günkü tartışma kısmen işletmelerin aksiyonlarına kaşı sorumlu olmasını esas alan tepkin davranış kavramı ağırlıklı olarak ise sosyal hevesli davranış kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır.

4.7 Paydaş Beklentileri ve Şirket Sosyal Performansı

Sosyal vakaların ortaya çıkma nedeni genellikle şirketin performansının paydaş gruplarının isteklerini karşılamak için yeterli olmadığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir şirketin atıklarını kendilerine alanlara bırakmaları şirketin çalışanları dışında kimse için fazla bir önem taşımazken şirketin atıklarında toksik madde olması durumunda çevre grupları, çevredeki vatandaşlar, hükümet kuruluşları sağlıklarına ve düzenlerine karşı olan bu tehdit altında konu ile derhal ilgilenecektir. ; ilk durumda şirket kendisinden beklenen uygun atık koşulunu sağlayarak toplum beklentilerini tatmin etmiş ikinci toksik atık durumunda ise bu beklentiler karşılanmamıştır.



Şekil 4.6 Performans-beklentiler aralığı sosyal meşruiyet ölçüsüdür

Çoğu zaman bir çok problemin ilk işareti, bir paydaş grubundan gelen protesto ya da şikayetlerdir. Örneğin fabrika çevresinde oturan insanlar kokudan ve dumandan rahatsız olduklarını söyleyebilir, kimi insanlar üniversitelerde bilimsel deneyler için fare kullanılmasını protesto edebilir veya fabrikada çalışan bir kişi kimyasal maddelerden dolayı hasta olduğunu öne sürebilir.

4.7.1 Performans-Beklenti Boşluğu

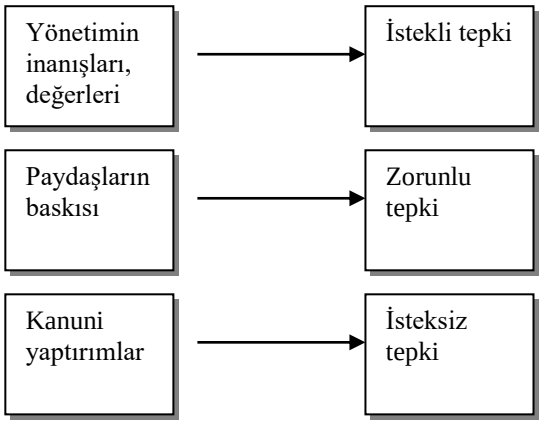
Sosyal vaka örneklerinde şirketlerin sergilediği performans ile paydaşların (birey yada grup) beklentileri arasında (Şekil 4.6) bir boşluk meydana gelmektedir. Paydaş beklentilerini insanların sorumlu davranışın ne olması gerektiği hususundaki fikirlerin, tutumların ve inanışların bir karışımı oluşturmaktadır.

Hoşnutsuz ya da olayın içinde olan bir grup ilan dağıtarak, broşür çıkararak ya da medyanın ilgisini çekerek başka insanların desteğini arayacaktır. Hayvan hakları dernekleri deneylerin durdurulması için lokal hükümet yetkililerinden üniversitelere baskı yapmalarını isteyecek, çevre sakinleri dumandan dolayı fabrikayı şikayet edeceklerdir, fabrika çalışanları işçi sağlığının tehlikede olması dolayısıyla yetkili hükümet kurumlarından yardım isteyecektir.

Ortaya çıkan bu durumlardan mümkün olduğunca erken haberdar olmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Paydaş gruplarının ilgilerini anlamada ya da cevap vermede yapılacak hatalar performans-beklenti arasındaki boşluğun büyümesine neden olacaktır. Yeterince erken tepki verilmemesi olayların büyümesine ve çok daha değişik boyutlara taşınmasına neden olabilir. Bireyler ya da gruplar uygun cevap alabilme ümidi ile isteklerini direkt olarak firmaya bildirebilir ya da hükümetin ilgili seviyenden kendileri adına şirketten beklediklerinin alınmasını isteyebilirler. Pratikte paydaşlar her iki tepkiyi de koordineli ve planlı olarak vermektedir.

4.7.2 Paydaşlara Cevap Verme

Yöneticilerin performans-beklentiler arasındaki boşluğu yönetme konusunda farklı unsurlar ile motive olması mümkündür. Şekil-1.6 çeşitli motivasyonlara göre verilen tepkiler görülmektedir. Yönetici inanışı ve değerlerinin gönüllü tepkiler sağladığı öte yandan kanuna ve yasalara ters düşecek bir hareketin sonucu ağır cezalar ile sonuçlanabileceğinden gönüllü olmayan tepkilerin verildiği açıklanmıştır. Paydaş baskısının bu açıdan her iki motivasyonun arasında yarı gönüllü tepkilere neden olan motivasyon aracı olduğu belirtilmiştir (Perrier'in suyunda benzin kokusu duyulmasından dolayı tüm marketlerdeki şişe sularını geri çekmesi gibi).



Sekil 4.7 Farklı motivasyonlar ve neden oldukları tepkiler

Motivasyon ne olursa olsun yöneticiler bireysel vakalara ne şekilde yoğunlaşacaklarına hususunda bir karara varmalıdır. Vakalara anında (ad-hoc) cevap verilebilir ya da organizasyon daha sistematik ve stratejik bir cevap verme için yeniden düzenlenebilir. Daha sonraki aşama yöneticilerin problemler ile uğraşmak ve çözmeye çalışmaktan ziyade olayları önceden tahmin edip riski ortadan kaldırmak olabilir.

4.7.2.1 Aynı zamanda(Ad Hoc) tepki

Bazı şirketler problemlerine "gördüğün anda çöz" anlayışı ile yaklaşırlar. Bir problem ortaya çıkar ve paydaşlar şirketin harekete geçmesi için baskı yaparlar. Paydaşların baskısı ne kadar yoğun olursa yönetimin tepkisi de o kadar hızlı olmaktadır. Bu yaklaşım sosyal vakara etki-tepki prensibi ile cevap vermek olarak adlandırılır. Şirketler problemleri fark ettikleri anda cevap vermeye çalışırlar fakat özellikler büyük organizasyonlarda şirketin bu tür sorunları fark etmesi için paydaşların şirketi uyarması gerekmektedir.

Anında cevap verme genellikle şirketin ikincil ilişkilerini kapsamaktadır ve firmanın temel aktivitelerine yönelik sürekli bir değişim arz etmez. Örneğin eski müşterilerinin durumlarının incelenmesi yaygın bir konudur fakat şirketin temel ya da öncelikli aktivitesi olarak kabul edilmez.

4.7.2.2 Stratejik Tepki

Stratejik cevaplar ya da tepkiler, genellikle şirketin öncelikli aktiviteleri için söz konusudur. Stratejik kararlar şirketin birebir ilişkili olduğu paydaş sorunları için alınmaktadır. Örnek olarak şirketin kurmakta olduğu yeni tesise emniyet araçları alınması anında cevaplamadır. Tesisin kurulması kararı etkilenmemiştir. Diğer

yandan tesis kurma kararının ya da projenin tamamen iptal edilmesi temel şirket aktivitelerini etkileyecek stratejik bir karardır.

Şirketlerin verecekleri stratejik kararlar, temel iş beklentilerini etkileyeceğinden oldukça uzun zaman içinde verilebilir. Alınacak kararlarda paydaşların isteklerinin göz önüne alınması yine önemli bir konudur.

4.7.2.3 Ortaklık

Vanguard Management kitabının yazarı James O'Toole Amerikan şirketlerinin paydaşları yönetmekte en iyi yöntem olarak şirkette payı olan tüm grupların meşru taleplerini karşılamak olduğuna inandıklarını belirmiştir. O'Toole paydaş yönetimini, paydaşların birbiri ile çelişen isteklerini çözmek olarak yorumlamıştır. Bu olayı çözmenin bir yolu tüm paydaşların durumlarını karar verme sürecinde göz önüne almaktır. Alternatif çözüm ise paydaşları direkt olarak bu sürecin içine sokmaktır. Bu durumda paydaşların şirket ile bir çeşit ortaklığı söz konusu olacaktır.

4.7.3 Performans-Beklentiler Arasındaki Boşluğun Yönetimi

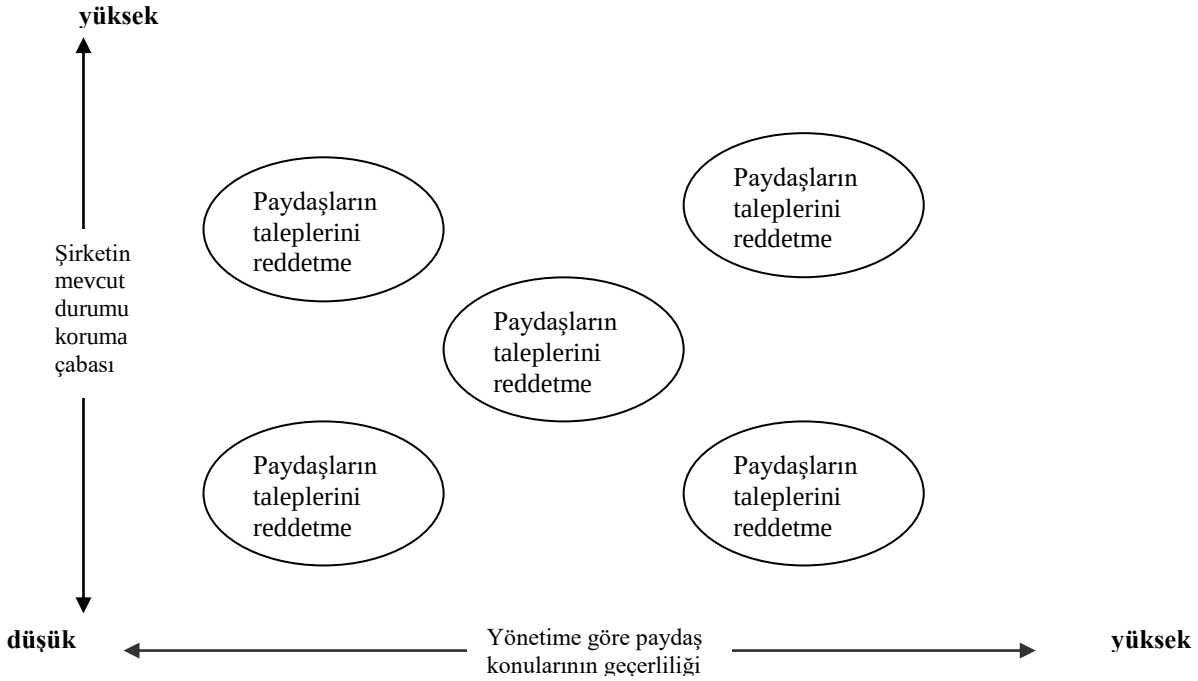
Şirketler paydaşlarına farklı şekilde tepkiler verirler. Bazıları oldukça üretken ve pozitif yönde ilerlerken bazıları da problem yaratan tutum içerisindedir. Bazı durumlarda şirketlerin performans-beklentiler arasındaki boşluğu gidermek için tutumlarının değiştiği bilinir.

Araştırmalar şirketlerin paydaş konumlarına yaklaşımının o anki duruma göre farklılaştığını göstermiştir. Şekil-1.7'de gösterildiği üzere şirketin tepkisi mevcut durumu korumak için yönetimin payını yansıtacaktır. Eğer hayvan severler şirketin tek arge bölümünün kapatılması için baskı yapıyorsa yöneticiler bu bölümü açık tutmanın en önemli konu olduğunu düşünecektir. Yöneticiler bu problemin çözümü için değişik yollara başvuracaktır. Hayvan severler ile uzlaşma ya da onların çabalarını yok sayma bu anlamda getirilebilecek iki farklı yaklaşımdır. Eğer yöneticiler hayvanların hiçbir zarar görmediğine ve hayvanseverlerin yanlış düşündüğüne kanaat getirilerse isteklere direnmek kaçınılmaz olacaktır.

Şirket ve paydaşları ortak çıkarları olduğunu düşündükleri konularda ortaklığa yanaşacaklardır. Amerikan Norton Şirketinin başınagelen olay bu konuda güzel bir örnek teşkil etmektedir. İngiliz BTR şirketinin Norton'ı yakışıksız bir tavırla satın almak istemesi yerel ve ulusal yetkilileri arkalarında bir çok destek ile harekete geçirmiştir. Şirket çalışanları ve bir çok paydaş grubu şirketin satılmaması için

ortaklaşa çalışmalara girişmişler ve satın-alma eylemcilerin istedikleri yönde gerçekleşmiştir.

Şirket yöneticilerinin paydaşların beklentilerini tatmin etmeyi ve tutumlarını bu yönde değiştirmeyi en iyi yol olarak gördükleri bazı durumlar vardır. Yine yöneticiler diğer paydaşların kendileri ile aynı ya da karşıt fikirlere sahip olduğunu görebilir. Şirketin payının genel anlamda küçük olduğu düşünülürse paydaş isteklerinin yerine getirilmesi en doğru yaklaşım olacaktır.



Şekil 4.8 paylarına ve mevcut duruma göre paydaşlara tepkiler

5. ŞİRKET SOSYAL PERFORMANSI ÖLÇÜMÜ

5.1 Ölçümde Evrensellik

CSP karmaşık bir yapıya sahiptir. Çok boyutlu bir yapısı vardır. Deneysel anlamda yapıyı karmaşıklaştıran her boyutun birçok değişkeni ve bir çok hareketi olmasıdır. Bu anlamda iki önemli konu ile karşılaşılacaktır; uygun boyutun anlaşılması ve her boyutun uygulamaya geçirilmesi.

CSP için evrensel bir ölçüm var mıdır? CSP'nin toplu ölçümü ve çok boyutlu ölçümü birbirinden farklı kavramlardır. Çok-boyutlu kavramı toplu ölçümlerin bir araya getirilmesi olarak düşünülebilir. Henüz evrensel bir toplu ölçüm oluşturulmaması bir yana böyle bir ölçüm kriteri söz konusu olduğunda zaman, kültür, sektör ve içeriksel değişkenlerin farklılık göstermemesi gereklidir. Bunun yanı sıra şirketin farklı paydaşlarından kaynaklanan değişken çıktıların ortak tercihlerde toplanması gerekecektir. Evrensel bir ölçümde sosyal beklentilerden ve sosyal çıktılardan bağımsız bir temel oluşturulması sağlanmalıdır. Genel olarak ele alındığında böyle bir ölçüm, oluşturulmaya çalışan yapıyı birleştirmekten ziyade daha da karmaşıklaştıracak ve farklı değer yargılarına sahip şirketlerin karşılaştırılmasına mahal verecektir.

CSP teorik olarak, farklı boyutların ölçülmesi (Agle & Kelley, 1996; Aldag & Bartol, 1978; Ullman, 1985; Wokutch & Mc Kinney, 1991) şirketin bütün olarak sosyal performansını genelleme çabaları (Hocevar & Bhambri, 1989; Zenisek, 1979) ile ölçüm yollarına gidilmiştir. 1990 Ulusal Akademik Yönetim Konferansında "CSP-belirsiz bir yapıyı değerlendirme metotları" adı altında bir sempozyum düzenlenmiştir.

5.2 Ölçüm Alanları

Bir şirketin sosyal sorumluluk amaçlarına ulaşma başarısını ayarlayan ölçümler, faaliyet alanlarına göre değişiklik gösterecektir. Fakat bütün şirketler, en azından aşağıdaki başlıca dört alanda bu tür sosyal sorumluluk ölçümleri yapmalıdır.

5.2.1 Ekonomik Faaliyet Alanı

Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretme, toplum için yeni iş alanları yaratma, işçinin ücretini tam ve gerektiği biçimde ödeme ve iş güvenliğini sağlama gibi faaliyetlerinin şirket tarafından yerine getirilip getirilmediği şeklinde bir ölçüm yapılmalıdır. Bu ölçüm, kuruluşun topluma olan ekonomik katkısının kanıtıdır.

5.2.2 Yaşam Kalitesi

Bu alandaki ölçüm, kuruluşun toplum hayatını ne derece önemsediği konusunda odaklanmıştır. Yüksek kaliteli mal üretmek, çalışan ve müşteri sorunları ile ilgilenmek, çevreyi koruma yönünde çaba sarfetmek, bir kuruluşun toplum hayatına olan yaklaşımının kanıtı olabilir.

5.2.3 Sosyal Yatırım

Bu alan, halkın sosyal problemlerini çözmek için kuruluşun sağladığı maddi ve insan gücü desteği ile ilgilidir. Şirket, yardım kuruluşları, halk eğitim kuruluşları ve sanatla ilgili derneklere katkıda bulunarak bu alandaki sorumluluğunu yerine getirebilir.

5.2.4 Sorun Çözme Alanı

Bu alandaki ölçüm, bir kuruluşun sosyal problemlere karşı almış olduğu önleyici tedbirler üzerine yoğunlaşmıştır. Uzun dönemli toplumsal planlamada yer almak ve toplumsal sorunları belirleme çalışmalarını yürütmek, bu alandaki aktivitelere örnek gösterilebilir.

Sosyal Teftiş: Bir Başarı Raporu

Sosyal teftiş, yukarıda bahsedilen alanlarda yerine getirilen sosyal sorumlulukların ölçüm işlemidir.

Bu çalışmanın amacı, sosyal sorumluluk alanında göstermiş oldukları organizasyonel performans dolayısıyla yöneticileri mükafatlandırmaktır. Temel adımları ise, bir dönemdeki gelişmeleri izlemek, ölçmek ve değerlendirmektir. Bu çalışmayı yürüten kişiler, kuruluşun kendi elemanları olabileceği gibi kuruluşa dışarıdan danışmanlık yapan kişiler de olabilir.

San Francisco'daki Bank of Amerika'nın üst düzey yöneticilerinden, sosyal idare başkan vekili Bernard Butcher tarafından hazırlanan sosyal teftiş raporunun bir kısmı aşağıda verilmektedir. Sonuçların kaydedilmesi sırasında standart bir format kullanılmamıştır.

Tüketici Sorunları:

Sorun-Kredi konusunda cinsiyet ayırımı

Potansiyel: Sorunların bilincine varan kişi sayısının artması. Tüketiciyi Finanse Eden

Komisyon Raporu iki yıl içerisinde yasalara uyarlanmalıdır. Sınıf farklılığına çözüm getiren çalışmalar yapılabilir.

Gelişme: Kredi kartı ve kredi limiti ($ 5000 altında) için yeni bir tüzük hazırlanıyor. Kadınlara tam kredi alma hakkı tanınıyor. Kendi adına kredi alma konusunda bir sınırlama getirilmedi.

Problemler: Eşya hukukundan dolayı, gayrimenkul ve bireysel kredilerin arttırılması konusunda bir değişiklik yapılamıyor.

Durum: Rekabette avantaj sağlanmıştır. Ayrıca bu konuda yürütülecek başarılı bir reklam birçok yeni işletmenin faaliyete geçmesini teşvik edecektir.

Sorun-Şikayet ve Hatalar

Potansiyel: Bankanın müşteri kaybetmesinin başlıca sebebi yapılan hizmet hatalarıdır. Kapatılmış hesaplardaki % 5'lik bir azalma 280.000 $ lık kar getirecektir. Şikayetlerin hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması, karı 400.000 $'a kadar çıkartabilir.

Gelişme

Çift kontrollü sistem başlatıldı.

Kontrol işlemi hataları % 27 azaldı.

Şikayet ve sorulara cevap vermek için 800 hat kuruldu.

Problemler: Kredi kartı ile ilgili hatalar konusunda bir gelişme yok.

Durum: Geliştirdiği, kendine özgün hizmet anlayışı dolayısıyla itibarı artmıştır. Kaplama hesaplar % 4.3 azalmıştır.

İşgücünün iyileştirilmesi:

Sorun-Haklı Davalar

Potansiyel: Gelişmeler devlet ve diğer sigortalılar tarafından izlenmektedir.

Sınıf ayrılıkları ciddi kayıplara sebep olmaktadır.

Faydalanılmamış yeteneklere (özellikle kadınlar) yükselme olanağı sağlanırsa verimlilik önemli ölçüde artacaktır.

Gelişme: İçeriği, hedef, maliyet ve uygulama mekanizmalarından oluşan kapsamlı bir azınlık programı başlatılmıştır. Kayıtlara göre,

Yıl	Azınlık İşçilerin Yüzdesi (Çalışanlara göre)
1968	18.3
1970	20.5
1972	24.1

1975 yılında azınlık işçiler için hedeflenen oran nüfusun %31.7'si kadardır. Kadınlara yönelik benzer bir program hazırlık safhasındadır.

Problemler: Azınlık işçiler ve kadınların çoğu hala alt kademelerde çalışmaktadır.

Banka Memurlarının Yüzdeleri,

	1968	1970	1972	1975 Hedefi
Azınlık	% 5.6	%6.1	% 7.3	% 12.0
Kadınlar	% 18.2	% 20.8	% 23.3	% 30.0

1975 hedeflerine ulaşmak için yeni bir sistem geliştirmek gerekir. Bu sisteme göre, yukarıda bahsi geçen bireylere yükselme mikanı tanıyarak, onları bu yönde yetiştirip hakettikleri kademede görev almaları sağlanmalıdır. Bankanın üst kademelerine yetenekli azınlıkları görevlendirme konusunda, bazı kişilerin itirazları güçlük yaratabilir.

Durum: Bu çaba gerekliydi. Çevredeki diğer bankalarda durum aynı olduğundan, bu gelişmeler bir rekabet avantajı sağlamamaktadır.

5.3 Sosyal performans Ölçümlerinde Sonuç Değerlendirmeleri

Firmalar tavırları olaydan olaya değişen paydaşlarla karşı karşıyadır. Ayrıca sosyal olaylar da zamanla değişmektedir. Bu sebeple farklı sosyal olaylara verilecek tepkileri belirlemek ve sosyal performansı üst düzeyde tutmak ve akademisyenlerin ortak sorumluluğudur.

Birçok yaklaşım tarzı CSP'na şirket sosyal aktivitesine bağlı girdi-süreç-çıktılardan oluşan bütün bir sistem olarak yaklaşmaktadır.

CSP tanımları farklılık gösterdiği gibi bu konuda en az 14 farklı yoldan ölçüm yapılmıştır (Reed ve ark,1990). Preston (1990a) CSP değerlendirmesine o zamana kadar iki farklı yaklaşım getirildiğini belirmiştir; proses üzerine yoğunlaşan ve çıktılar üzerine yoğunlaşan yaklaşım. Wood (1991) proses yaklaşımını benimsemiş ayrıca CSP'nin çıktıları olduğu kadar sosyal sorumluluğu ve sosyal hevesliliği de içermesi gerektiğini açıklamıştır. Carroll (1979) ve Wartick & Cochran (1985)'ın çalışmalarından yola çıkan Wood, sosyal performansı " sosyal sorumluluk prensiplerinin konfigürasyonu, sosyal tepki süreci ve şirketin sosyal ilişkileri ile bağlantılı olması dolayısıyla politikalar, programlar ve gözlemlenebilen çıktıların bütünü" olarak tanımlamıştır. Wartick & Cochran (1985) ve Wood (19991a, b, c) sadece çıktı ölçümünün CSP ölçümü olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Wood, organizasyonel hareketlerin gözlemlenebilen çıktılarının ölçülmesi gerektiğine inanmıştır. Söz konusu metot performansın bağımsız kriterlerini CSP'nin farklı boyutlarına taşımakta ve paydaş değerlendirmelerini birleştirmektedir. Wood'un da belirttiği gibi (1991a) söz konusu metot çıktılar üzerinde durmaktadır. Böylece kabullerden ziyade gerçek değerler ölçülmüş olacaktır. Fakat ne yazık ki Wood prensipler, süreçler ve çıktılar arasındaki ilişkiye bir açıklık getirmemiştir.

Mitnick (1993), modelindeki öğeleri birbirine bağlamadığından ve ve dolayısıyla açıklamaları ve öngörüleri genelleyecek bir prosedürü olmadığından Wood'un çalışmasını modelden ziyade bir sınıflandırma aracı olarak yorumlamıştır. Daha sonraki çalışmasında Wood (1995) sosyal çıktılar konusuna "iç-dış paydaş etkileri, dış kurumsal etkiler" incelemesiyle eğilmeyi sürdürmüştür.

Swanson (1995) Wood'un (1991) tanımlarını kabul ederek yine sınıflandırma aracı niteliğinde bir çalışma ortaya koymuştur.

Preston 'ın bahsettiği(1990a) CSP modeline ikinci yaklaşım, sonuçlar nezlinde yapılmıştır. Clarkson (1995)bu ikinci yaklaşımı "performans ölçülebilmeli ve sayısal olarak nitelendirilmelidir" diyerek desteklemiştir. Sonuç yaklaşımı sosyal performans-finansal performans arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir literatüre de konu olmuştur (Griffin & Mahon, 1997).

Ölçüm literatüründe sadece çıktı ölçümlerine yer veren çalışmalar oldukça farklılıklar göstermiştir. Literatürde kullanılan bir yöntem kirlilik kontrolünde hükümetin kirlilik indekslerini yani CEP rakamlarını almak olmuştur (Bragdon & Marlin, 1972; Cher & Metcalf, 1984; Freedman & Jaggi, 1982). Her ne kadar CEP indeksleri kirlilik kontrol performansının bağımsız değerlendirmeleri olsa da çevresel beklentinin sadece bir yönünü yansıtmış ve CSP'nin diğer öğelerine değinmemiştir.

CSP'nin değerlendirilmesi için bir diğer yöntem finansal raporların kontent analizi olmuştur (Anderson & Frankie, 1980; Freedman & Jaggi, 1982; Ingram &Frazier, 1976). İçerik analizi, sosyal dayanaklar bir kere seçildikten sonra şirketlere ait daha objektif oranlar vermeye başlamıştır ve oranlama işlemi standart hale getirilmiştir. Finansal raporlarda bulunan sosyal değerlendirmelere farklı yaklaşımlar şu şekillerde yapılmıştır: 1) sosyal değerlendirme skalası (Ernest &Ernest, 1973) 2) Finansal raporda bulunan sosyal içeriğin yüzdesinin saptanması 3) Finansal raporlamalardaki değerlendirmelerin kalitesinin saptanması 4) Fianansal rapordaki değerlendirmelerin miktarının saptanması. Bu ölçüm metodunun en büyük kısıtı metodun, şirketlerin gerçek değerlerini değil insanların inanmasını bekledikleri verileri ölçümlemesidir (Mc Guire, 1988).

Reputasyonel araştırmalar CSP ölçümü için kullanılan bir diğer popüler metottur. Reputasyonel indisleri bu anlamda ilk hazırlayan Moskowitz (1972;75) olmuştur. Moskowitz şirketlerin sosyal tepkililiğini ölçmüştür. Yine bu anlamda Business & Society Review ve National Affilation of Concerned business Students adına yapılan çalışmalar CSR derecesini değerlendirmiştir. Bu metodolojinin geçerliliğini örnek seçme süreci ve değerlendirmeleri yapacak olan kişilerin niteliklerine bağlıdır. Sosyal sorumluluğun operasyonel olarak tanımlandığı düşünülürse seçilen bireylerin değerlendirmesini ciddi olarak kıyaslamak mümkün olmayacaktır.

Yine reputasyonel metotla daha yakın zamanda yapılan araştırmalar Fortune dergisinde yayımlanmıştır (Chakravarty, 1986; Dobson, 1989; Mc Guire, 1988; Spencer & Taylor, 1987). Fortune araştırmalarında örnek kümesinin büyük tutulmuş olması ve değerlendirmeleri yapan kişilerin söz konusu endüstriler ile ilgili kişiler olması dolayısıyla daha ciddi araştırmalar olarak nitelendirilebilir. Bu metodun geçerliliği yine de tartışma konusu olmuştur çünkü metodun yapısı 4 finansal 4 sosyal ölçümden oluşturulmuştur. Önceki çalışmalar ile Fortune dergisinin bu çalışmasının sosyal ve finansal boyutları ile yüksek korelasyon derecesi olduğu

yapılan çalışmalar ile anlaşılmıştır. Fombrun & Sahndley (1990) Fortune sonuçları üzerinden yaptıkları faktör analizi ile bir tek faktörün varyansın 84 %'üne hakim olduğu dolayısıyla, tek bir boyutun değerlendirmede baskın olduğu ortaya çıkmıştır. Yine Fotune rakamları üzerine Mc Guire (1988) sosyal boyutlar ve bağımsız diğer boyutların değerlendirmeleri arasında düşük korelasyon olduğu yani Fortune çalışmasının firmaları CSR''ı yerine getirmeden ziyade finansal yükümlülüklerine önem verdiğini belirmiştir (Fryxel & Wang, 1994).

Supperle (1985), Carroll'ın (1979)CSR yapısından hareketle sosyal sorumluluğa adaptasyon derecesini ölçmek için seçmeli bir araç geliştirmiştir. Carroll CSR'ı; yatırımcılara karşı kanuni sorumluluk, kendi çevresine karşı etik sorumluluk ve tüm topluma karşı tedbirli sorumluluk olarak tanımlamıştır. Supperle de bu yapıyı kullanarak sosyal sorumluluğun çok boyutlu yapısını ölçmeye çalışan ilk araştırmacı olmuştur. Carroll'un modeli ile yaklaşım her ne kadar reputasyonel metotla ortaya çıkan problemleri aşmayı başarmış olsa da çıktıları ölçmemiş şirketin sosyal sorumluluğa yaklaşımını ölçmüştür.

CSP'da sonuç yaklaşımının tercih edilmesinin birkaç nedeni vardır. İlk olarak sonuç yaklaşımı sayesinde CSP literatürünü organizasyonel verimlilik literatürüne yerleştimek mümkün olmuştur (Lachman & Wolfe, 1997; Quinn & Sohrbaugh, 1983; Zammuto, 1984). İkinci olarak bu yaklaşım yapıyı bağımlı bir değişken olarak almamızı sağlayacak ve ileriki aşamada bir teori ile açıklanmasına meydan verecektir. Son olarak sonuçlar ölçülebilir hipotezlerin karşılaştırılmasını sağlayabilir.

Eğer CSP'nin bir sonuç uyarlaması olduğunu kabul edersek, CSP'nin objektif yollarla mı (gözlemlenebilen değerlendirme kriterleri) veya sübjektif yollarla mı (paydaşların beklentileri ve tatmini) ölçülmesi gerektiği konusu karşımıza çıkacaktır. Sosyal kontrol literatürünün daha çok objektif ölçüme önem verdiği söylenebilir. Subjektif yaklaşım sosyal vaka tanımına bağlıdır ki bu tanım şirketin gösterdiği performans ile toplumun şirketten beklediği performans arasındaki boşluğa göre farklılıklar gösterir. Subjektif yaklaşım CSP ile paydaş ilişkisini açığa vurmaktadır. Wood & Jones'in (1995) belirttiği gibi "paydaşlar şirket davranışının normlarını belirler; bu normlar şirket üzerinde uygulanır; tecrübeler üzerinde değerlendirmeler yaparlar." Paydaşlar şirket performansını kendi standart beklentileri ile karşılaştırır

(Clarkson, 1995). RDAP skalasını paydaş tatmini için bir skala olarak kullanmak suretiyle sübjektif yaklaşımı incelemiştir.

Clarkson (1988, 1991, 1995) özellikle paydaş içeriğini CSP kavramına yerleştirmekte etkili çalışmalar yapmıştır. 1983'te başlayan bir araştırma projesini baz alarak Clarkson (1991) bir paydaş modeli oluşturmuş, bu modelle CSP'nin tanımı, değerlendirmesi ve yönetimi konularını açıklamaya çalışmıştır.

Yine Delphi çalışması paydaş teorisini-CSP teorisi ile birleştirmede Sosyal-Kontrol kavramının oynayacağı rolü ve CSP ölçüm sistemine ne tür katkılar sağlayacağını ortaya koymaya çalışmıştır. Delphi çalışması Wood'un CSP modelini (1991;Wood&Jones, 1975) Freeman'ın (1984) paydaş yapısına entegre etmeye çalışmıştır. Hedef sosyal-kontrol ile test edilebilen ölçümleri ortaya koymaktır.

Paydaşlar konusunda oldukça etkili bir araştırma KLD firması tarafından yapılmıştır. CSP çok sayıda şirket için uniform olarak ölçülebilmelidir. Kinder, Lydenberg & Domini Co. (KLD) kullandığı CSP indisi ile her firma için tek bir CSP rakamı vermeyi başarmıştır. KLD bir finansal danışmanlık firması olmasına rağmen CSP değerlendirmesinde oldukça önemi bir konuma gelmektedir.

KLD firması şirketleri toplam 5 genel ve 7 özel olmak üzere toplam 12 konuda değerlendirmek üzere sosyal davranışlarını çok boyutlu bir model üzerinde açıklamaktadır. Bu 12 konu: çevre, ayrımcılık, çalışanlar ile ilişkiler, ürünler, toplum; alkol bağımlılığı, kumar, tütün mamulleri, nükleer güç, ordu ile olan münasebetler, silah kullanımı olarak özetlenebilir.İlk 5 konu için KLD şirketleri, 5-adımlı bir skala ile değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Bu skalayı sayılara dökerek +2, -2 arasında birer rakam tespit etmek mümkündür. Son 7 konu için KLD sadece zayıflık derecesini ölçmektedir (-2, -1, 0).Topladığı bu bilgilerle her bir firmayı, söz konusu 12 konuda hedef belirlemek suretiyle, gösterge kriterleri ortaya atarak sıralandırmaktadır. KLD tarafından kullanılan şemanın birkaç üstün tarafını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1) Her şirketi sosyal performans için önemli kabul edilen bir çok konuda değerlendirmektedir.

2) Değerlendirmeyi objektif gösterge kriterleri kullanarak tek bir grup yaptığı için kısstaslar tüm firmalara uygulanabilir.

3) KLD finans konusunda önemli bir danışmansır Standart & Poor 500 firmasını değerlendirmesi bu açıdan oldukça büyük bir kolaylık sağlamaktadır.

4) Değerlendirmeyi yapan kişiler, üniversite ya da firmalardan bağımsız, profesyonel kişilerdir.

KLD değerlendirmesinin bir eksik yönü konulara diğer CSP araştırmalarından farklı olarak eşit ağırlık vermesidir. Bu sorunu gidermek için Ruf Muralidhar & Paul (1993) tarafından belirlenmiş olan ağırlıklar kullanılmıştır.

Johnson & Greening (1991) kurumsal yatırım araçlarının CSP'nın 2 boyutu olan insan (kadın ve azınlıklar, toplum, çalışanlar) ve ürün kalitesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. KLD sonuçları bir çok araştırmaya ön ayak olmuştur(Graves & Waddock, 1994; Turban & Greening, 1999). Bu araştırmalarda yerel toplum, kadın ve azınlıklar, çalışanlarla ilişkiler, doğal çevre ve servis-ürün kalitesi üzerinden CSP değerlendirmeleri yapılmıştır.

Araştırmacılar sübjektif yöntemin beklentilerden oluşan boşluktan dolayı şirketin ahlaki olmayan davranışlara sürüklenebileceğini belirtmişlerdir. Bu yüzden Swanson (1995) ahlaki motivasyonun herhangi bir CSP tanımında yerini alması gerektiğini savunmuştur. Yine Clarkson (1995) şirketin ya da şirket yönetiminin kendi çıkarları, kamu vicdanı ya da yüksek etik standartlar doğrultusunda hareket edip etmediğinin belirlenemeyeceğini, bu sorunun uzmanlar (ekonomist, sosyolog, psikolog) tarafından belirlenebileceğini belirtmiştir.

5.4 Ölçümde Kullanılan Metodlar

CSP ölçümü oldukça zor bir işlemdir (Aupperle, 1991; Caroll & Hatfield, 1985; Gepher, 1991; Miles 1987; Wolfe & Aupperle, 1991; Wood, 1991). Araştırmacılar CSP'nı değişik yöntemlerle ölçmeye çalışmışlardır. Anket tipi araştırmalar (Aupperle, 1991), Fortune dergisinin reputasyonel ve sosyal sorumluluk indeksi (Mc Guire, Sudgren & Schneweis, 1988), şirket dökümanlarının kontent analizi (wolfe,1991), davranışlara ve kabullere yönelik ölçümler(Wokutch & Mc Kinney, 1991) ve vaka çalışması metodolojileri (Clarkson, 1995) bunlara örnek olarak verilebilir.

Sözü edilen her bir tekniğin limitleri vardır. Araştırma metotlarında özellikler geri dönüş oranları ve değerlendirmeyi yapan kişilerin devamlılığı sorun yaratmıştır.

Fortune dergisinin yaptığı araştırmanın şirket finansal performansı kadar sosyal performansına da değindiği belirtilmiştir. Doküman analizlerinde söz konusu dokümanın çıkartılma amacının bilinmesi gerekmektedir. Davranış ölçümleri değerlendirmeyi yapan kişiler ve istikrar açısından hüsranla sonuçlanmıştır. Vakalar üzerinde yapılan çalışmalarda ise genelleme zorluğu çekilmiştir.

5.5 Sonuç

Literatür araştırmalarında da görüldüğü üzere CSP ölçümleri gittikçe karmaşık bir hal almış ve güvenilir bir metoda ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu metod:

1) sosyal sorumluluğu oluşturan farklı değişkenlere duyarlı,
2) organizasyonların karakteristiklerinden bağımsız,
3) kabullerden ziyade çıktıların ölçümüne dayanan,
4) söz konusu paydaşların değerini yansıtan ölçüm karakteristiklerine sahip olmalıdır.

CSP ölçümünü düzgün bir şekilde yapabilmek için aşağıdaki unsurları göz önüne almakta fayda vardır:

1) CSR boyutlarını seçmek veya tanımlamak,
2) Bu boyutların bağıl önemlerini belirlemek,
3) Şirketin her boyut üzerindeki performansını değerlendirmek,
4) Bağıl önem derecelerini performans değerlendirmesinde aktif kılmak.

6. CSP YAPILARI ve DEĞERLENDİRMELERİ ÜZERİNE YORUMLAR

Ölçüm metotları üzerinde yapılan genel bir değerlendirmeden sonra 1990 yılında yapılan Ulusal Yönetim Akademisi tarafından "Şirket Sosyal Performansı - Belirsiz bir yapının değerlendirilmesi" konulu sempozyumda son dönemde göze batan beş araştırma incelenmiştir. Aşağıda bu beş önemli araştırma ile ilgili yorumlara yer verilmiştir.

6.1 Aupperle: Çoklu Seçim Prosedürü

Aupperle'nin CSP yaklaşımı yöneticilerin CSR konusuna olan uyumlarının ölçümü üzerine yoğunlaşmıştır. Forbes 1000 şirketinin üst düzey yöneticilerine hazırladığı soruları göndermiş ve yöneticilerden CSR'nin alt başlıkları olan ekonomik, kanuni, etik ve yardımseverlik konularının relatif önemlerini üzerinde yorum yapmalarını istemiştir. Ekonomi başlığı "kazanç adına" yapılan işleri simgelerken, kanuni, etik ve hayırseverlik başlıkları "toplum adına" yapılan işleri simgelemektedir.

Aupperle CSR ölçümü için yeni bir yapı geliştirmemiş literatürde mevcut olan bir yapının Carroll'ın dört-kısımlı tanımının değerlendirilmesi üzerinde durmuştur. Zorunlu-seçmeli sorgulama metodunu kullanan Aupperle kullandığı metod ile gereksiz konuları safdışı etmekte başarılı olmuştur. Bu sorgulamada sektörlere özel ve genel konular seçildiğinden geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmiştir.

Şirket yöneticilerinin referans olarak kullanılması her ne kadar CSR uyumu için bir gösterge teşkil etse de savunulan değerler ve şirketin gerçekte kullandığı değerler arasında farklar olabileceğinden dolayı genel anlamda güvenirliğini yitirmektedir.

6.2 Gephart: Çoklu Yöntemler ve Endüstriyel Kazalar

Robert Gephart CSP ölçünde tekil ölçümlerden ziyade çoklu ölçüm metotlarına ağırlık verilmesi gerektiğini savunmuştur. Gephart, metotların toplamı anlamında Clarkson ve McKinney çalışmalarının üzerine çıkmıştır ve bu çalışmaların tersine kalitatif değerlendirmenin önemini vurgulamıştır. Kalitatif değerlendirme Gephart'ın çalışmasına hem güç kazandırmış hem de zayıflık getirmiştir fakat önemli olan

araştırma amacıdır lakin teknikleri ve ölçüm stratejilerini bu amaca adapte etmek mümkün olacaktır.

Gephart'ın çalışmasının en büyük katkısı araştırma yaklaşımını detayları ile (bilgi tabanı hazırlama ve çoklu ölçüm metodu) bir proje içinde göstermiş olmasıdır (endüstriyel kazalar ve krizler). Endüstriyel kazaları sosyal performans örneği olarak incelemiştir.

Gephart'ın çalışmasını öncelikle kantitatif olarak nitelendirmek doğru olacaktır. Yaklaşımında bilgi toplama metotları olarak etnografya, doküman analizi, micro-bilgisayar destekli metotlar, literatür araştırması, vaka çalışması ve yerleşik teorileri kullanmıştır. Kullanılan tekniklerin çoğu vaka çalışmalarının gelişimi için bir araya getirilmiş ve vaka çalışmaları da karşılaştırmalı olarak teori yerleştirmek için kullanılmıştır.

6.3 Wokutch ve Mc Kinnay: Davranışsal ve Algısal Ölçümler

CSP ölçümünün ilk denemeleri kolay elde edilmesi bakımından algısal ölçümler olmuştur. Şirketlerin sorumlu ya da sorumsuz olarak nitelendirilmeye başlanması ve ölçüm yapan kişilerin objektif olmaması bu konuya akademisyenlerin girmesini sağlamıştır. Wokutch & Mckinney bu araştırmalarında CSP konusuna bir kaynak teşkil etmesi bakımından sosyal kontrol konusunun gelişimini incelemiştir. Araştırmacıların bir kısmı sosyal kontrolün yöneticilerin CSP'ye ile ilgili konuların gelişimini görmesi için yaralı olabileceğini savunmuş ama bir çok firmada sosyal kontrol sonuçlarının şirketin üzerine sosyal sorumluluklar getireceğini düşünülerek 1970'lerde sosyal kontrol geçerliliğini yitirmiştir.

Wokutch & Mckinney daha sonra sosyal-finansal performans arasındaki bağlantıyı konu edinmiş ve bu konudaki araştırmaları üç yaklaşımda özetlemiştir. 1) Algısal ölçümler 2) yıllık raporların içerik analizi 3) CSP'nin bir boyutu üzerine yoğunlaşan davranış ölçümleri (kirlilik kontrol performansı).

Wokutch & McKinney algısal ölçümler olarak Fortune dergisinin (topluma ve çevreye olan sorumluluk) ölçümlerini ve davranışsal ölçümler anlamında şirket suçları ve şirket yardımseverliği konularında yapılan ölçümleri eleştirmişlerdir. Davranış ölçümlerinin algısal ölçümlerden çok daha objektif ve açık bilgilere dayandığını vurgulamışlardır.

6.4 Clarkson: Vaka Çalışmaları ve Paydaş Yönetim Modeli

Clarkson 7 yıllık bir çalışmanın gelişimine yer vermiştir. Preston, Carroll ve Warick & Cochran çalışmalarını toplamış ve Paydaşların Yönetimi adıyla bir çalışma geliştirmiştir.

Clarkson'ın bilgi toplama metodolojisi şirket olaylarının gelişimine dayanmaktadır. Bilgi toplama amacı CSR politikaları ve programları iken 60'dan fazla vaka geliştirmiştir. Çalışması CSP tanımı (A) ve değerlendirilmesi (B) olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. Toplanan bilgiyi (A,B) daha sonra ETHIDEX adı verdiği bilgisayar sisteminde depolamıştır.

Çalışmasının değerlendirme (B bölümü) ekonomik performansı (4-noktalı skalada) ve paydaş ya da sosyal performansı değerlendirmektedir. Sosyal performans değerlendirmesinde firmaları tepkilerine göre: reaktif, defansif, aktif ve proaktif olarak nitelendirmektedir (RDAP). Çalışmanın iyi yönü Clarkson'ın hedefleri, tatmin eder ya da etmez şekilde ayırabilmesini sağlayacak şekilde tanımlamasıdır. Diğer yandan iki önemli problem ile karşılaşmak mümkündür. İlk olarak şirketin reaktif ya da defansif olarak nitelendirilen davranışının her zaman tatminsiz bir davranış olarak nitelendirilemeyeceğidir. Bu nitelendirmeyi yapmadan önce şirketin durumunu ya da çevresini özel olarak incelemek gerekecektir. İkinci Clarkson'ın olarak tatminsiz (R ya da D) veya tatmin edici (A ay da P) ikileminden ziyade daha detaylı bir değerlendirme skalasına ihtiyacı olduğudur.

Fimaların sosyal performansını uygulama açısından değerlendiren Clarkson ileriki çalışmalarda da kullanılabilecek bir değerlendirme şeması yapmıştır. Bu çalışması ile yönetim stratejilerini karakterize etmeyi başaran Clarkson, sınıflandırma şeması olarak adlandırılan çalışmaları uygulamaya yönelik olumlu bir çaba göstermiştir. Bir vakaya karşı tepkinin gelişme aşamasını 1=olayın farkına varmak, tanımlamak, 2=vaka analizi, 3=tepki, politika geliştirme, 4=uygulama olarak tanımlamıştır.

Sonuç olarak Clarkson'ın çalışması sistematik, anlaşılabilir, düzgün ve geniş bir çalışmadır. Clarkson'ın değerlendirme yaklaşımı çok basamaklı (tanımlama, bilgi toplama ve değerlendirme açısından) bir yaklaşımdır ve farklı ölçümlemeler (ekonomik ve sosyal performans, paydaş yönetimi, uygulama kalitesi) yapmaktadır. Ethidex programı ile üniform ve giriş ve kodlamayı kolaylaştırmıştır. Sosyal kontrol için bilgiler ve bir temel teşkil etmektedir, sosyal olayların entegrasyonunu stratejik

yönetim açısından incelemekte, etik yönetim için bir kaynak sağlamakta ve ekonomik-ahlaki sorumluluklar arasındaki dengenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Clarkson çalışmasının bir limiti bu bilgiyi geliştirmenin, yönetiminin ve güncellemenin oldukça büyük zaman ve çaba istemesidir.

6.5 Wolfe: CSR Ölçümü için İçerik (Kontent) Analizi

Wolfe firmanın CSR içeriği belirlemek adına yaptığı çalışmada içerik analizi için gerekli olan prosedürü ortaya koymayı başarmıştır. İçerik analizini gerçekleştirmek üzere 7 adımlı bir süreç ortaya koyan Wolfe (1991), Yıllık Raporların CSR değerlendirmesindeki önemini vurgulamıştır. Söz konusu metodu iki bölüme ayırmak mümkündür: 1) hızlı, direkt yaklaşım 2) daha özenli bir yapının ortaya konulduğu yaklaşım.

Hızlı yaklaşım firmanın CSR konusu ile olan uyumu ile ilgili bilgi toplanmasını sağlarken, listeleme yoluyla CSR ile ilgili mevcut bilgi olup olmadığını bulmakta ve bilgiyi 8 kategoriye ayırmaktadır – 1) yıllık raporun içindekiler kısmında CSR konusunun yer alıp almadığı 2) CSR tartışması ile ilgili ayrı bir bölüm bulunup bulunmadığı 3) CSR konusunun diğer konuların içinde geçip geçmediği, 4) CSR konusunun hissedarlara gönderilen yazılarda mevcut olup olmadığı 5) şirket için sosyal vakalar ile ilgili bir komite olup olmadığı 6) yönetim kurulunda kadın olup olmadığı 7) kadın yönetici olup olmadığı 8) şirkete sosyal konularda destek veren bir yönetici olup olmadığı. Nitekim şirketin CSR oryantasyonunu tekrarlar nispetinde niteleyen bu 8 kategoride herhangi açıklayıcı bir yapıya dayanmamaktadır.

Wolf ikinci yaklaşımında, yıllık raporların bir öğesi olan ve nispeten daha iyi sonuçlar veren hissedar mektuplarını incelemiştir. Literatürden seçmiş olduğu bir CSR yapısı ile kategorileri belirlemiş, örnek kümesini seçmiş, kodlamak için gerekli durumu açıklamış, bu kodları örnek yazıda test ederek geçerliliğini ve güvenirliğini sorgulamıştır.

Çalışmasının son bölümünde ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından aşağıdaki beş soruyu sormuştur:

1. CSR kaç yapıdan oluşmuştur? (bir veya daha fazla?)

2. Yıllık raporlarda savunulan sorumluluk mesajları ile şirketin reputasyonel skorları arasındaki bağlantı nedir?

3. Daha fazla belgenin içerik analizi daha kullanışlı sorumluluk ölçümleri verir mi?

4. Yıllık raporlarda sözü geçen şirket değerleri kabuller sonucunda mı yoksa dış olaylar sonucunda mı belirlenmiştir?

5. Yıllık raporlarda belirtilen şirket değerleri arasındaki bağlantılar nelerdir?

6. Wolfe çalışması ile ilgili daha detaylı bilgi İçerik Analizinin uygulanması aşamasında verilecektir.

6.6 Sonuç ve Gözlemler

Teori geliştirme ve test aşamasındaki çalışmalar devam etmektedir. Bu alanda teori testlerine daha fazla ağırlık verilmesi gerekmektedir. Testlerin daha uygun ölçülerde yapılabilmesi için teorilerin uygulamaya daha yatkın hale getirilmesi faydalı olacaktır.

CSP kuramını bağımsız bir değişken olarak kabul eden çalışmalara hız kazandırılmalıdır. Ayrıca sosyal performans ve finansal performans arasındaki ilişki her ne kadar karmaşık ve çok boyutlu olsa da incelenmesi bu alana ışık tutacaktır.

Tablo 6.1 CSP Sempozyumu Araştırmalarının Karakteristikleri

Araştırma	Ne ölçüldü	Nasıl Ölçüldü	Ölçümün İçeriği	Ölçümün Doğruluğu	Araştıma Amacı
Aupperle	Üst yöneticilerin sosyal uyumu	seçimli sorgulama	ekonomik, kanuni, etik ve hayırsever bileşenlerin içeriği	.doğru	teori test etme ve geliştirme
Wolfe	şirketin sosyal tutumunun yazılı ifadesi; olayların yönetici raporları	yıllık raporların içerik analizi	ılımlı, açık bilgi; ekonomik, kanuni, hayırsever	ılımlı	teori test etme ve geliştirme
Clarkson	şirket kaynaklarından ve dökümanlarından alınan sosyal programlar ve politikalar	paydaş yapısı; vaka çalışmaları; röportajlar; şirket dokümanları	sosyal program ve politikalar	kategorize bilgi; bazıları doğru bazıları ılımlı	teori geliştirme ve test etme
Wokutck & Mc Kiney	sosyal performansın algısal ve davranışsal ölçümü	algısal: Fortune, reputasyonel Davranışsal:suç ve hayırseverlik bilgisi	algısal: genel, davranışsal; dar ve odaklanmış	kısmen doğru ölçümler	öncelikle teori test etme
Gephart	vaka unsurları ve paydaşların düşünceleri	kalitatif ölçüm kaynakları; kantitatif, sınırlı	sınırlı, dar; endüstriyel kazalara yoğunlaşmış	karmaşık doğru	öncelikle teori geliştirme

7. ŞİRKET SOSYAL SORUMLULUĞU DEĞERLENDİRİLMESİNDE İÇERİK (KONTENT) ANALİZİ

Amerikan ekonomik tarihinin bir paradoksu olarak, büyük şirketler ekonomik işlevin sembolü oldukları halde, kendilerini sorumlu tutmadıkları sorumluluklardan dolayı eleştirilmektedirler. Sosyal sorumluluğa şirketlerin ilgisinin artması şirketlerin topluma karşı olan bağılılığını göstermektedir. Fakat her nasılsa şirketin sosyal ilgisini gösteren deneysel çalışmalar pek fazla gelişmemiştir.

Avrupa da özellikle Fransa ve İngiltere'de şirketlere kazanç getiren fonksiyonlar dışındaki sosyal aktiviteleri kaydeden sosyal kontratlar oluşturmaya girişilmiştir. Amerika'da ise Secretary of Commerce Kreps (1978) şirketler tarafından sosyal aktivite raporları düzenlenmesini gündeme getirmiştir. Amerikan hükümeti bu içerikte yıllık bir rapor istemese de, şirketlerden yakın zamanda böyle bir rapor istemine olumlu gözle bakılmaktadır.

Şirket sosyal performansı konusunda bugüne kadar bir literatür geliştirilmiş olsa da organizasyon ile ilgili diğer alanlara oranla bu konuda deneysel ölçüm çalışmaları oldukça kısıtlı kalmıştır. Şirket sosyal ilgisinin ölçümü için iki büyük zorluk karşımıza çıkmaktadır; İlk problem sosyal sorumluluğa dair yapılan sosyal aktiviteler hakkında detaylı nitel bilgi edinilememesidir. Araştırmalar sonucunda istatistik bilgi edinilmesi için bu aktiviteleri çok sayıda şirket için ölçmek ve raporlamak gereklidir. İkinci zorluk bilinen sosyal aktivitelerin araştırmacılar tarafından toplum üzerindeki etkisini tam olarak ölçmektir. Bu iki zorluğun birleşik bir etkisi olarak toplum ve şirketler arası bağlantıyı ortaya çıkaracak bir sosyal aktivite ölçüm metodu oluşturulması oldukça zor görünmektedir.

Şirket sosyal aktivite ölçümünün tatmin edici olması için araştırmacının (sivil toplum örgütleri, şirketin kontrolörleri, federal örgütler…) şirketin tüm alanlardaki sosyal aktivitelerine kolayca ulaşabilecekleri sağlam bilgi toplama metotları olmalıdır. Bu skalanın içeriği bağımsız olarak tanımlanmalı ve bu konuda herhangi bir davranışı ölçebilmelidir. Şu anda bir kaynak teşkil etmese de şirket sosyal aktivitelerini

ölçmeye yönelik (resmi anlamda) üç adet basılmış araştırma mevcuttur: (1) Sosyal muhasebe (2) Reputasyonel skalalar (3) Şirket yayınlarının kontent (içerik) analizi.

Muhasebe geleneksel olarak şirketin finansal işlemlerini ölçmek için kullanılan teknik olarak adlandırılır. Amaç şirketin formal muhasebe sistemine sirketin sosyal etkilerine uygun kategoriler eklemektir. Fakat Ramathan'a göre "Özel girişimin toplum üzerinde sosyal etkisini bir analizle ölçmek, karşılaştırmak sosyal maliyetler ve kazançlara ait güvenilir bilgi olmamasından dolayı oldukça zordur." Sonuç olarak sosyal muhasebe sonuçları karar vermede kullanılacak kadar iyi bir seviyeye gelememiştir. Yine 1975 American Accounting Associations' Comitee gelişmeye açık sosyal aktiviteleri göstermiştir. Bu rapor sosyal kontrolü profesyonel seviyede yapmanın en zor noktasının sosyal aktivitelerin nitel ölçümü için metotlar formüle etmek olduğunu göstermiştir. Ölçüme ihtiyaç duyan kategorilere sahip olmak ve nitel bilgiyi elde etmedeki zorluk şu anki durumu ortaya koymaktadır.

Reputasyonel metot şirket sosyal sorumluluğunda ikinci bilgi kaynağıdır. Genel olarak sosyal araştırmalarda toplumun sosyal bir olaya karşı tepkisin ölçmek amacı ile kullanılır. İki gruptan alınan tepkiler ile limitli skalalar elde edilir; iş yönetimi öğrencileri ve şirket çalışanları. Heinze (1976) öğrenci araştırmasının nasıl yapıldığını anlatmaktadır. The National Association of Corcerned Business Students büyük şirketlerin sosyal ilgilerini değerlendirebilecek 150 mezun öğrencinin oylarını toplamıştır. Sonuçlar orjinal olarak basılmıştır (1972). Tepkiler 1- çok zayıf, 5- sıradışı temsil eden bir skala üzerine işlenmiştir. 0- fikri olamama karşılığı olaral alınmıştır. Burada ortalama değer şirket sosyal ilgi skoru olarak tanımlanmaktadır. Heinze'nin raporladığı 28 şirketten Xerox 4,12 en yüksek, Standart Oil of Caifornia 1,97, U.S Steel 2.00, Bethlehem Steel 2.25 en düşük skoru almışlardır. Vane (1975) aynı uygulamayı 86 şirket üzerinde 45 büyük şirketin değerlendirilmesi mamcıyla yapmış, IBM 4.00 en yüksek, Standart Oil of California 2.3, Bethlehem Steel 2.4 en düşük puanları almışlardır.

Reputasyonel metodun uygulanmasında en büyük zorluk değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin örnek şirket hakkında detaylı bilgiye ulaşamamalarıdır. Burada kişinin iş hayatındaki bilgi ve deneyiminin yanısıra şirketin imajı konu edildiğinden, şirketin büyüklüğü, yaşı ve imajının medyaya ne derece yansıdığı önem kazanmaktadır. Şirket isimlerinin birleşmeler sonucu değişmesi bile karmaşa yaratan bir faktördür. Sonuç olarak şirketin iç çalışmaları hakkında dışarıdan yapılacak bir değerlendirme

ne kadar sağlıklı olabilir. İkinci bir nokta bu metodun değerlendirilecek şirket sayısını sınırlandırmasıdır. Her şirket için yöneltilecek soru sayısı bu değerlendirmeyi kısıtlamaktadır ki en az 30-40 soru yöneltildiğinde çok sayıda şirketin değerlendirilmesi oldukça uzun zaman alacaktır.

Üçüncü bilgi kaynağı şirketin iletişim için kullandığı rapor ve dökümanlar üzerinde yapılacak içerik analizi metodudur. Bu metotta bilgi kaynaklarının bazıları yıllık raporlar, bireysel el kitapları ve çalışan gazeteleridir. Gazetelerde geçen ilanlar-haberler ile dergiler, radyo ve televizyon medya kaynakları olarak adlandırılabilir. Üst düzey yetkililerin konuşmaları bir başka kaynaktır (Hull 1971; Bunting 1971). Bowman ve Haire (1975) Moody's Industrial Manual Dergisinde adı geçen 82 gıda işleme firmasının yıllık raporları üzerinden bir içerik analizi sonucu yayınlamışlardır. Sosyal ilgi ölçüleri şirket sorumluluk ve sosyal aktiviteleri ile ilgili kısımların yıllık raporlardaki kapladığı alan yüzdeleri olmuştur. Örnek olarak ortalama 3,63 % bulmalarına rağmen 6 firma yıllık raporlarının 20-23 % kadarını şirkte sorumluluklarına tahsis etmişlerdir. Uygulanan skala sosyal sorumluluğa ait içeriği ölçmek için uygun bir metot olarak düşünülmüştür.

7.1 Tanım

İçerik analizi; anektodal ve literatür formundaki nicel bilgiyi kodlama (bir sisteme bağlama) yoluyla kategoriler haline toplama ve bu bilgi le değişik basamaklar içeren nitel skalalar elde etme tekniği olarak tanımlanabilir. Kısaca konu edilen olayın edebi dokümanda tekrarının ölçümü ile nitel bir değer atanmasıdır. Bu basit analizde dichotomy (ikiye bölme) her kategori için aşılması gereken bir ölçüm basamağıdır. İçerik analizinde birden fazla konu incelenmesi durumunda her kategori için elde edilen sonuçları toplama yoluyla daha karmaşık bir ölçüm metodu uygulanabilir. Basit olarak her kategori için 1(var) – 2 (yok) skoru atanırsa sonuç skalası 0 ile incelenen nitelik sayısı arasında değişecektir.

İçerik analizi yazılı dokümanlar ve konuşma metinlerinin içeriğini sistematik bir prosedür ile incelemek amacıyla kullanılır. Prosedürler kelimelerin kodlanması ya da farklı birimler ile söz konusu metni özetleyerek kısmi şemalar oluşturulmasını içerir. Böylece metinden sonuçlar çıkartılması kolaylaştırılır.

7.2 Araştırma amaçları

İçerik analizi bilgi indirgemesine dayanır. Bir çok kelimeden oluşan metinler birkaç kategoride toplanır. Metinden sonuç çıkarılması amacıyla aynı tema ya da konu ile ilgili kelimeler, kelime grupları, cümleler veya başka metin birimlerinin kategoriler altında gruplanması sağlanmaktadır. İçerik analizinin birçok uygulaması yapılmıştır. Örneğin açık-sorgulama sorularını kodlamada; propaganda olup olmadığını incelemede; grupların, kurumların ve toplumların kültürlerini yansıtmada; bireysel, grup ya da toplum ilgilerini açığa vurmada; iletişim araçların içeriğini tanımlamada.

7.3 Avantajları

İçerik analizinin bilgi toplama ve analizinde bazı avantajları vardır. İçerik analizinin önünde önemli bir engel yoktur çünkü gönderen kişi metnin inceleneceğinin farkına varamaz. Ölçümün toplanan bilgiyi etkilemesi mümkün değildir. Bazı dokümanlar belirli zamanlarda bazıları ise uzun zaman aralıklarında yayınlanır, bu dokümanların içerik analizi tarihsel bir bankası oluşturulmasına yardımcı olur. Ayrıca içerik analizi araştırmacının temel insan ve şirket davranışını –iletişimini- incelemesine yardımcı olmaktadır. İçerik analizi, metindeki nitel ve nicel operasyonları inceleyerek farklı metotlar kullanan araştırmacıların bir arada çalışmasını yani teorik ve deneysel çalışmaların yakınlaşmasını sağlamaktadır. Son olarak kullanılan dilin nümerik olarak ifade edilmesi istatistiğin kullanılmasına olanak vermekte ve bir çok organizasyonel konuya bilim adamlarının ve normal insanların anlayabileceği bir açıklık getirmektedir.

7.4 Tartışmalar

Yıllık raporların sosyal ilgi bilgilerinin kaynağı olarak gösterilmesinde en basit neden şirketler arası raporlanmış çeşitli aktivitelerin gerçeği yansıtması ya da sadece aktiviteleri hissedarlara tanıtan bir şirket politikası olması mıdır? Şirketin sosyal aktivitelerini raporlaması ondan beklenebilecek bazı teorik nedenler ortaya sürülebilir. Sosyal aktiviteler de diğer aktiviteler gibi şirkete bir maliyet getirdiğinden bu aktivitelerin hissedarlar duyurulması onlar için birinci planda bulunan karın artması, hisse değerinin artması gibi konulara yönetim tarafından gerekli önemin verilmediği fikrini uyandırabilir. Sonuçta yönetimin hissedarlara bu tip harcamalardan bahsetmeleri için bazı dayanakları olmalıdır. Diğer yandan şirketin

meşru ve düzenli biçimde idare edilmesi hususunda bilgi edinmek hissedarların kazanılmış hakkıdır. Şirket hakkında yapılan kritikler ve yıllık raporlarda şirketin sosyal sorumluluğuna değinilmesi şirket yönetim politikalarının güvenirliği konusunda hissedarların güvenini tazeleyebilir. Çalışanların etkinliği, konulara gösterilen hassasiyet raporlanan aktivitelerin determinantıdır. Bu nedenle yıllık raporların sosyal ilgi aktivitelerine yer vermesi konusundaki teorik tartışmalar hali hazırda sürmektedir.

Yıllık raporların şirket sosyal aktivitelerini doğru olarak yansıttığı kabul edilse de bu konuda metodolojik bazı problemler ortaya çıkmaktadır. Yıllık raporlardaki ham bilgi her an kullanılmaya hazır değildir. Bilgileri kullanabilmek için bazı kategoriler formüle edilmeli ve ham bilgi bu kategorilere göre kodlanmalıdır. Bu konuda iki tip hata yapılabilir:

Kategorilerin formulasyonu bu alandaki tüm konuları yansıtmaz.

Seçilmiş kategorilere göre ham bilginin doğru kodlanamaması olasıdır.

Bu hatalar sonuç çizelgesinin doğruluğunu ve güvenirliğini etkiler. Elde edilen çizelgedeki varyasyonların anlamı konusunda bir başka soru da akala gelebilir. Skalaya (çizelge) atfedilebilecek tek anlam skalanın sosyal ilgi aktivitelerinin çeşitliliğini yansıttığıdır her aktivitenin yoğunluğunu ölçmek değildir. Aktivitelerin yoğunluğu için göstergelere ve etkin bilgiye ihtiyaç vardır.

Şirketin kendi dokümanlarının kullanımını 3 tartışma desteklemektedir. İlk olarak bilginin kolay ulaşılabilir olması çok firmayı irdeleme fırsatı vermektedir. Diğer bilgi toplama yöntemlerine göre bu yol oldukça ekonomiktir. Yıllık raporlar halka açık olduğu için bilgi almak amacıyla firma ile iletişim kurmak gerekli değildir. Reputasyonel çizelge bu kadar çok sayıda firmayı incelemeye fırsat vermezken bu metotla sadece birkaç büyük şirketle ile sınırlı kalmayıp sosyal ilgi hususuna az çok büyük şirketler kadar önem veren küçük çaplı şirketleri de dahil etmek mümkündür. İkinci olarak bilgiler açık ve elde edilebilir olduğundan sonuçları katlamak çizelgenin güvenirliğini kontrol etmek mümkün olacaktır. Reputasyonel skalada bu sayıyı çoğaltmak oldukça güçtür.

Üçüncü olarak şirketin kendi dokümanları sınırlı geçerlik verilebilir. Geçerlik şu açılıma bağlıdır; bir ölçüm prosedürü esas olarak ölçüm prosedürünün ölçmek istediği teorik (kuramsal) içerik ile ilgilidir. O halde içerik ile teorik içeriği kullanan

operasyonel prosedürler arasında uyum var mıdır? Geçerlik kuramsal içerik ile operasyonel prosedür arasındaki uyumu ölçen deneysel yöntemdir. Esasen deneysel prosedür bile denemez; operasyonel prosedürler kendi mantık ve anlamlarına göre atanmaktadır. Geçerliliği tayin etmenin diğer yöntemi mevcut operasyonel ölçme prosedürünü aynı büyüklüğü ölçmeye çalışan diğer ölçümler ile arasındaki ilişkiyi incelemektir. Korelasyonun büyük olması bu yönden güven vericidir.

7.5 Kültürel göstergelerin incelenmesi

İçerik analizinin önemli bir kullanım alanı da inanç, değer ve ideoloji sistemlerini açığa vuran kültürel göstergeleri açığa vurmasıdır. Kültür göstergelerinin araştırılması toplumların, kurumların ve grupların birbirinden nasıl farklılık gösterdiğini ve bunun zaman ile nasıl değiştiğini göstermektedir.

Organizasyonel Kültürü anlamak

Organizasyonel kültürü anlamak sosyal olaylar ile ilgili olan şirket olaylarının anlaşılmasında bir anahtar rolü görecektir. Organizasyonel kültür anlamak için çalışanlar ile yapılan röportajların ve gözlemlemelerin çeşitli sebepler ile sınırlı kalacağı düşünülürse yıllık raporların içerik analizinin yapılması oldukça faydalı bir hareket olacaktır.

Schein (1984) organizasyonel kültürün 3 seviyede analiz edilebileceğini belirtmiştir: görünen göstergeler, kabul edilen değerler, temel tahminler. İçerik analizi bu anlamda görünen göstergelerin incelenmesini (şirket dokümanlarının incelenmesini), kabul edilen değerlerin ve temel tahminlerin incelenmesini (şirket dokümanları ve/veya röportaj metinlerinin incelenmesi) kolaylaştırmaktadır. Şirket yıllık raporlarının incelenmesi görünen göstergeler ve kabul edilen değerlerin incelenmesi için en uygun yöntemdir. Diğer taraftan organizasyonun çevresi ile olan ilişkileri, gerçekliğin doğası, insan tabiatı ve insan ilişkilerinin tabiatı için temel tahminlere ihtiyaç vardır. Bu bulgular organizasyonun sosyal sorumluluğa uyumu için oldukça önemli göstergelerdir.

7.6 İşlemler

İçerik analizleri basit var-yok analizlerinden karmaşık yapılara kadar birçok farklı şekilde uygulanmıştır ve Weber'in de (1985) belirttiği gibi içerik analizi için tek bir

doğru yöntemden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Wolfe içerik analizi 7 adımdan oluşan bir işlem olarak genelleştirmiştir.

1. Örnek birimin belirlenmesi: Bu adım iki karadan oluşmaktadır. İlk olarak hangi metin kaynağının incelenmesine karar vermek gerekir (yıllık rapor, gazete kupürleri, röportaj metinleri). İkinci olarak metnin hangi öğesinin inceleneceğine karar vermek gereklidir (örnek birim hissedarlara gönderilen mektup mu, yönetimin tartışma ve analizleri mi ya da başka öğeler mi olcak?).

2. Kayıt birimini belirleme: Kayıt birimi bir sözcük, cümle, paragraf ya da metnin anlamlı herhangi bir parçası olabilir. Paragraf ya da tüm metin gibi büyük birimlerin kodlanması analizin önemini azaltacak ve güvenirliğini tehlikeye sokacaktır.

3. Kodlanacak konunun belirlenmesi: Kodlanacak konu araştırma sorularından çıkartılabilir. Şu anki içerikte konu şirket sosyal sorululuğudur (CSR). Araştırmacı, kodlamanın ne kadar iyi olmasına karar vermelidir; CSR'nin hangi alanlarının kodlanacağına yada kodlanacak alanların ayrılıp ayrılmayacağına karar verecektir. Örneğin şirket yardımları, çevre sağlığı ve çalışan güvenliği konularını ele alan metinlerin kodlaması ayrılacak mı/ bu konuları içerecek mi? Çevre vakaları küresel ısınma, ürün paketleme ve atık prosedürü konularını içine alacak mı?

4. Kodlamada kullanılacak kategorilerin belirlenmesi: Konular kendilerini temsil eden kategorilere kaydedilecektir. Bazı araştırmacılar oluşturulacak ortak kategorilerin istatistiksel analiz için gerekli olduğunu ve daha çok geçerli olduğunu savunurken bazıları da birbirinden tamamen bağımsız kategorilerin büyük bilgi kaybına sebep olduğunu savunmaktadır.

5. Kodlama durumunun belirlenmesi: Temel seçenekler insan tarafından kodlama, bilgisayar tabanlı kodlama yada her ikisinin kullanıldığı kodlama metodudur.

6. Örnek metinde test kodlaması: İçerik analizinde sürecin pratikliğini, kategorilerin açıklığını yapılan ölçüm sonuçlarının geçerliliğini test etmenin en iyi yolu örnek dokümanların analiz edilmesidir. Testte edinilecek bir çok bilginin ölçüm çıktılarının güvenilirliğine katkısı olacaktır.

7. Güvenirliğin ve geçerliliğin değerlendirilmesi: İçerik analizinden geçerli sonuçlar alabilmek için analiz prosedürü güvenilir olmalı örneğin farklı kişiler aynı metni aynı şekilde kodlayabilmelidir. Toplam olarak sınıflandırma prosedürü araştırmacının

ölçmek istediği konuyu ölçmelidir. (Weber, 1985) Genel metodolojideki güvenirlik, içerik analizinin önemi, anlamı ve değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

7.7 Bilgisayarın Rolü

İçerik analizi yoğun ve rutin bir çalışma içermektedir. Bilgisayarların analitik araçlar olarak kullanılması bu iş yükünü , metodik çalışmayı rahatlatacaktır. Optik tarama cihazlarının her şekildeki yazılı dokümanı elektronik ortama aktarabilmektedir. Bilgisayar destekli içerik analizi insanın yaptığı içerik analizinden çok daha sistematik ve hızlıdır. Bilgisayarlar kelime ya da diğer sözcük gruplarının frekanslarının bulunmasında kullanılabilmektedir. Örnek olarak bilgisayar destekli içerik analizine iki farklı yaklaşım verilebilir:

a) metin frekans dağılımı: Analiz edilen metin içindeki tüm kelimelerin frekans dağılımının bulunmasıdır. Böylece araştırmacının aradığı konuyu çok çabuk bulması sağlanmaktadır.

b) Bilgisayar destekli metin analizi (CATA): metnin içinde istenen konunun bulunması için kullanılır Bu yöntem için analiz edilecek metin dosyasına ve ilgilenilen konuları temsil eden anahtar kelimelerin olduğu iki dosyaya ihtiyaç vardır. Anahtar kelimelerin listesi literatürden ya da metindeki frekans dağılımından bulunabilir. Anahtar kelimeler metin ile karşılaştırılarak metin içinde istenen kelimelerin varlığı (KWIC), yerleri ve dağılımları gösterilir.

CATA neredeyse mükemmel kodlama yeteneği ile araştırmacının ilişkilendirme, açıklama ve geçerlilik gibi konular ile ilgilenmesi için vakit kazandırır. Bilgisayar sadece mevcut bilgiyi kullanacağından bu metodun iyiliği hazırlanacak anahtar kelimelere bağlıdır. Bulunan kelimelerin yapı olarak aynı anlama gelip gelmediğini kontrol etmek gereklidir.

7.8 Y ıllık Raporlar

Yıllık raporların Yıllık raporlar(YR) ulaşılması en kolay ve şirketler tarafından yayınlanan en açık dokümanlardır. Şirketlerin dağıttığı raporların dağılıma ve raporları hazırlamak için iç ve dış uzmanlar tarafından harcanan zamana ve emeğe bakıldığından yıllık raporlar şirket hakkında bilgi kaynağı olarak oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Dahası bu dokümanlar ve kısmen içerdiği hissedarlar mektupları

şirketin geçmiş performansı, gelecek ile ilgili beklentileri hakkında geniş bilgiler vermekte ve şirketin toplum ile iletişimini sağlayan önemli bir araç olmuştur.

Yıllık raporların öncelikli hedefi her ne kadar mevcut hissedarlar, potansiyel hissedarlar ve finansal çevre olarak bilinse de bu raporların son yıllarda birçok farklı paydaşı da hedef aldığı söylenebilir. İkincil hedefleri müşteriler, çalışanlar, yerel komite liderleri, tedarikçiler ve tüm toplum oluşturmaktadır.

ABD'de yıllık raporlara 1964 yılından itibaren raporun güvenirliğini artırmak ve içeriğini belirlemek amacıyla bir takım düzenlemeler getirilmiştir. Securities and Exchange Commission (SEC), Finansal Accounting Standarts Board tarafından yayınlanan raporlama prensipleri çerçevesinde yıllık raporlara düzenlemeler getirmiştir. Genel çerçevede yıllık raporların SEC'nin istediği standartlardan fazla bilgi içerdiği görülmüştür. Potansiyel hissedarların ilgisini artırmak, mevcut hissedarların bağlarını kuvvetlendirmek, müşterilere ve toptancılara firmanın gelecek planlarını, firmanın bakış açısını anlatmak, çalışanlara bilgi vermek ve önemli gelişmelerden şirket adına gurur duymalarını sağlamak, tüm toplumla olan ilişkilerini bilgilendirme anlamında geliştirmek şirketlerin raporlar içinde yer verdiği önemli konular arasında yer almaktadır. Ayrıca yöneticiler, halkla ilişkiler bölümü, yönetim kurulu ve hukuk departmanları yıllık raporların içeriğinin hazırlanmasında ve denetlenmesine büyük önem vermektedir.

Geliştirilen standartlar ile yıllık raporların içeriği kısaca şu başlıklarda belirtmek mümkündür: şirket profili (şirketin yeri, çalışan ve hissedar sayısı ve varlıkları hakkında özet bilgi), hissedarlara mektup, finansal başlıkların özeti, geride bırakılan yılda yapılan operasyonlar ve gelecek planları ile ilgili yönetimin yorumları, yönetici ve üstü düzet yönetici komitesinin listesi, şirket bilgileri (yıllık toplantıya ilişkin bilgiler, şirket yayınları, yatırımcılar için danışma noktası bilgileri, önemli konularda bilgi alınabilecek yerler). Şirket misyonu ve/veya sosyal sorumluluk ile ilgili bölümlere daha az rastlanmaktadır.

Her ne kadar içinde ekonomik göstergeler bulunmadığı sürece sosyal raporlama denetim organlarının görev sınırları içerisinde bulunmasa da sosyal konulara olan hassasiyetin artmasına ilişkin baskılar yıllık raporlarda varlığını hissettirmeye devam edecektir.

Yıllık raporların politik gücünü göz önüne aldığımızda bu raporları sadece şirketin reklam aracı ve makyaj aracı olarak görmek yanıltıcı olacaktır. Nitekim toplum baskısının artması, rekabet koşulları, basının etkisi, kontrol ve anti-tröst yasaları, toplum güvenini etkileyen faktörler ve ahlaki etkenler yöneticileri doğru ve güvenilir raporlar verilmesi hususunda motive etmektedir.

Yıllık raporların içerik analizinin organizasyonel vakaları ölçmede kullanılan etkili ve uygun bir metodoloji olduğunu savunan düşünceler şu şekilde sıralanabilir:

i) yıllık raporlar belirli ve benzer şekilde hazırlanan kolay ulaşılabilir dokümanlardır. Bu dokümanlar sayesinde bir çok şirketi karşılaştırmak ve zaman içinde değişimlerini incelemek mümkün olacaktır.

ii) yıllık raporlar herhangi bir engel ile karşılaşılmadan elde edilecek zengin içerikli kaynaklardır. Bu kaynakların içerik analizi şirketin karakteri, tutumu, aktiviteleri ve stratejik kararları hakkında bilgi verecektir.

iii) yıllık raporlar yöneticiler için iyi birer gösterge olmuştur. Şirket içinde değerlendirilmesi gereken bir kaynaktır.

7.9 Şirket Sosyal Sorumluluğunun Yıllık Raporların İçerik Analizi ile İncelenmesi

Bir araştırma metodolojisi olarak İçerik Analizinin ve şirket kaynağı olarak da Yıllık Raporların benimsenmesinden sonra CSR'nin yıllık raporların içerik analizi (YRİA) ile incelenmesi konusunda ilgili bir çok tartışmaya girilmiştir. En önemli tartışma Yıllık Raporlardaki şirket içinde "savunulan değerler mi?" yoksa şirketin "gerçekten uyguladığı değerler mi?" olduğudur. Tartışma konusundaki fikirler kısaca şu şekilde özetlenebilir:

1. Her ne kadar sosyal sorumluluk aktiviteleri az ya da fazla raporlanmış olsa da şirketlerin yanıltıcı bilgi vermelerini gerektirecek bir neden yoktur. Nitekim toplum baskısı, kanuni zorunluluklar ve bir çok kesime hitap etmenin verdiği baskılar şirketleri güvenilir raporlama için zorlayacaktır.

2. Bu raporlar şirketin kendi hazırladığı raporlardır ve amacı şirketi durumu hakkında iyi izlenim bırakmaktır. Dolayısıyla raporların geçerliliğini tam olarak kabul etmek mümkün değildir.

3. Söz konusu değerlerin sadece savunulan değerler mi yoksa uygulanan değerler mi olduğunu çözmek çok kolay olmayacaktır. Bu konuyu inceleyen benzer bir araştırma halen sürmektedir.

8. ŞİRKET YAYIMLARININ İÇERİK ANALİZİ: TÜRKİYEDEKİ 10 HOLDİNGİN CSR YAKLAŞIMI

Şirket Sosyal Performansı olukça karmaşık ve çok boyutlu bir içeriğe sahip olduğundan herkes tarafından kabul edilecek bir yapının ortaya konmasını oldukça zorlaştırmıştır. Caroll tarafından temeli atılan , Wartick & Cochran, Wood ve Clarkson tarafından geliştirilen CSP yapıları üzerinde değerlendirmeler sürerken bütün bir CSP yapısının ölçümünün yapılması nedeniyle gerek geçerlilik açısından gerekse güvenirlilik açısından sakıncalı olacaktır.

8.1 Temel alınacak Model

CSP modellerinin tam olarak uygulanamama sebebi şirket verilerine ulaşmadaki zorluk ve bu değerlendirmeleri söz konusu modeller ışığında değerlendirecek uzun zaman dilimine sahip olunmamasıdır. Bu bakış açısını değerlendirmek için modellerin bütününe bakmak gereklidir.

Daha önce de iyi geniş bir perspektifle ele alındığı üzere bahsedilen modellerden en önemlisi Wood'un (1991), Wartick ve Cochran (1985) modelinin üzerine inşa ettiği performans modelidir. Wood, sosyal performansı " sosyal sorumluluk prensiplerinin konfigürasyonu, sosyal tepki süreci ve şirketin sosyal ilişkileri ile bağlantılı olması dolayısıyla politikalar, programlar ve gözlemlenebilen çıktıların bütünü" olarak tanımlamıştır. Fakat ne yazık ki prensipler, süreçler ve çıktılar arasındaki ilişkiye bir açıklık getirmemiştir. Wood'un çalışması öğeleri birbirine bağlamaması ve dolayısıyla açıklamaları ve öngörüleri genelleyecek bir prosedürü yaratmaması çalışmasının bir modelden ziyade bir sınıflandırma aracı olarak yorumlanmasına neden olmuştur. Sadece şirket çıktılarının değerlendirmesi büyük bir alt yapı ve uzun bir zaman dilimi gerektirecektir.

Diğer yandan Clarkson (1979) sosyal performansın şirket vakaları ile yorumlanabileceğini RDAP skalası üzerinden savunmuştur. Clarkson'un bilgi toplama metodolojisi şirket olaylarının gelişimine dayanmaktadır. Bilgi toplama amacı CSR politikaları ve programları iken 60'dan fazla vaka geliştirmiştir. Değerlendirmenin vakalar üzerinden yapılacağı düşünüldüğünde yapılan tez

çalışmasında birkaç örnekten daha ileride bilgi vermenin mümkün olmayacağı düşünülmüştür.

Bu sonuçla analiz konusu olarak oluşturulan yapılardan edinilen bilgi ile şirket sosyal performansının alt başlığı olarak kabul edeceğimiz şirketlerin sosyal sorumluluğunu inceleme yoluna gidilmiştir.

Şirket sosyal sorumluluğunu değerlendirmede teorik olarak **Clarkson'ın getirdiği paydaş ilgi alanları yönetimi modelinden** yararlanılarak inceleme yapılacaktır.

Clarkson sosyal performansın sorumluluk ve heveslilik içeren kavramlara dayanan model ve metotların yerine şirket yönetiminin hissedarlar ile olan ilişkilerine dayanan bir taslak kurmuştur. Clarkson bu yaklaşımı ile sosyal performansın daha etkin bir şekilde analiz edilebileceğini ve değerlendirilebileceğini iddia etmiştir. Paydaş taslağı adı verilen bu çalışma 1983-1993 yılları arasında yapılan 70 den fazla CSP çalışmasından elde edilen bilgiler ile ortaya çıkarılmıştır. Yapılan saha çalışmalarından paydaşları temsil eden başlıklar ortaya çıkarılmıştır.

İnceleme bazında üzerinde durulacak olan konu şirket vakalarının birer birer değerlendirilmesi değil "şirketlerin paydaş konularına olan yaklaşımları hakkında genel istatistik bir bilgi edinmektir."

Türk Şirketlerin Sosyal olaylara ve sosyal sorumluluğa bakış açıları incelenecektir. Amaç şirketleri yıllık raporlarında yer alan ifadelerden dolayı yargılamak değildir. Şirketlerin sosyal olaylara bakışı hakkında az da olsa bilgi edinmektir.

8.2 Ölçüm Metodu

Belirli bir yapının olmaması ölçüm metotlarının ve ortaya çıkan sonuçların da birbirinden farklı olmasına ve bu ölçüm metodu konusundaki tartışmaların süregelmesine sebep olmuştur.

İçerik analizi verdiği sonuçların geçerliliği ve güvenirlik açısından bir çok araştırmacı tarafından kabul edilen bir ölçüm metodudur. İçerik analizinin metot olarak benimsenmesinin nedeni güvenirliliğinin yanı sıra şirketlerin sosyal sorumluluğa olan bakış açılarını genel anlamda değerlendirebilme imkanı vermesidir.

CSR değerlendirilmesinde bir çok araştırmacı (Abbott & Monsen, 1979; bowman & Haire, 1975, Freedman & Jaggi, 1986; Ingram & Frazier, 1983, Lentz & Tschirgi, 1963; Martin, Anterasian &Siehl, 1983) ve son olarak Wolfe (1989) şirketlerin yıllık

raporlarının içerik analizi ile etüt etme yoluna gitmiştir. Gerek baz alınacak sosyal sorumluluk yapısı gerekse kullanılacak ölçüm metodu olarak bu tezde yapılan uygulama Abbott & Monsen'in (1979) yapmış olduğu çalışmaya benzer özellikler göstermektedir.

Anektodal ve literatür formundaki nicel bilgi kodlama (bir sisteme bağlama) yoluyla kategoriler haline toplanacak ve bu bilgi ile değişik basamaklar içeren nitel skalalar elde edilecektir. Kısaca konu edilen olayın edebi dokümanda tekrarının ölçümü ile nitel bir değer atanması söz konusudur. İçerik analizinde birden fazla konu incelenmesi durumunda her kategori için elde edilen sonuçları toplama yoluyla daha karmaşık bir ölçüm metodu uygulanabilir.

İçerik analizinde çok farklı yaklaşımlar getirilebileceğinden yöntem olarak Richard Wolfe'nin (1991) açıklamış olduğu 7 adımlı model içinde swift programı yoluya kelime frekanslarının bulunması, değerlendirilmesi yöntemine gidilmiştir.

8.3 Uygulama

Türkiye'deki 10 büyük holdingin sosyal sorumluluğuna, şirketlerin paydaş ilgi alanlarına olan yaklaşımlarının değerlendirilmesi ile yorum getirilecek, bu amaçla Richard Wolfe'nin açıklamış olduğu 7 adımlı içerik analizi modeli kullanılacaktır:

8.3.1 Örnek Birimin Tanımlanması:

Her ne kadar Wolfe'nin açıkladığı örnekleme metodu yıllık raporların belirli bir bölümünün (özellikle hissedar mektuplarının) ele alınmasını gerektirse de yapılan genel gözlem sonucunda Türk şirketlerinin yıllık raporlarında sorumluluk konusunun yeterince incelenmemiş olması nedeniyle içerik analizi yapılacak metin tanımı genişletilmiştir. Yıllık raporların yanı sıra holding içinde belirli periyotlarda yayınlanan dergiler, tanıtım katalogları ve özellikle holding genelinde detaylı bilgiler içeren internet sayfaları da incelenecek örnek kümeye dahil edilmiştir. Bu anlamda örnek küme tanımına holding tarafından yayınlamış olan, kolayca ulaşılabilecek kaynaklar olarak tanımlanabilir.

Söz konusu holdinglerin internet sayfaları Offline Commander adı verilen bilgisayar programı yardımı ile indirilmiştir.

Yine farklı bir program ile analiz edilecek metinler SWIFT programının kısıtlarını da göze alarak söz metinlerin tamamını içermemektedir. Öncelikle html formatında

hazırlanmış olan metin dosyaları normal metin formatına aktarılmış ve diğer yayınlardan alınan metin dosyaları ile birleştirilmiştir.

Türk şirketlerinin yayınlamış oldukları kaynaklara (özellikle yıllık raporlara) gerek içerik gerek yerleşim olarak belirli standartların getirilmemiş olması örnekleme işleminin homologasyonunu zorlaştırmıştır. Bu anlamda her holding için alınan metin dosyasının büyüklüğünün farklı olduğunu açıklamak doğru olacaktır.

Örnek kümesini daraltmak amacıyla sosyal performans bahsi geçebilecek metinler ayırt edilmiştir. Bu ayrımda, şirketler hakkında elde edilen kaynakların sosyal sorumluluk (paydaş ilgi alanları) alt başlıklarını içerebilecek bölümlerinin ele alınmasına dikkat edilmiştir.

Ek CD de tüm incelenen tüm metinleri ve metinlere referans oluşturan internet sayfalarını görmek mümkündür.

8.3.2 Kayıt Biriminin Belirlenmesi:

İçerik analizinde kayıt birimi olarak metinlerin farklı birimlerini ele almak mümkündür. Bu birimler sırasıyla kelimeler, satırlar (Bowman, 1978), tesadüfi bölümler (Salanick & Meindl, 1984), paragraflar (Martin ve ark. 1983) ve tüm metin (Abbott & Monsen, 1979) olabilir.

Bu analizde seçilen kayıt birimi "cümleler" olarak belirlenmiştir. Sonuç bölümünde CSR değerlendirmesi için kategori ve alt katagorilere ayrılmış olan paydaş ilgi alanları ve onları oluşturan anahtar kelimeler kullanıldığı cümle sayısına göre saydırılacaktır.

8.3.3 Kodlanacak Konuların Belirlenmesi:

Konu bazında şirket sosyal sorumluluğu (CSR) ve içerik olarak paydaş ilgi alanları irdelenecektir.

İlgi alanları Clarkson'ın paydaş yönetim modelinde bulunan ve paydaşları temsil eden ilgi alanları arasından Türkiye şartlarında değerlendirilmesi mantıklı olacak başlıklardan derlenmiştir.

İncelenecek paydaş grupları:

1. Çalışanlar
2. Hissedarlar (Toptancılar ve Perakendeciler bu sınıfa dahil edilmiştir.)

3. Müşteriler
4. Tedarikçiler
5. Toplum
6. Rakipler

8.3.4 Kodlamada Kullanılacak Kategorilerin Belirlenmesi

CSR yapısının öğeleri daha önceli içerik analizi uygulamalarında olduğu gibi literatür taraması ile elde edilmiştir. Şirket Sosyal Performansına (CSR) "ekonomik olmayan" bir bakış açısı ile yaklaşılmıştır. Temelde ele alınan Clarkson'ın paydaş yönetimi yapısıdır.

Paydaş ilgi alanları yapısı adapte edildikten sonra CSR literatüründe paydaş öğelerine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma Clarkson'ın paydaş ilgi alanında belirlediği konuların seçimi ile sonuçlanmıştır (ör., istihdam ve sosyal ayrım, hissedar haklarının korunması, ürün güvenirliği, müşteri ilişkileri). Daha ileri seviyede bir araştırma açıklanan CSR konularına ilişkin anahtar kelimelerin bulunması ile sonuçlanmıştır. Anahtar kelime listesi yönetim kitapları, eş anlamlı kelimeler ve çevreden alınan yardımlar ile oluşturulmuş ve genişletilmiştir.

Paydaşlar ile ilgili kategorileri (sorumluluk gerektiren ilgi alanları) (bkz. Ek-2) ve dolayısıyla içerik analizinde bulunması arzu edilen ilgili anahtar kelimeleri swift programındaki formatı ile (bkz.Ek-3) görmek mümkündür.

8.3.5 Kodlama Modunun Belirlenmesi:

Bu analizde ilgili kelimelerin bulunmasına kolaylık sağlaması açısından kelimelerin bulunabileceği metinler manuel olarak kısaltılmış akabinde SWIFT adlı bilgisayar programından yardım alınmıştır.

İçerik analizi programı, incelenen metinler içinden bulunan anahtar kelimeler (KWIC) listesini çıkarmakta kullanılmış ve bu kelimelerin ilgili metinlerde hangi oranda geçtiğini belirlenmiştir. Akabinde KWIC listesinin istenen kelimeleri bulup bulmadığına (hangi metinde olduğuna) bakmak ve doğru kelimenin varlığını kontrol etmek mümkün olmuştur.

8.3.6 Örnek Metinde Test Kodlaması

Test amacıyla yapılan kodlama işlemi ilgili holdingler hakkında en genel ve özet bilgileri içeren, birim internet sayfaları üzerinde yapılmıştır. İçerik analizinde sürecin pratikliğini değerlendirmek amacıyla yapılan bu çalışmada çalışmanın zamanını daha verimli kullanmak için holdingler ile ilgili metinlerin yoğun bir ön elemeye tabi tutularak ancak anahtar kelimeler ile bağlantılı olabilecek metinlerin içerik analizine dahil edilmesi uygun görülmüştür.

Analizde kullanılacak metinler oldukça uzun metinlerden manuel olarak ayıklandığından uygulama zamanının oldukça büyük bir bölümünü almıştır.

8.3.7 Güvenirliğin ve Geçerliliğin Değerlendirilmesi:

İçerik analizinin geçerliliğinin değerlendirilmesi amacıyla farklı bir kaynak ile olan bağlantısı incelenmiştir.

Türk Holdingleri ile ilgili olarak paydaş ilgi alanlarına ilişkin bir araştırma bulunamamasından ötürü bir karşılaştırma yapılması amacıyla söz konusu içerik analizi içine yıllık raporların, tanıtım katalogları, holding bünyesinde yayınlanan dergiler ve internet sitelerinin dahil edilmesi bir karşılaştırma imkanı vermektedir.

Gerek internet sitelerinde gerekse diğer kaynaklarda yapılan incelemeler tüm şirket yayınları içinde sosyal sorumluluk konusunun benzer seviyelerde incelendiğini kanıtlamaktadır.

8.4 Sonuç ve Değerlendirmeler

Amaç söz konusu şirketlerin paydaşların belirlenen ilgi alanlarına relatif olarak verdikleri önemi ölçmektir.

Şirketlerin paydaşları şeklinde tanımlanmış olan 6 grubun (çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve rakipler) ilgi alanlarına verilen değer Richard Wolfe'nin (1991) açıklamış olduğu 7 adımlı içerik analizi yoluyla ölçümlenmiştir.

İçerik analizi SWIFT adlı bilgisayar programı kullanılarak yapılmıştır. İncelenen örnek küme holdingler tarafından yayımlanış olan ve kolayca ulaşılabilecek kaynaklar olarak değerlendirilen dergiler, tanıtım katalogları ve holding internet sayfalarından oluşmaktadır. Paydaşların ilgi alanları (kategoriler), bu ilgi alanlarını temsil eden tanımlar (alt-kategoriler) ve türetilen anahtar kelimeler ile oluşturan sözlük kıyaslama tablosunu oluşturmaktadır.

Sözlük içinde şablon bir ölçüm şablonu olarak kabul edilen kelimelerin incelenen örnek kümede ne sıklık ile geçtiği belirlenmiştir. Holding Şirketlerinin yayımlarında paydaşlarının ilgi alanlarına ne sıklıkla değindikleri irdelenmiştir.

Swift programının çıktıları her holding için 3 farklı tablo şeklinde alınmıştır.:

- Adet bazında anahtar kelimelerin kullanım frekansı (bkz. Ek-4)
- Kulanım frekansının toplam eşleşen kelime sayısına oranı (bkz. Ek-5)
- Kullanım frekansının incelenen cümle sayısına oranı (bkz. Ek-6)

Bu tablolar paydaş başlıkları altında holdinglerin analiz sonuçlarını verecek şekilde düzenlenmiştir. Düzenlenen sonuçlar öncelikli olarak paydaş ilgi alanlarına göre şirketler arasında yapılan relatif bir değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İlgi alanlarının inceleme sırasına göre değerlendirilmesinin ardından tüm ilgi alanları toplu olarak değerlendirilecektir.

Tablo 8.1 Çalışanlar başlığı altında 10 holdingi sıralanmış sonuçları ile göstermektedir.

Tablo 8.1 Çalışan İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu

A. CALISANLAR				
şirket	totalhits	total rcd	ratio	z-score
bayindir	139	662	21,0%	1,419
yasar	48	249	19,3%	1,107
sabanci	124	779	15,9%	0,496
borusan	85	561	15,2%	0,357
anadolu	54	358	15,1%	0,345
Koc	626	4310	14,5%	0,243
tekfen	66	611	10,8%	-0,433
dogus	83	795	10,4%	-0,499
kombassan	26	405	6,4%	-1,230
Fiba	29	892	3,3%	-1,805
standart sapma	5,5%		**ortalama**	13,2%

Tothits: holding yayımları içerinde anahtar kelimelerin frekansı

Total rcd: kelimelerin kaç adet cümlede geçtiği

Ratio: kelime frekansının kelimelerin geçtiği cümle sayısına oranı

Düzenlenen bu tablo söz konusu holdinglerin çalışanlarının ilgi alanlarına, yayımlarında ne derecede değindiklerini kelime oranları kullanarak relatif olarak değerlendirme imkanı sunmaktadır.

Örneğin ilk sırada 21,0% oran 139 kelime frekansı ile Bayındır Holding yer almaktadır. Bayındır Holding'in yayımlarından derlenen metinde, çalışan ilgi alanlarına dair 139 kelimeye rastlanmıştır. Kelimeler bu metinde bulunan 662 adet cümlede geçmektedir. Kelime cümle oranı diğer holding şirketleri ile kıyaslamayı sağlamak amacıyla alınmış, Bayındır Holding için bu oran 21,0% olarak hesaplanmıştır.

Kıyaslamaya tabi olan holding metinlerinin aynı uzunlukta olmayışı relatif değerlendirmeyi şart koşmaktadır. Relatif değerlendirmeyi sağlayan Z değeridir. Öyle ki tüm holdingler için ortalama oran 13,2% iken standart sapma kullanılarak bulunan Z değerleri sıralamayı mümkün kılmıştır.

Relatif olarak sırasıyla Bayındır Holding, Yaşar Holding, Sabancı Holding, Borusan Holding, Anadolu Holding, Koç Holding ortalama oranın üzerinde kalan şirketlerdir. Bu şirketler yayımlarında çalışanlar ile ilgili içeriğe diğer şirketlere nazaran ortalamanın üzerinde ağırlık vermişlerdir. Z değeri itibarı ile örneğin Yaşar Holding'in çalışanlar ile ilgili içeriğe Tekfen Holding'den nispeten daha fazla yer verdiği görülmektedir.

Her holding için farklı kaynaklardan yararlanılarak düzenlenen farklı uzunlukta metinler sözkonusudur. Bu metinlerde paydaş ilgili alanlarına alan olarak ne kadar yer verildiğini bulmak kelime frekansları ile relatif bir sıralama yaparak mümkün olabilir. Aşağıda Tablo 8.2 bu değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır.

Tablo 8.2 Çalışan İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu

A. CALISANLAR

şirket	**Tothits**	**z-score**
koc	626	2,784
bayindir	139	0,061
sabanci	124	-0,022
borusan	85	-0,240
dogus	83	-0,252
tekfen	66	-0,347
anadolu	54	-0,414
yasar	48	-0,447
fiba	29	-0,553
kombassan	26	-0,570
standart sapma	178,87	**ortalama** 128,00

Şirket metinlerinde çalışan ilgi alanına ortalama 128 kelimelik bir alan ayrılmıştır. Çalışan ilgi alanında en yüksek değeri 626 kelime grekansı ile Koç Holding'in aldığı görülmektedir. Bayındır Holding ve Sabanci Holding ikinci ve üçüncü sırayı almaktadır. Koç Holding'in kelime frekansının oldukça yüksek olması diğer şirketler ile arasındaki farkın yüksek olmasını sağlamış ve bu durum relatif bir değer olan z değerine yansımıştır. Koç Holding ve Bayındır Holding dışında kalan diğer şirketler ortalama değerin altında kelime frekans değeri almışlardır.

Çalışan ilgi alanlarının kendi içerisindeki alt başlıklar incelendiğinde, genel politika, yetiştirme geliştirme alt-kategorilerinin en yüksek frekans değerlerine sahip olduğu ve dolayısıyla en sık değinilen konular olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışan ilgi alanlarına ilişkin kelime sayısından elde edilen oranları diğer şirketleri için aynı şekilde relatif olarak yorumlamak mümkündür.

Tablo 8.3 Hissedarlar başlığı altında 10 holdingi sıralanmış sonuçları ile göstermektedir.

Tablo 8.3 Hissedar İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu

B. HISSEDARLAR				
şirket	Tothits	total rcd	ratio	z-score
anadolu	10	358	2,8%	1,755
fiba	22	892	2,5%	1,357
sabanci	13	779	1,7%	0,388
borusan	9	561	1,6%	0,309
koc	52	4310	1,2%	-0,175
dogus	9	795	1,1%	-0,265
tekfen	6	611	1,0%	-0,447
bayindir	6	662	0,9%	-0,539
kombassan	3	405	0,7%	-0,741
yasar	0	249	0,0%	-1,641
standart sapma	0,8%		**ortalama**	1,4%

Hissedar ilgi alanlarına z değerlerine göre metinlerinde en çok yer veren şirketler sırasıyla Anadolu Holding, Fiba Holding, Sabancı Holding ve Borusan Holding olmuştur. Relatif olarak diğer holding şirketlerinin ortalama oran (ratio) altında kaldıkları tabloda görülmektedir.

İncelenen metinler içinde hissedar ilgili alanlarına alan olarak ne kadar yer verildiğini bulmak için kelime frekansları ve z degerlerini incelemek faydalı olacaktır.

Tablo 8.4 Hissedar İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu

B. HISSEDARLAR

şirket	**Tothits**	**z-score**
koc	52	2,610
fiba	22	0,602
sabanci	13	0,000
anadolu	10	-0,201
borusan	9	-0,268
dogus	9	-0,268
tekfen	6	-0,468
bayindir	6	-0,468
kombassan	3	-0,669
yasar	0	-0,870
standart sapma	14,94	**ortalama** 13,00

Düzenlenen metinlerde şirketlerin hissedar ilgi alanlarına ayırdıkları alan itibarı ile en yüksek kelime frekansı değerine sahip olan Koç Holding (52) ilk sırada yer almaktadır. Fiba Holding ve Sabanci Holding ortalamanın üzerinde kelime frekansı değerleri ile ikinci ve üçüncü sırada bulunmaktadır. Diğer holding şirketleri ortalama değerin altında değer almışlardır.

Hissedar ilgi alanları içerisinde sırasıyla genel politika ve hissedar hakları en yüksek frekans değerine sahip olan konulardır. Bu sonuçla hissedar ilgi alanları içerisinden politika ve hissedar hakları konularının en çok yer verilen başlıklar olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8.5 Müsteriler başlığı altında 10 holdingi sıralanmış sonuçları ile göstermektedir.

Tablo 8.5 Müşteri İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu

C. MUSTERILER

şirket	Tothits	total rcd	ratio	z-score
borusan	137	561	24,4%	1,832
dogus	191	795	24,0%	1,782
sabanci	82	779	10,5%	0,057
kombassan	38	405	9,4%	-0,089
yasar	21	249	8,4%	-0,210
tekfen	44	611	7,2%	-0,367
fiba	46	892	5,2%	-0,628
koc	175	4310	4,1%	-0,768
bayindir	26	662	3,9%	-0,785
anadolu	13	358	3,6%	-0,823
standart sapma	7,8%		**ortalama**	10,1%

Söz konusu holdinglerin yayımlarında müşterileri ilgi alanları için yer verdikleri anahtar kelimelere ilişkin oranlarının ortalama değeri 10,1% olarak bulunmuştur. Bu değerin üzerinde kalan holdinglerin müşteri ilgi alanlarına metinlerinde diğerine nazaran daha fazla yer verdiklerini görmek mümkün olmuştur. Borusan Holding, Doğuş Holding ve Sabanci Holding ilk üç sırayı almıştır.

Müşteri ilşkileri, Ürün Güvenirliliği ve Özel Müşteri en yüksek kelime frekans değerine sahip olan, en fazla üzerinde durulan alt başlıklardır.

İncelenen metinler içinde müşteri ilgili alanlarına alan olarak ne kadar yer verildiğini bulmak için kelime frekansları ve z degerleri incelenmiştir.

Tablo 8.6 Müşteri İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu

C.
MUSTERILER

şirket	**Tothits**	**z-score**
fiba	191	**1,713**
bayindir	175	1,472
anadolu	137	0,900
sabanci	82	0,071
tekfen	46	-0,472
dogus	44	-0,502
borusan	38	-0,592
kombassan	26	-0,773
koc	21	-0,848
yasar	13	-0,969
standart sapma	66,36	**ortalama** 77,30

Müşteri ilgi alanlarına yönelik kelime frekansı çıktılarında ilk 4 holdingin ortalamanın üzerinde değer aldıkları görülmüştür. Fiba Holding, Bayındır Holding, Anadolu Holding ve Sabanci Holding ilk sırada yer alan şirketlerdir.

Tablo 8.7 Tedarikçiler başlığı altında 10 holdingi sıralanmış sonuçları ile göstermektedir.

Tablo 8.7 Tedarikçi İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu

D. TEDARIKCILER

şirket	Rcdhits	total rcd	ratio	z-score
borusan	5	561	0,9%	1,520
tekfen	5	611	0,8%	1,321
koc	34	4310	0,8%	1,241
fiba	3	892	0,3%	0,008
dogus	2	795	0,3%	-0,223
kombassan	1	405	0,2%	-0,235
anadolu	0	358	0,0%	-0,908
bayindir	0	662	0,0%	-0,908
sabanci	0	779	0,0%	-0,908
yasar	0	249	0,0%	-0,908
standart sapma	0,4%		**ortalama**	0,3%

Diğer tablolar ile karşılaştırıldığında tedarikçi konusunun holdinglere ait metinlerde geçen kelime frekansı itibarıyla daha az değinilen bir konu olduğu dikkat çekmektedir. Ortalama değerin 0,3% oldukça düşük kalması bu yorumun yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Standart sapmanın da 0,4% düşük bir değer alması şirketler arasındaki relatif farkın çok olmadığını açıklamaktadır. Standart sapmanın düşük değerine rağmen sıralamada ilk üç şirketin 8% - 9% oran arasında değiştiği ve diğer şirketlerde bu oranın 3% mertebelerine düşmesi

Anadolu Holding, Bayındır Holding, Sabanci Holding ve Yaşar Holding metinlerinde 0% oranının bulunması, tedarikçi ilgi alanlarına relatif olarak pek fazla değinilmediğini kanıtlamaktadır. Metin büyüklüklerinin gözardı edilerek, sadece kelime frekanslarının ele alındığı aşağıdaki tablo, metinler içinde tedarikçi ilgi alanlarına ayrılan alanlar konusunda fikir vermektedir.

Tablo 8.8 Tedarikçi İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu

D. TEDARIKCILER

şirket	**Tothits**	**z-score**
sabanci	34	2,793
anadolu	5	0,000
fiba	5	0,000
borusan	3	-0,193
koc	2	-0,289
dogus	1	-0,385
tekfen	0	-0,482
bayindir	0	-0,482
kombassan	0	-0,482
yasar	0	-0,482
standart sapma	10,38	**ortalama** 5,00

Tedarikçi ilgi alanlarına ayrılan yer konusunda Sabanci holding 34 kelime frekansı ile ilk sırada yer alırken, Anadolu Holding ve Fiba Holding bu 5 kelime frekansı ile ikinci ev üçüncü sırada yer almaktadır. İlk sıradaki Sabanci Holding ile diğer şirketler arasında nispeten büyük bir fark olması ve ortalama değerin küçük olması tedarikçi ilgi alanlarına fazla yer ayrılmadığının göstergesidir.

Tablo 8.9 Toplum başlığı altında 10 holdingi sıralanmış sonuçları ile göstermektedir.

Tablo 8.9 Toplum İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu

E. TOPLUM				
şirket	Tothits	total rcd	ratio	z-score
yasar	62	249	24,9%	2,106
koc	680	4310	15,8%	0,757
sabanci	110	779	14,1%	0,512
borusan	73	561	13,0%	0,348
tekfen	68	611	11,1%	0,069
kombassan	38	405	9,4%	-0,189
anadolu	28	358	7,8%	-0,420
dogus	31	795	3,9%	-1,001
bayindir	25	662	3,8%	-1,019
fiba	25	892	2,8%	-1,163
standart sapma	6,8%		**ortalama**	10,7%

Toplum ilgi alanlarına ilişkin elde edilen düzenlenmiş sonuçlar, oran ortalaması (10,7%) itibarı ile şirketlerin önem verdikleri bir konu olduğunu göstermektedir. Yasar Holding, Koc Holding ve Sabanbi Holding en yüksek orana (ratio) sahip şirketlerdir.

Şirket metinlerinde toplum ilgi alanlarına ne kadarlık bir alan ayırıldığını incelemek için kelime frekanslarından oluşan aşağıdaki tabloyu incelemek gerekmektedir.

Tablo 8.10 Toplum İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu

E. TOPLUM

şirket	**Tothits**	**z-score**
fiba	680	2,819
sabanci	110	-0,020
borusan	73	-0,204
koc	68	-0,229
anadolu	62	-0,259
dogus	38	-0,379
bayindir	31	-0,413
tekfen	28	-0,428
kombassan	25	-0,443
yasar	25	-0,443
standart sapma	200,77	**ortalama** 114,00

Fiba Holding yayımlarında toplum ilgi alanlarına en çok yer ayıran şirket olarak ilk sırada yer almaktadır. Sabanci Holding ve Borusan Holding Fiba Holding'ten oldukça düşük olan kelime frekansları ile ikinci ve üçüncü sırada yer almaktadır. Fiba Holding toplum ilgi alanlarına yayımlarında ayırdığı yer itibarı ile diğerlerine nazaran oldukça yüksek bir değere sahip olması, diğer şirketlerin ortalamanın altında seyretmesine neden olmuştur.

Toplum ilgi alanlarının kendi içerisindeki alt başlıklar incelendiğinde (bkz Ek-4) toplum ilgi alanları alt kategorilerinden enyüksek frekans değeri elde edilen başlığın Sosyal Yatırımlar/Bağışlar olduğunu görmek mümkündür.

Tablo 8.11 Rakipler başlığı altında 10 holdingi sıralanmış sonuçları ile göstermektedir.

Tablo 8.11 Rakip İlgi Alanları için Düzenlenmiş Oran Tablosu

F. RAKIPLER

şirket	Tothits	total rcd	ratio	z-score
yasar	15	249	6,0%	2,223
anadolu	16	358	4,5%	1,233
fiba	27	892	3,0%	0,314
kombassan	10	405	2,5%	-0,041
koc	84	4310	1,9%	-0,373
sabanci	13	779	1,7%	-0,551
dogus	13	795	1,6%	-0,572
borusan	8	561	1,4%	-0,706
bayindir	9	662	1,4%	-0,748
tekfen	8	611	1,3%	-0,780
standart sapma	1,6%		**ortalama**	2,5%

Kelime frekansları kullanılarak hesaplanan oranların genel itibarı birbirinden çok farklı olmaması şirketlerin rakip ilgi alanlarına yaklaşık seviyede yer verdiğinin bir kanıtıdır. Relatif bir değerlendirme ile ortalama üzerinde değer alan şirketler Yaşar Holding, Anadolu Holding ve Fiba Holding olmuştur.

Genel değerlendirmede rakip ilgi alanlarına şirket yayımlarında ne kadalık bir alan ayırıldığını aşağıdaki tablo yardımı ile incelemek daha doğru olacaktır.

Tablo 8.12 Rakip İlgi Alanları için Düzenlenmiş Kelime Frekansları Tablosu

F. RAKIPLER

şirket	**Tothits**	**z-score**
koc	84	2,761
sabanci	27	0,290
fiba	16	-0,186
anadolu	15	-0,230
dogus	13	-0,316
tekfen	13	-0,316
borusan	10	-0,446
kombassan	9	-0,490
bayindir	8	-0,533
yasar	8	-0,533
standart sapma	23,07	**ortalama** 20,30

Koç Holding 84 kelime frekansı ile rakip ilgi alanlarına yayımlarında en çok yer veren şirkettir. Sabanci Holding 27 kelime frekansı ikinci sırada yer alırken diğer holding şirketlerinin nispeten ortalamanın altında yer aldıkları ve yayımlarında rakip ilgi alanlarına yönelik fazla alan ayırmadıkları söylenebilir. Rakip ilgi alanlına ilişkin konular da kelime frekansı değerleri itibarı ile yayımlarda çok fazla yer bulamaış konular içerindedir.

Güç Dengesi ve Genel Politika alt başlıkları, rakip ilgi alanları içerisinde en fazla yer verilen anahtar kelimeleri içeren alt kategoriler olarak belirlenmiştir.

Şirket paydaşlarını ilgi alanlarına yönelik oluşturulan tablolar şirketlerin, ilgili konulara, birbirine kıyasla ne oranda yer verdiğini açıklamaktadır.

Aşağıdaki toplu z değerlerini gösteren Tablo 8.13 paydaş başlıkları altında yapılan değerlendirmelerin şirketler için relatif olarak toplu değelerini vermektedir.

Tablo 8.13 Toplu Oran – Z Değerleri

	A. CALISANLAR	B. HISSEDARLAR	C. MUSTERILER	D. TEDARIKCILER	E. TOPLUM
anadolu	0,34	1,75	-0,82	-0,91	-0,42
bayindir	1,42	-0,54	-0,79	-0,91	-1,02
borusan	0,36	0,31	1,83	1,52	0,35
dogus	-0,50	-0,26	1,78	-0,22	-1,00
fiba	-1,81	1,36	-0,63	0,01	-1,16
koc	0,24	-0,17	-0,77	1,24	0,76
kombassan	-1,23	-0,74	-0,09	-0,24	-0,19
sabanci	0,50	0,39	0,06	-0,91	0,51
tekfen	-0,43	-0,45	-0,37	1,32	0,07
yasar	1,11	-1,64	-0,21	-0,91	2,11

Her şirket için hangi paydaş ilgi alanının diğerlerine nazaran, oranları (kelime frekansı/ kelimelerin geçtiği cümle sayısı) bazında ne şekilde değerler aldığı bu tabloda açıkça görülmektedir. Z değerlerinin toplu gösterilmesi ile oluşan bu tabloda paydaş ilgi alanları bakımından negatif ve pozitif değerlerin sayısına bakıldığında holdinglerin sözkonusu paydaş ilgi alanlarına yayımlarında daha iyi daha kötü anlamında ayırdıkları alanın derecesini ve oran değerleri bakımından kaç şirketin ortalamanın altında ya da üzerinde kaldığını görmek mümkündür. Z değerlerinin büyüklüğü yine relatif olarak diğer şirketler ile incelenen şirket arasındaki oranların (kelime frekansı/ kelimelerin geçtiği cümle sayısı) karşılaştırılması sonucu sıralamayı ve sıralama farklarını ortaya çıkarmaktadır.

Aşağıdaki tabloda şirket yayımlarında paydaş ilgi alanlarına ayrılan alanın değerlendirilmesi için tüm kelime frekansı değerleri bir araya toplanmıştır.

Tablo 8.14 Toplu Kelime Frekansları Tablosu

	A. CALISANLAR	E. TOPLUM	C. MUSTERILER	F. RAKIPLER	B. HISSEDARLAR	D. TEDARIKCILER	TOPLAM
fiba	29	680	191	16	22	5	943
koc	626	68	21	84	52	2	853
sabanci	124	110	82	27	13	34	390
bayindir	139	31	175	8	6	0	359
anadolu	54	62	137	15	10	5	283
borusan	85	73	38	10	9	3	218
dogus	83	38	44	13	9	1	188
tekfen	66	28	46	13	6	0	159
yasar	48	25	13	8	0	0	94
kombassan	26	25	26	9	3	0	89
TOPLAM	1280	1140	773	203	130	50	

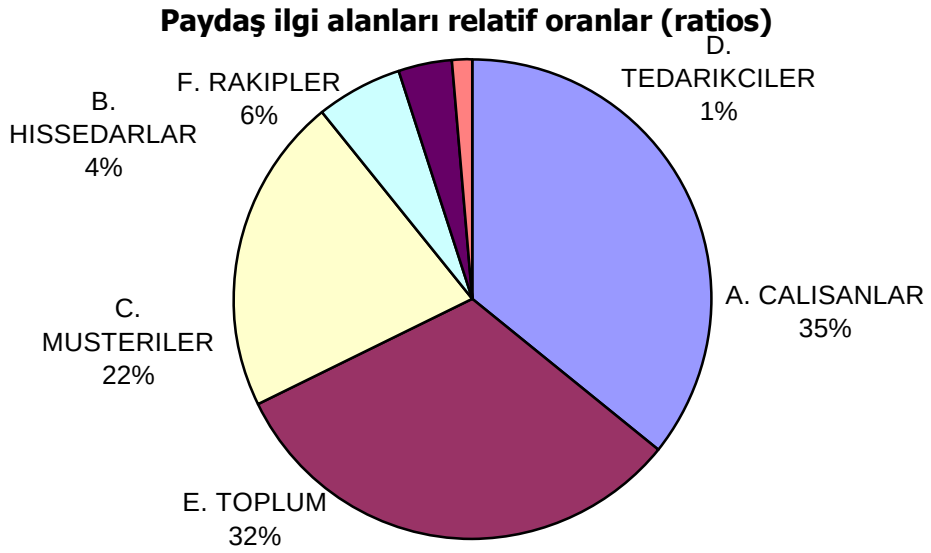
Paydaş ilgi alanlarına tüm metin içerisinde ayrılan alanın büyüklüğünün kelime frekansı ile doğru orantılı kabul edilebilir. Kelime frekansı ne kadar büyük değer alırsa, ilgili konuda ne kadar çok kelimeye rastlamışsa şirket yayımlarında o ilgi alanına o kadar büyük bir alan ayrıldığı söylenebilir.

Son olarak yer verilen tablo paydaş ilgi alanları bakımından düzenlenmiş toplu sonuçları vermektedir.

Tablo 8.15 Toplu Kelime Frekansları Z Değerleri Tablosu

	TotHits	Total number of hits	ratio	z-score
A. CALISANLAR	1280	3576	36%	1,26
E. TOPLUM	1140	3576	32%	1,01
C. MUSTERILER	773	3576	22%	0,33
F. RAKIPLER	203	3576	6%	-0,73
B. HISSEDARLAR	130	3576	4%	-0,86
D. TEDARIKCILER	50	3576	1%	-1,01

Holdinglerin tamamı için yapılacak bir değerlendirme ile şirket yayımlarında en çok yer verilen ilgi alanları sıralamasını aşağıda oransal olarak görmek mümkündür.



Şekil 8.1 Toplu Kelime Frekansları Dağılımı

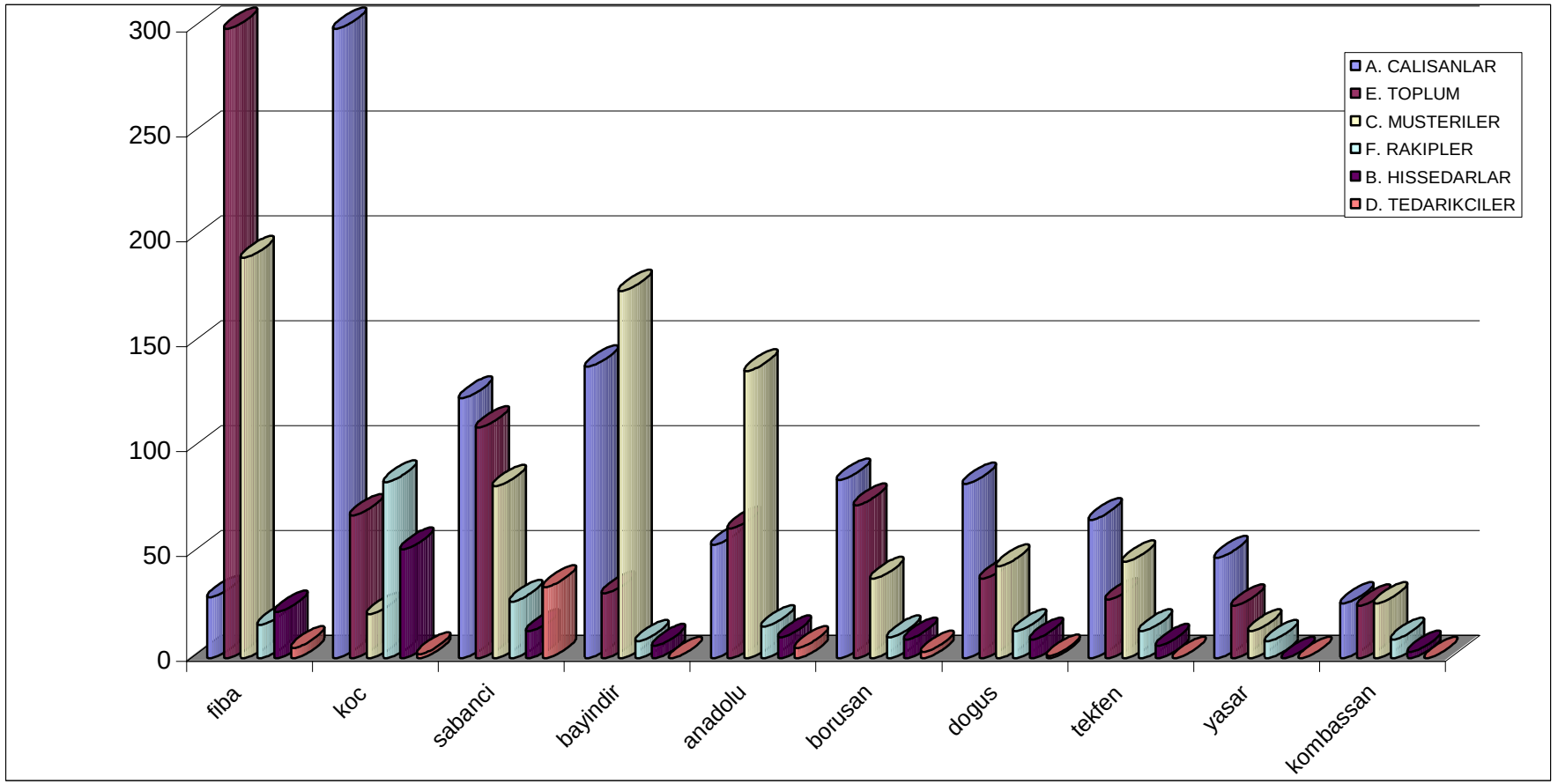
Şirketler yayımlarında ayırdıkları alana göre ilgi alanlarının önem sırası Çalışanlar, Toplum ,Müşteriler, Hissedarlar ve Tedarikçiler şeklinde gerçekleşmiştir. Alt başlıklar içerisinde, oluşturulan sözlükten faydalanarak, hangi kelimelere daha çok yer verildiğinin belirlenmesi mümkündür. Kullanılan metinlerin uzun olması

dolayısıyla swift programından bu derece detaylı bir çıktı alınamamış, sadece alt kategori bakımından sözkonusu paydaş ilgi alanı ile ilgili en çok üzerinde durulan alt kategorilerin neler olduğu belirtilmiştir.

Şirket yayımlarından derlenen metin büyüklüklerinin farklı olduğunu ve bu konuda tüm kaynaklara ulaşmanın mümkün olmadığını göz önüne alarak paydaş ilgi alanlarına ayırdıkları alan bakımından şirketleri bir sıralamaya sokmak mümkündür. Yayımlarında paydaş ilgi alanlarına toplamda ayırdıkları alan açısından sıralama:

1. Fiba Holding
2. Koc Holding
3. Sabancı Holding
4. Bayındır Holding
5. Anadolu Holding
6. Borusan Holding
7. Doğuş Holding
8. Tekfen Holding
9. Yaşar Holding
10. Kombassan Holding

Şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sıralamanın paydaş ilgi alanlarına yansıması aşağıdaki şelkilde açıkça görülebilir.



Şekil 8.2 Holding Şirketlerinin Paydaş İlgi Alanlarına Göre Sıralaması

9. SONUÇ

Amac Şirket Sosyal Performansını tanımlamak ve şirketlerin Sosyal performans ölçümünü ne şekilde gerçekleştirebileceğimizi kanıtlamaktır.

Şirket sosyal performansını tanımlamak adına ilk olarak ortaya çıkan kavram olan Şirket Sosyal sorumluluğu farklı yaklaşımlar ile açıklamaya çalışılmıştır.

Ölçüm metdolojisine geçmeden önce karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip olması dolayısıyla sosyal performans yapısını oluşturan modeller üzerinde durulmuştur. Modellerin ne şekilde oluşturulduğu ve model bileşenleri aynı zamanda sosyal sorumluluktan sosyal performans'a geçişi daha kolay değerlendirebilmeyi sağlamıştır.

CSP teorisinde doğru yapı taşları tanımlanmasına yapılan analizler birbirine entegre edilememiş, genellikle bağımsız ve hatta rekabet eden çalışmalar ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışmaların ilişkilendirilmesi suretiyle Wood, iş dünyası-toplum ilişkisini ortaya çıkaran bir yapı oluşturmayı amaçlamıştır. Detaylı bir şekilde anlatıldığı üzere Wood'un (1991) CSP tanımı her ne kadar performans çerçevesini açık bir şekilde çizmeye çalışsa sosyal performans, sosyal sorumluluk ve sosyal heveslilik ile birlikte anlaşılmayan yapısını korumaktadır.

Oluşturulan diğer modellerden farklı olarak Clarkson, sosyal performansın sorumluluk ve heveslilik içeren kavramlara dayanan model ve metodların yerine şirket paydaşları ile olan ilişkilerine dayanan bir taslak kurmuştur. Clarkson bu yaklaşımı ile sosyal performansın daha etkin bir şekilde analiz edilebileceğini ve değerlendirilebileceğini iddia etmiştir.

Şirket Sosyal Performansı konusunda geniş bir çerçe ve ve model oluşturan Wood ve Clarkson büyük ölçüde teori gelişimini sağlamıştır fakat performans modelleri içindeki karmaşıklığı bir araya toplamayı başarmış olsalar da modellerin evrenselliği üzerinde henüz kesin bir uzlaşmaya varılamamıştır.

Ölçüm metodlarının farklı yönlerde gelişmiş olması sosyal performansın tüm boyutlarını incelemeyi oldukça zorlaştırmaktadır.

Pratikte bir modelin deneysel olarak test edilmesi modelin geçerliliğini ortaya koymak açısından önemlidir. Sosyal sorumluluğu ölçmek anlamında Wolfe'in geliştirdiği içerik analizi metodolojisi Clarkson'ın Paydaş İlgi Alanları Yönetim Modeli Üzerinde başarılı bir uygulamaya bu anlamda izin vermektedir.

Örnek uygulamada Türkiye'nin 10 büyük Holding şirketinin Şirket Sosyal Sorumluluğunun (CSR) değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Şirketlerin sosyal sorumluluğa yaklaşımını değerlendirebilmek için ele alınan model Clarkson'ın öne sürdüğü Paydaş İlgi Alanları Yönetim teorisidir.

10 farklı Türk şirketi için kullanılan bu metodoloji ile Holdinglerinin Sosyal Sorumluluk Ölçümleri yapılmış, bu sayede hem bu şirketlerin sosyal performanslarının bir boyutu olan şirket sosyal sorumluluğunu hem de yöneticilerinin şirket sorumluluklarını nasıl yönettiklerini analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

KAYNAKLAR

A) Süreli Dergilerdeki Makaleler

Abbott W.F. and Monsen R.J., 1979, On the Mesurement of Social Responsibility : Self-Reported Disclosures as a Method of Mesuring Corporate Social Involvement, Academy of Management Journal, Vol 22. No.3 p.501-515

Bhampri A. and Sonenfeld J., 1988, Organization Structure and Corporate Social Performance: A Field Study in Two Constructing Industries, Vol.31 No.3 p.642-662, Academy of Management Journal

Carroll A.B., 1979, A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review Vol. 4 No.4 p. 497-505

Clarkson N.B.E., ,1995, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, Vol, 20, No 1, 92-117.

Clarkson N.B.E., 1995 A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, Vol. 20 No. 1 p. 92-117, Academy of Management Review

Donaldson T. and Preston E. L., 1995, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, 65-91.

Graves S.B. Waddock S.A., 1994, Institutional Owners and Corporate Social Performance, Vol. 37 No.4 p.1034-1046, Academy of Management Journal

Harrison J.S. and Freeman R.E., 1999, Stakeholder, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives, Vol.42 No.5 p. 479-485, Academy of Management Journal

Johnson R.A. and Greening D.W., 1999, The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance, Vol.42 No.5 p.564-576, Academy of Management Journal

Jonel M. T., 1995, Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. Academy of Management Review. Vol. 20, No 2, 404-437.

Jones T.M., 1995, Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics, Vol 20 No.2 p.404-437, Academy of Management Review

Sethi P., 1995, Introduction to AMR's Special Topic Forum om Shifting Paraigms: Societal Expectations and Corporate Perfomance. Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, 18-21.

Swanson L. D., 1995, Addresing A Theoretical Problem by Reorienting The Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, 43-64.

Turban B. D.and Greening W. D., 1997, Corporate Social Performance and Organizational Attaractiveness to Prospective Employees, Academy of Management Journal, Vol. 40, No 3, 658-672.

Wartrick S.L. and Cochran P.L., 1985, The Evolution of the Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review Vol 10 No.4 p. 758

Wood D.J., 1991, Corporate Social Performance Revisited, Vol 16. No.4 p.691-718, Academy of Management Review

B) Kitap ve Kitap Bölümleri

Bradshaw T. and Vogel D., 1981, Issues and Answers to the Corporate Social Responsibilities, Corporation and their Critics, p.155-177, McGraw Hill

Carroll A.B., 1991, Corporate Social Performance: A Commentary on Methods for Evaluating and Elusive Construct, Research in Corporate Social Performance and Policy Vol. 12 p. 385-401, Jai Press Inc., Boston

Carroll A.B., 1986, Corporate Social Performance in Canada 1976-1986, Research in Corporate Performance and Policy, Vol 10 p.241-266., Jai Press Inc.

Clarkson N.B.E., 1991, Defining, Evaluating and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model, 1, Research in Corporate Social Performance and Policy, Vol 12, p. 331-358, Jai Press Inc.

Frederick W.C. and Post J.E. and Davies K., 1992, Business and Society; Corporate Strategy, Public Study, Ethics, Parts 1 and 2, p.3-49, McGraw Hill, New York

Hicks G. H., 1998, Gullett R. C., Management, Fourth Edition, Mc-Graw Hill Book Company.

Post J.E. and Andrews P.N., 1982, Case Research in Corporation and Society Studies, Research in Corporate Social Performance and Policy, Vol.4 , Jai Press Inc., Boston

Preston L.E.,1978, Corporate Social Performance and Policy : A Synthetic Framework for Research and Analysis, Research in Corporate Social Performance and Policy Vol. 1 p.1025 , Jai Press Inc., Boston

Post J.E. and Hinckley J.P., 1974, Performance Context of Corporate Responsibility, p.293-301, The Unstable Ground: Corporate Social Study on a Dynamic Social Society, Melville Publishing Co.

Sethi S.P., 1974, The Unstable Ground: Corporate Social Study on a Dynamic Social Society, p.63-97, Melville Publishing Co.

Tavşancıl E. ve Aslan E., 2001, İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri, Epsilon Yayınları, Istanbul

Wolfe R., 1991, Research in Corporate Social Performance and Policy, Vol 12. p. 281-307, ISBN 1-55938-116-7, Jai Press Inc

C) Özel Sayılardaki Yayınlar

Wood D.J., 1991, Social Issues in Management: Corporate Social Performance, Journal of Management Vol 17 No.2 p.383-406, Southern Management Association

D) Tezler

Fakıoğlu E., 2000,Türk Holdinglerinin Kültürel Kimliği, İTÜ İşletme Fakultesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Bitirme Ödevi, İstanbul

EK-1

Performans Verilerinin Tanımlanması

1.Çalışanlar

1.1.Genel Politika

Tanımlama: Genel felsefesi, amaçları, uygulama kuralları ve performans değerlendirme yöntemi

Performans Datası: Çalışanların memnuniyeti, onların meseleler karşısındaki tutum ve davranışları ile ilgili veriler. Çalışanların memnuniyeti konusunda yapılan araştırma sonuçları.

1.2.Fayda

Tanımlama: Çalışanların menfaatine yönelik çalışmalar

Performans Datası: Standartlara uygun ücret ve faaliyet alanı

1.3.Tazminat ve Mükafatlandırma

Tanımlama: Tazminat ve mükafatlandırma sistemi: Çalışanların, sosyal sorunlar ile beklenti gruplarına ait sorunlar konusunda gösterdikleri performans ile olan bağlantısı.
Performans Datası: Endüstrideki diğer gruplara kıyasla tazminat durumu. Tazminat/mükafatlandırma sisteminin tarafsızlığı. Sosyal sorkunlar ile beklenti gruplarına ait sorunlar konusunda gösterilen performans ile bağlantısı olduğuna dair deliller.

1.4.Yetiştirme ve Geliştirme

Tanımlama: İşin gerektirdiği eğitimi sağlayarak, çalışanların, kendilerini yetiştirmelerini ve de geliştirmeleri konusunda desteklemek.
Performans Datası: Yıllık harcanan para miktarı, bir yılda işe alınan eleman sayısı, yılda işçi başına harcanan zaman.

1.5.Kariyer Planlama

Tanımlama: Terfi ve bölümler arası transferleri içeren kariyer planlama programları ve politikaları.
Performans Datası: Programların uygulanma oranı. Terfi ve bölümler arası transferlerin yüzdeleri.

1.6.Çalışanına Yardım Programı

Tanımlama: Mevcut hizmet
Performans Datası: Faydalanma oranı. İşle alakalı hizmet verileri.

1.7.Sağlık Promosyonu

Tanımlama: Üst yönetimin, çalışanlarına dengeli bir hayat tarzı konusundaki taahhüdünü içeren genel politika ve buna yönelik çalışmalar.

Performans Datası: Ayrılan bütçe, faydalanma oranı.

1.8.Devamsızlık ve İş Hacmi

Tanımlama: Performans amaçları, programlar ve politikalar. İç ve dış faktörler devamsızlığı ve iş hacmini etkilemektedir.
Performans Datası: Diğer sanayi gruplarına kıyasla devamsızlık ve iş hacmi verileri.

1.9.İzin Politikası

Tanımlama: İzin politikası (örneğin, doğum)
Performans Datası: Faydalanma oranı, sanayideki diğer uygulamalarla kıyaslama.

1.10.Sendikalarla İşbirliği

Tanımlama: Sendikaların onayladığı politikalar, geçmişteki tecrübeler ve geleneksel yaklaşım.
Performans Datası: Sanayideki diğer uygulamalarla kıyaslama. Şikayet tutanakları, iş davaların yoğunluğu, kanuni takibatlar etc.

1.11.İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

Tanımlama: İş sözleşmesinin sona erdirilme politikası ve yöntemi.
Performans Datası: İş sözleşmesinin feshi konusundaki müracaat yönteminin uygulanma oranı. İş sözleşmesinin sona erdirilmesindeki haksız durumların dava tutanakları.

1.12.Fesih, Ücretsiz İzin, İşsizlik

Tanımlama: İş sözleşmesinin feshi, ücretsiz izin, işletmenin kapatılması, iş güvenliği, yeniden işe alma, işçi sayısının kısıtlanması, erken emeklilik ve iş sözleşmesinin sona erdirileceği konusunda önceden haber verme gibi durumlarda izlenen politikalar.
Performans Datası: Bir yılda işten ayrılan çalışanların sayısı, son beş yıl içindeki ücretsiz izin sayısı, diğer kuruluşlarla yapılan kıyaslamalar.

1.13.Emeklilik ve Fesih Danışmanlığı

Tanımlama: Emeklilik ve fesih konusunda danışmanlık programları.
Performans Datası: Uygulanma oranı, oluşturulan karo ve ayrılan bütçe.

1.14.İstahdam Kanunu ve Sosyal Ayırım

Tanımlama: İşe alma ve yükselme olanakları ile ilgili politika ve programlar. Başta cinsiyet konusunda olmak üzere, sosyal sınıf ayrılıkları ile ilgili politikalar.
Performans Datası: Şikayet sayısı, mahkemeye intikal etmiş dava sayısı, daha iyisi için çağrıda bulunmak, çalışanlarla ilgili yapılan araştırma sonuçları.

1.15.Yönetim ve İdare Heyetinde Kadının Yeri

Tanımlama: Yerleşmiş politikalar ve kadınların yönetim ve idare heyetindeki yeri ilgili gerçekler.
Performans Datası: Yönetim ve idare heyetinde görev alan kadınların sayısı ile ilgili veriler. Bu veriler, ayrıca, hizmetin büyüklüğü, kademe ve fonksiyonel alandaki oranları ile ilgili bilgi içermektedir.

1.16.Ailenin Yerleşimini Sağlamak ve Günlük İhtiyaçlarını Karşılamak

Tanımlama: Ailenin barınma ve diğer zaruri ihtiyaçlarını karşılama

Performans Datası: Faydalanma oranı, çalışanların memnuniyeti konusunda yapılan araştırma sonuçları, programların uzun vadeli olması.

1.17.Çalışanlarla İletişim

Tanımlama: Haberleşme çift yönlü olmalı. Çalışandan yönetime doğru bilgi akışına örnekler: yönetime doğru "açık kapı", çalışanların fikir ve tavsiyelerini beyan etmeleri yönünde teşvik edilmeleri, güvenilir rapor yöntemleri, çalışanları firmanın ahlaki değerlerini artırma yönünde cesaretlendirme yöntem ve politikaları.
Performans Datası: Uygulanma oranı ve örnekleri, çalışanların memnuniyeti konusunda yapılan araştırma sonuçları.

1.18.İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Tanımlama: Genel felsefesi, uygulama kuralları, çalışanları yetiştirme programı, performans değerlendirme, acil cevap verme, inceleme veya kontrol yöntemleri. Değerlendirme verilerinin raporlama düzeyi. Ayrı bir öneme sahip anahtar problemler ve spesifik program ve politikalar.
Performans Datası: Kararların ayrıntıları; şirket aleyhinde açılan davalar ve öngörülen diğer disiplin işlemleri, kaza ve kaybedilen gün sayısı, çalışanların tazminatı, mesleki hastalıklar ve zarar verileri. Verilerin belirtilen düzeyde raporlandığına dair delil. Uygulanabilir ise, Uluslararası Güvenlik Değerlendirme Sistemine (International Safety Rating System) göre derecelendirme.

1.19.Part-Time, Geçici ve Anlaşmalı Çalışanlar

Tanımlama: Program ve diğer hizmetlerden yararlanma hakkı.
Performans Datası: Hizmetlerden yararlandığına dair kayıtlar.

1.20. Diğer Çalışan yada İnsan Kaynakları Konuları

Tanımlama:
Performans Datası:

2. Hissedarlar

2.1 Genel Politika

Tanımlama: Düşünce, pratikteki durum, politikalar ve performans değerlendirme süreci.
Performans Datası: Hissedarlığın ve sahipliğin yapısında meydana gelecek önemli değişimler (bireysel, organizasyonel, ulusal). Hisse fiyatlarının kayıtları, pazardaki aktiviteleri.

2.2 Hissedarlar ile İlişkiler ve Şikayetler

Tanımlama: Politika ve programlar
Performans Datası: Şikayetlerin kullanımına ve cevaplandığına ilişkin kayıtlar. Yasal işlemlerin kayıtları.

2.3 Hissedar Savunması

Tanımlama: Hissedarlar tarafından savunulması istenen konular ile ilgili politika geliştirilmesi istemi.
Performans Datası: Ortaya çıkan konuların kayıtlarının tutulması, politikaya karşı tepki, çözümün doğası.

2.4 Hissedar Hakları

Tanımlama: Politika ve programlar.
Performans Datası: Problemler ce çözümleri. Düzenlemelerdeki ilerlemeler.

2.5 Diğer Hissedar Konuları

Tanımlama:
Performans Datası:

3. Müşteriler

3.1 Genel Politika

Tanımlama: Düşünce yapısı, uygulamadaki durum, politikalar ve performans değerlendirme süreci. Yapılan işin doğasına göre, "müşteri" tanımı içine dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler, bayileri içerebilir.

3.2 Müşteri ile İletişim

Tanımlama: Müşteriler iletişimi politika ve programlarının süreçleri. "Müşterinin isteği ya da bilmesi gereken hakları" üzerine yapılan politikalar. Reklam ve ilan politikaları.
Performans Datası: Süreçlerin kullanımı, müşterilerin bu süreçleri ne kadar kabul ettiğinin belirlenmesi. Şikayetler ve reklamlar ile ilgili politikaların gelişimi.

3.3 Ürün Güvenliği

Tanımlama: Ürün güvenliği politikaları, ar-ge programları ve müşterinin eğitilmesi.
Performans Datası: Ürün güvenliği için harcanan çabalar, ürün ile ilgili problemin (yasal gelişmeler ile birlikte) bilgileri. Problemlere şirketin yaklaşımının tanımlanması.

3.4 Müşteri Şikayetleri

Tanımlama: Şikayetlerin kullanımı ve müşteri tatmini ölçümleri ile ilgili süreçler ve politikalar. Organizasyon içinde şikayetlerin ele alındığı ve rapor edildiği bölümler.
Performans Datası: Geçmişteki uygun örnekler. Şikayetlerin kullanım ve tatmin oranları. Şikayetlerin, şirketin ilgili bölümünde kayıt edildiğine ve ilgilenildiğine dair tutulan kanıtlar. Yasal gelişmeler.

3.5 Özel Müşteri Hizmetleri

Tanımlama: Özürlü, bebek, yaşlı v.b. insanlar için yapılan hizmetler. Geçiş konularına gösterilen önem (duysal, görsel, fiziksel v.b.)
Performans Datası: Bu alanda yapılan harcamaların düzeyi. Kullanım oranı. Gelen şikayetler ve baskılar.

3.6 Diğer Müşteri Konuları:

Tanım:
Performans Datası:

4. Tedarikçiler

4.1 Genel Politika

Tanımlama: Düşünce yapısı, uygulamadaki durum, politikalar ve performans değerlendirme süreci. Sosyal olayların tedarikçiler ile olan ilişkilere ve tercihlere etkisi. (Tedarikçiler anlamında üçüncü parti sözleşmeli çalışanlar ve finansörler alınabilir).

Performans Datası: Pratikteki ve uygulamadaki uyumun kaydedilmesi. Tedarikçilerden gelen şikayetler. Yasal gelişmeler.

4.2 Bağıl Güç

Tanımlama: Mevcut iş sistemi ve endüstri içinde tedarikçi ve şirketin güç dengesi.
Performans Datası: Şirketin ve tedarikçinin bağıl gücünün sosyal performansa olan etkisi.

4.3 Diğer Tedarikçi Konuları:

Tanımlama:
Performans Datası:

5.İşletme Dışındaki Beklenti Grupları (Halk)

5.1.Halk Sağlığı ve Güvenliğinin Korunması

Tanımlama: Politikaları, uygulama kuralları, amaçları, çalışanları yetiştirme ve performans değerlendirme programları. Tedarikçi, dağıtıcı ve tüketiciler ile ilgili yurt içi ve uluslararası politikaların genişlemesi. Beklentilere hızlı cevap verebilme planının tanımlanması. Çevrenin korunması için izleme ve kontrol yöntemleri. Verilerin raporlama düzeyi. Olayları ve incelemeleri açıklama politikası.
Performans Datası: Verilerin, tasarlanan düzeyde raporlandığına dair delil. Geçmişteki hatalar ve şikayetler. Kanuni takibatlar. Beklentilere hızlı cevap verebilme planının etkenliği. Politikayı değiştirmeden önce gerekli devlet baskısının derecesi. Halkla ilişkiler krizine ilişkin kararların zamanlanması. Rakiplerin performansı ile kıyaslama.

5.2.Enerji ve Kaynak Tasarrufu

Tanımlama: Politikalar, amaçları, çalışanları yetiştirme ve perfomans değerlendirme programları. İnceleme yöntemi. Enerji ve kaynak için Eleme-Azaltma-Yeaniden kullanma-Tekrar dönüştürme hiyerarşisini ve atık yönetimini benimsemek. Tehlikeli atıkların önceden elden çıkarılacağı konusunda taahhüt etmek. Kaynağı sağlayan, onu dağıtan ve tüketiciler ile ilgili politikaların genişlemesi.
Performans Datası: Tüketim değişikliklerini koruyan kaynakların miktarı konusundaki veriler. Meydana gelen atıkların azalması ile ilgili veriler. Rakiplerin performansı ile kıyaslama. R & D ile ilgili giderler.

5.3.Sermaye Projelerinin Çevresel Açıdan Değerlendirilmesi

Tanımlama: Çevresel ilkelerinin, sermaye projelerine dahil etme yöntemi (Varsayım, işlemler ve oylama). Yöntemin performans değerlendirilmesi.
Performans Datası: Geçmişteki sermaye projeleri ile ilgili başarı ve şikayetler. Proje değerlendirilirken yerleşmiş değerlerle birlikte çevreye karşı saygılı olma ilkesinin de göz önüne alınması.

5.5. Diğer Çevre Konuları

Tanımlama: "Yeşil" ürünler yada servisler gibi programların oluşturulması. Kontrol metotlarında gelişme sağlanması ve bu gelişmelerin yayılmasını sağlayacak politikaların geliştirilmesi.
Performans Datası: -

5.5.Kamu Politikası Kapsamı

Tanımlama: Doğrudan veya endüstri alanındaki diğer ortaklar aracılığıyla. Kamu politikasının oluşturulmasında rol oynamasını sağlayan prosesler. Yönetim kurulundaki müdürlerin görevleri.
Performans Datası: Spesifik politika kapsamı ve katılma oranı. Endüstri alanındaki diğer kuruluşlarla kıyaslama.

5.6.Halkla İlişkiler

Tanımlama: Halkla bağlantı kuma ve halkı etkileyen durumlarda beklenti gruplarının görüşlerine başvurma gibi konuları içeren iletişim programları. Performans değerlendirme prosesi. Spesifik faydalar ve yerel halkın saygısını kazanmak.
Performans Datası: Beklenti gruplarından faydalanma oranı. Halka sağlanan faydaların değeri.

5.7.Sosyal Yatırım ve Bağışlar

Tanımlama: Kuruluş bağışlarını (mali, "in-kind" (aynı türden) imkanların kullanımı) ve ödenek formülünü içeren spesifik sosyal yatırım politikası ve programları. Halk hizmetinde çalışan elemanlarının iş tanımı ve performans değerinin korumaları beklenmektedir. Kuruluşun sorumluluğu Performans değerlendirme prosesi.
Performans Datası: Ödüler, yıllık harcama ve bağışa ayrılan kazançların yüzdesi ve sorumluluğunu yerine getirme oranı. Yılda halkın hizmetinde çalışan işçi başına harcanan zaman. Performansın diğer endüstri gruplarına göre değerlendirilmesi.

6. Rakipler

Tanımlama: Genel düşünce yapısı, politikalar, programlar ve performans değerlendirme süreci. Mevcut iş sistemi ve endüstri içinde rakipler ve şirketin güç dengesi.
Performans Datası: Uygulama ve politika arasındaki uyumun kaydedilmesi. Rakip şikayetleri ya da yasal hareketler. Bağı gücün şirket ve endüstrideki etkisi.

7. Şirket

7.1 Şirket Tarihçesi

Tanımlama: Şirketin ürünlerini ,hizmetlerini ,varlıklarını, satışlarını, çalışan sayısını, kontrolünü anlatan şirket tarihçesinin özeti. Oluyorsa yabancı iştirakler. Şirket büyümesinin değerlendirilmesi.
Performans Datası: Birleşme yada şirket evliliği gibi son yıllarda meydana gelen önemli olaylar.

7.2 Endüstrinin Altyapısı

Tanımlama: Şirketin yeraldığı sektörlerin karakteristikleri.

7.3 Organizasyon Yapısı

Tanımlama: Organizasyonun genel yapısı ile etik ve sosyal olayların yönetimine katkısı. Yönetim kurulunun rolü (iç vedış elemanlar).
Performans Datası: Eğer organizasyonun yapısı yeniyse uygulama ne kadar yararlı oldu? Yeniden yapılanmanın hedefine ulaşıldı mı?

7.4 Ekonomik Performans:

Tanımlama: Sektöre uygun performans ölçümleri. Şirket için belirlenen ekonomik performans hedefleri.
Performans Datası: Sektöre uygun performans ölçümleri vasıtasıyla şirketin 5 yıllık performansının bulunması ve diğer şirketlerin performansı ve hedefleri ile karşılaştırılması.

7.5 Rekabet Çevresi:

Tanım: Sektördeki rekabet durumunun değerlendirilmesi.. Önemli rakiplerin belirlenmesi.
Performans Datası: Rekabet durumuna göre şirketteki büyüme ya da küçülme ölçütü.

7.6 Misyon ya da Amaç

Tanımlama: Şirketin misyon tanımı ile planlara, operasyonlara ve performansa olan bağlantısının saptanması.
Performans Datası: Bağlantıların ve iletişimin ipuçları.

7.7 Şirket Kuralları

Tanımlama: Etik kurallar ve uygulamalar; değerlerin durumu, prensip bazlı kararlar. Şirket içini ve dışının bir biri ile iletişimini sağlamak için yapılan program ve süreçler. İşe alım aşamasında etik kuralların ve değerlerin anlatımı, eğitimi. Planlama, operasyon, performans değerlendirmesi ve tolerans arasındaki bağlantı. Sistem uyumu.
Performans Datası: Uyum göstergeleri. Uyum, performans değerlendirmesi, planlama ve operasyonlar arasındaki bağlantının ipuçları (eğitim frekansı, etik konularda yardım isteyen çalışanların sayısı). Yerleşik kurallar, değerler ve politikalar ile operasyonel kararlar – performans arasındaki uyum.

7.8 Paydaşlar ve Sosyal Olayların Yönetim Sistemi

Tanımlama: Şirket seviyesi, bölüm seviyesi, fonksiyonel seviye ve bölgesel seviyede, müdahale edilmesi gereken sosyal-paydaş vakalarının taranması, yönetimi ve analizi için süreç ve sistemler.Bu vakalar sosyal olayların stratejik planlama, operasyonlar ve politikalara entegrasyonunu kapsamaktadır (buna hedef belirleme ve performans değerlendirmesi dahildir).
Performans Datası: Acil olaylara gösterilen tepkinin verimliliği. Entegrasyona dair ipuçları.

Ek-2

KATEGORİLER ve TANIMLARI (Anahtar Kelimeler)

1.Çalışanlar	
1.1.Genel Politika:	Çalışanların memnuniyeti konusunda yapılan araştırmalar.
1.2.Fayda:	Standartlara uygun ücret ve faaliyet alanı
1.3.Tazminat ve Mükafatlandırma:	Endüstrideki diğer gruplara kıyasla tazminat durumu.
1.4.Yetiştirme ve Geliştirme:	Yıllık harcanan para miktarı, bir yılda işe alınan eleman sayısı, yılda işçi başına harcanan zaman.
1.5.Kariyer Planlama	Programların uygulanma oranı. Terfi ve bölümler arası transferlerin yüzdeleri.
1.6.Çalışanına Yardım Programı	Faydalanma oranı. İşle alakalı hizmet verileri.
1.7.Sağlık Promosyonu:	Ayrılan bütçe, faydalanma oranı.
1.8.Devamsızlık ve İş Hacmi:	Diğer sanayi gruplarına kıyasla devamsızlık ve iş hacmi verileri.
1.9.İzin Politikası:	Faydalanma oranı, sanayideki diğer uygulamalarla kıyaslama.
1.10.Sendika İşbirliği:	Sanayideki diğer uygulamalarla kıyaslama. Şikayet tutanakları, iş davaların yoğunluğu, kanuni takibatlar etc.
1.11.İş Sözleşmesinin Sona Ermesi	İş sözleşmesinin feshi konusundaki müracaat yönteminin uygulanma oranı. İş sözleşmesinin sona erdirilmesindeki haksız durumların dava tutanakları.
1.12.Fesih, Ücretsiz İzin, İşsizlik:	Bir yılda işten ayrılan çalışanların sayısı, son beş yıl içindeki ücretsiz izin sayısı, kıyaslamalar.
1.13.İstahdam ve Sosyal Ayırım:	Şikayet sayısı, mahkemeye intikal etmiş dava sayısı, daha iyisi için çağrıda bulunmak, çalışanlarla ilgili yapılan araştırma sonuçları.
1.14.Yönetimde Kadının Yeri:	Yönetim ve idare heyetinde kadınların sayısı
1.15.Ailenin Yerleşimini Sağlamak ve Günlük İhtiyaçlarını Karşılamak:	Faydalanma oranı,

1.16.Çalışanlarla İletişim:	Uygulanma oranı ve örnekleri, çalışanların memnuniyeti konusunda yapılan araştırma sonuçları.
1.17.İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği:	Şirket aleyhinde açılan davalar ve öngörülen diğer disiplin işlemleri, kaza ve kaybedilen gün sayısı, çalışanların tazminatı, mesleki hastalıklar ve zarar verileri. Verilerin belirtilen düzeyde raporlandığına dair delil.
2. Hissedarlar	
2.1 Genel Politika:	Hissedarlığın ve sahipliğin yapısında meydana gelecek önemli değişimler (bireysel, organizasyonel, ulusal). Hisse fiyatlarının kayıtları, pazardaki aktiviteleri.
2.2 Hissedar İlişkileri:	Kayıtlarının tutulması, politikaya karşı tepki, çözümün doğası.
2.3 Hissedar Hakları:	Problem çözümleri. Düzenlemelerdeki ilerlemeler.
2.4 Hissedarlar Şikayetleri:	Şikayetlerin kullanımına ve cevaplandığına ilişkin kayıtlar. Yasal işlemlerin kayıtları.
2.5 Bilgilendirme ve eğitim:	Hissedara ilişkin yayınlar. Bilgilendirme zamanı.
3. Müşterileri	
3.1 Genel Politika:	Uygulamadaki durum, politikalar ve performans değerlendirme süreci. Yapılan işin doğasına göre, "müşteri" tanımı içine dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler, bayileri içerebilir.
3.2 Müşteri İlişkileri:	Süreçlerin kullanımı, müşterilerin bu süreçleri ne kadar kabul ettiğinin belirlenmesi. Şikayetler ve reklamlar ile ilgili politikaların gelişimi.
3.3 Müşteri Şikayetleri:	Şikayetlerin kullanım ve tatmin oranları. Şikayetlerin, şirketin ilgili bölümünde kayıt edildiğine ve ilgilenildiğine dair tutulan kanıtlar. Yasal gelişmeler.
3.4 Ürün Güvenliği:	Ürün güvenliği için harcanan çabalar, ürün ile ilgili problemin (yasal gelişmeler ile birlikte) bilgileri. Problemlere şirketin yaklaşımının tanımlanması.
3.5 Özel Müşteri Hizmetleri:	Bu alanda yapılan harcamaların düzeyi. Kullanım oranı. Gelen şikayetler ve baskılar.
3.6 Müşteri Eğimi:	Müşteriye ilişkin yayınlar
4. Tedarikçiler	
4.1 Genel Politika:	Pratikteki ve uygulamadaki uyumun kaydedilmesi. Tedarikçilerden gelen şikayetler. Yasal gelişmeler.

4.2 Bağıl Güç:	Şirketin ve tedarikçinin bağıl gücünün sosyal performansa olan etkisi
4.3 Tedarikçi Şikayetleri:	Şikayetlerin değerlendirilme oranı
5. Toplum	
5.1.Halk Sağlığı ve Güvenliğinin Korunması:	Geçmişteki hatalar ve şikayetler. Raporlama. Kanuni takibatlar. Beklentilere hızlı cevap verebilme planının etkenliği. Rakiplerin performansı ile kıyaslama.
5.2.Enerji ve Kaynak Tasarrufu:	Tüketim değişikliklerini koruyan kaynakların miktarı konusundaki veriler. Atıkların yönetimi. Rakiplerin performansı ile kıyaslama. Ar-Ge ile ilgili giderler.
5.3.Çevre Uyumlu Projeler:	Geçmişteki sermaye projeleri ile ilgili başarı ve şikayetler.
5.4.Kamu Politikası Kapsamı:	Spesifik politika kapsamı ve katılma oranı. Endüstri alanındaki diğer kuruluşlarla kıyaslama.
5.5.Halkla İlişkiler:	Beklenti gruplarından faydalanma oranı. Halka sağlanan faydalar.
5.6.Sosyal Yatırım ve Bağışlar:	Ödüler, yıllık harcama ve bağışa ayrılan kazançların yüzdesi ve sorumluluğunu yerine getirme oranı. Yılda halkın hizmetinde çalışan işçi başına harcanan zaman. Performansın diğer endüstri gruplarına göre değerlendirilmesi.
6. Rakipler	
6.1.Genel politika:	Uygulama ve politika arasındaki uyum. Rakip şikayetleri ya da yasal hareketler. Bağı gücün şirket ve endüstrideki etkisi.
6.2Güç Dengesi:	Rakiplerin durumu, pazar karşılaştırmaları
6.3.Rekabet çerçevesi:	Rekabet anlayışı

Ek-3

KWIC (Anahtar Kelimeler)

Truncated Example Schema
ENDTITLE

STARTJUNK
VE BIR BU SU O
ENDJUNK

Category=CALISANLAR
SubCat=GENEL POLITIKA
KeyPhrase=CALISAN MEMNUNIYETI ANKETI
KeyPhrase=IS TATMINI
KeyPhrase=PERFORMANS DEGERLENDIRMESI
KeyPhrase=PERFORMANS YONETIMI
KeyPhrase=IS TANIMI
KeyPhrase=IS TANIMLARI
KeyPhrase=CALISMA SURESI
KeyPhrase=ISE ALMA
KeyPhrase=PERSONEL SAYISI
KeyPhrase=INSAN KAYNAGI
KeyPhrase=CALISAN VERIMLILIGI
KeyWords=PERSONEL CALISAN CALISANLAR CALISANLARI PERSONELI PERSONELDEN
SubCat=FAYDALAR
KeyWords=MAAS UCRET SERVIS SENLIK SENLIGI
KeyPhrase=SOSYAL TESIS
KeyPhrase=SPOR SALONU
SubCat=TAZMINAT VE MUKAFATLANDIRMA
KeyWords=TAZMINAT SANDIK PRIM PIRIM PRIMI PIRIMI IKRAMIYE
KeyPhrase=KIDEM TAZMINATI
KeyPhrase=MAAS ARTISI
KeyPhrase=MAAS ZAMMI
SubCat=YETISTIRME VE GELISTIRME
KeyPhrase=EGITIM BUTCESI
KeyPhrase=EGITIM ZAMANI
KeyWords=MESAI EGITIM
SubCat=KARIYER PLANLAMA
KeyWords=TERFI ROTASYON KARIYER
KeyPhrase=KARIYER PLANLAMA
SubCat=YARDIM PROGRAMLARI
KeyPhrase=DOGUM YARDIMI
KeyPhrase=EVLILIK YARDIMI
KeyPhrase=YAKACAK YARDIMI

KeyPhrase=SIGORTA YARDIMI
SubCat=SAGLIK PROMOSYONU
KeyWords=REVIR SAGLIK HASTALIK
KeyPhrase=SAGLIK SIGORTASI
KeyPhrase=CALISAN SAGLIGI
KeyPhrase=PERSONEL SAGLIGI
SubCat=DEVAMSIZLIK
KeyPhrase=DEVAMSIZLIK POLITIKASI
KeyWords=DEVAMSIZLIK
SubCat=IZIN POLITIKASI
KeyPhrase=IZIN POLITIKASI
KeyPhrase=DOGUM IZNI
KeyPhrase=TASINMA IZNI
KeyPhrase=EVLILIK IZNI
KeyWords=IZIN
SubCat=SENDIKA ISBIRLIGI
KeyWords=SENDIKA
KeyPhrase=IS HUKUKU
KeyPhrase=CALISMA HUKUKU
SubCat=SOZLESME IPTALI
KeyPhrase=IS AKDI
KeyPhrase=ISTEN ATMA
KeyPhrase=ISTEN AYRILMA
SubCat=FESIH ve UCRETSIZ IZIN
KeyWords=IHBAR
KeyPhrase=UCRETSIZ IZIN
KeyPhrase=IS GUVENCESI
KeyPhrase=ERKEN EMEKLILIK
SubCat=ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM
KeyWords=ISTIHDAM EMEKLILIK
SubCat=YONETIMDE KADIN
KeyPhrase=YONETIMDE KADIN
KeyPhrase=KADIN PERSONEL
KeyPhrase=CINSEL AYIRIM
KeyPhrase=AZINLIK POLITIKASI
KeyWords=TACIZ AZINLIK KADIN
SubCat=AILE YARDIMI
KeyWords=LOJMAN YAKACAK AILE
SubCat=CALISAN ILE ILETISIM
KeyPhrase=CALISAN ILE ILETISIM
KeyPhrase=INSAN KAYNAKLARI
SubCat=SAGLIK VE GUVENLIK
KeyWords=GUVENLIK GUVENLIGI
KeyPhrase=ISSIZLIK SIGORTASI
KeyPhrase=IS GUVENLIGI
KeyPhrase=CALISANIN SAGLIGI
Category=HISSEDARLAR
SubCat=GENEL POLITIKA
KeyWords=HISSEDAR HISSEDARLAR ORTAK ORTAKLAR
KeyPhrase=HISSEDAR MEMNUNIYETI

KeyPhrase=SERMAYE ARTTIRIMI
SubCat=HISSEDAR ILISKILERI
KeyPhrase=HISSEDAR TOPLANTISI
KeyPhrase=HISSEDARLAR ILE ILISKILER
SubCat=HISSEDAR HAKLARI
KeyWords=HISSE PAY TEMETTU
KeyPhrase=KAR PAYI
SubCat=HISSEDAR SIKAYETLERI
KeyPhrase=HISSEDAR SIKAYETI
SubCat=BILGILENDIRME VE EGITIM
KeyPhrase=HISSEDAR TOPLANTISI
KeyPhrase=ORTAKLAR TOPLANTISI
KeyPhrase=ORTAKLIK TOPLANTISI
KeyPhrase=HISSEDAR BILGILENDIRME
KeyPhrase=HISSEDARLARIN BILGILENDIRILMESI
Category=MUSTERILER
SubCat=GENEL POLITIKA
KeyPhrase=BAYI PERFORMANSI
KeyPhrase=MUSTERI MEMNUNIYETI
KeyPhrase=MUSTERI BEKLENTISI
SubCat=MUSTERI ILISKILERI
KeyPhrase=MUSTERI ILISKILERI
KeyPhrase=MUSTERI TEMSILCISI
KeyPhrase=MUSTERI HIZMET
KeyPhrase=BAYI ILISKI
KeyPhrase=BAYI HIZMET
KeyPhrase=TUKETICI GEREKSINIMI
KeyWords=REKLAM KAMPANYA TUKETICI MUSTERI
SubCat=MUSTERI SIKAYETLERI
KeyPhrase=BAYI SIKAYETI
KeyPhrase=MUSTERI SIKAYETI
KeyPhrase=TUKETICI SIKAYETI
SubCat=URUN GUVENIRLIGI
KeyWords=IADE GARANTISTANDART STANDARDI KALITE ISO 14000 9001
SubCat=OZEL MUSTERI HIZMETLERI-UYGULAMALAR
KeyWords=INTERNET WEB TESVIK
KeyPhrase=MUSTERI HATTI
KeyPhrase=BAYI TESVIK
SubCat=EGITIM
KeyPhrase=BAYI EGITIMI
KeyPhrase=MUSTERI BILGILENDIRME
KeyPhrase=TUKETICI BILGILENDIRME
KeyPhrase=KULLANMA KILAVUZU
KeyPhrase=MUSTERI BILINCLENDIRME
KeyPhrase=TUKETICI BILINCLENDIRME
Category=TEDARIKCILER
SubCat=GENEL POLITIKA
KeyWords=TEDARIKCI EGITIMI
SubCat=GUC DENGESI
KeyWords=TEDARIKCI TEDARIK

KeyPhrase=YAN SANAYI
SubCat=SIKAYETLER
KeyPhrase=TEDARIKCI SIKAYETI
Category=TOPLUM
SubCat=HALK SAGLIGI GUVENLIGI VE KORUMASI
KeyPhrase=HALK SAGLIGI
KeyPhrase=HALKIN SAGLIGI
KeyPhrase=CEVRE SAGLIGI
KeyPhrase=TOPLUM SAGLIGI
KeyPhrase=TOPLUM REFAHI
KeyPhrase=YASAM KALITESI
KeyWords=TOPLUM TOPLUMU TOPLUMUN
KeyWords=ATIK ATIKLAR CEVRE CEVREYE ARITMA KIRLILIK KIRLILIGI SIGARA DOGA EKOLOJIK
SubCat=ENERJI VE KAYNAK TASARRUFU
KeyPhrase=ENERJI TASARRUFU
KeyPhrase=KAYNAK TASARRUFU
KeyPhrase=GERI KAZANIM
KeyPhrase=ENERJI DONUSUMU
KeyWords=TASARRUF
SubCat=CEVRE UYUMLU PROJELER
KeyPhrase=CEVREYE UYUM
KeyPhrase=CEVREYE YATIRIM
KeyPhrase=CEVREYE DUYARLI
KeyPhrase=CEVREYE YARARLI
KeyPhrase=CEVRE POLITIKA
KeyPhrase=CEVRE PROJE
KeyPhrase=CEVRE KORUMA
KeyPhrase=CEVRE CALISMA
KeyPhrase=ARITMA TESISI
KeyPhrase=ATIK IMHA
KeyPhrase=TEMIZ ENERJI REKREASYON
KeyPhrase=GURULTU KIRLILIGI
KeyPhrase=HAVA KIRLILIGI
KeyWords=DOGAL NATUREL CEVRECI
SubCat=KAMU POLITIKASI
KeyPhrase=KAMU POLITIKASI
KeyWords=KAMU HALK TOPLUM YUTTAS VATANDAS VATANDASLIK TOPLUMSAL
SubCat=HALKLA ILISKILER
KeyPhrase=HALKLA ILISKILER
KeyPhrase=KAMUOYU BILGILENDIRME
KeyPhrase=KAMU BILGI
KeyPhrase=TOPLUMA HIZMET
KeyPhrase=TOPLUM HIZMETI
KeyWords= SPONSORLUK SPONSOR
SubCat=SOSYAL YATIRIMLAR BAGISLAR
KeyPhrase=SOSYAL YATIRIM
KeyPhrase=SAGLIK YATIRIM
KeyPhrase=SAGLIK HIZMET

KeyPhrase=KULTUR HIZMET
KeyPhrase=KULTUREL YATIRIM
KeyPhrase=EGITIM YATIRIM
KeyPhrase=EGITIM HIZMET
KeyPhrase=GELECEGE YATIRIM
KeyPhrase=GELECEGINE YATIRIM
KeyPhrase=SPOR KLUBU
KeyPhrase=KULTUREL FAALIYET
KeyWords=BAGIS HAYIR MUZE OKUL UNIVERSITE HASTANE POLIKLINI ORKESTRA FESTIVAL BURS
KeyWords=VAKIF VAKFI VAKFIMIZIN VAKFIN YARDIM YARDIMCI
KeyPhrase=SPOR KLUBU
Category=RAKIPLER
SubCat=GENEL POLITIKA
KeyWords=RAKIP RAKIPLER REKABET
SubCat=GUC DENGESI
KeyWords=PAZAR PAY
KeyPhrase=PAZAR PAYI
SubCat=REKABET CERCEVESI
KeyPhrase=REKABET CERCEVESI
KeyPhrase=REKABET GUCU
Category=AnyOtherCategory

Ek-4

İçerik Analizi Çıktıları 1: Her bir holding şirketi için adet bazında anahtar kelimelerin kullanım frekansı tabloları

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
001_AN~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				54	47
1-GENEL POLITIKA.....	28	2-FAYDALAR.....	3		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	9		
5-KARIYER PLANLAMA.....	0	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	8	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	1	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0	14-YONETIMDE KADIN.....	0		
15-AILE YARDIMI.....	0	16-CALISAN ILE ILETISIM....	5		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0				
B. HISSEDARLAR				10	10
1-GENEL POLITIKA.....	6	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	4	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				13	12
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-MUSTERI ILISKILERI.....	6		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	4		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	3	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				0	0
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-GUC DENGESI.....	0		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				28	21
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	2	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	2	4-KAMU POLITIKASI.....	1		
5-HALKLA ILISKILER.....	1	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	22		
F. RAKIPLER				16	10
1-GENEL POLITIKA.....	1	2-GUC DENGESI.....	15		
3-REKABET CERCEVESI.....	0				
G. ANY OTHER CATEGORY				276	276

Total number of hits = 397.
Number of records analyzed = 358.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 77.09%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

" SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
002_BA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				139	105
1-GENEL POLITIKA.....	20	2-FAYDALAR.....	9		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	4	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	11		
5-KARIYER PLANLAMA.....	4	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	53	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	1	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	3	14-YONETIMDE KADIN.....	15		
15-AILE YARDIMI.....	2	16-CALISAN ILE ILETISIM....	14		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	3				
B. HISSEDARLAR				6	6
1-GENEL POLITIKA.....	6	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				26	18
1-GENEL POLITIKA.....	1	2-MUSTERI ILISKILERI.....	10		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	12		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	3	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				0	0
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-GUC DENGESI.....	0		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				25	23
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	2	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	1		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	7	4-KAMU POLITIKASI.....	5		
5-HALKLA ILISKILER.....	0	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	10		
F. RAKIPLER				9	6
1-GENEL POLITIKA.....	4	2-GUC DENGESI.....	4		
3-REKABET CERCEVESI.....	1				
G. ANY OTHER CATEGORY				518	518

Total number of hits = 723.
Number of records analyzed = 662.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 78.25%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
003_BO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				85	73
1-GENEL POLITIKA.....	15	2-FAYDALAR.....	19		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	36		
5-KARIYER PLANLAMA.....	0	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	1	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	0	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0	14-YONETIMDE KADIN.....	0		
15-AILE YARDIMI.....	0	16-CALISAN ILE ILETISIM....	5		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	9				
B. HISSEDARLAR				9	9
1-GENEL POLITIKA.....	8	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	1	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				137	87
1-GENEL POLITIKA.....	11	2-MUSTERI ILISKILERI.....	19		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	45		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	62	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				5	5
1-GENEL POLITIKA.....	4	2-GUC DENGESI.....	1		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				73	52
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	25	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	1		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	7	4-KAMU POLITIKASI.....	4		
5-HALKLA ILISKILER.....	2	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	34		
F. RAKIPLER				8	7
1-GENEL POLITIKA.....	2	2-GUC DENGESI.....	6		
3-REKABET CERCEVESI.....	0				
G. ANY OTHER CATEGORY				374	374

Total number of hits = 691.
Number of records analyzed = 561.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 66.67%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
004_DO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				83	63
1-GENEL POLITIKA.....	15	2-FAYDALAR.....	2		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	1	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	25		
5-KARIYER PLANLAMA.....	5	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	12	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	0	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	6	14-YONETIMDE KADIN.....	1		
15-AILE YARDIMI.....	5	16-CALISAN ILE ILETISIM....	10		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	1				
B. HISSEDARLAR				9	9
1-GENEL POLITIKA.....	8	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	1	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				191	127
1-GENEL POLITIKA.....	8	2-MUSTERI ILISKILERI.....	48		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	125		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	10	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				2	1
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-GUC DENGESI.....	2		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				31	22
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	5	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	1		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	1	4-KAMU POLITIKASI.....	1		
5-HALKLA ILISKILER.....	6	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	17		
F. RAKIPLER				13	10
1-GENEL POLITIKA.....	6	2-GUC DENGESI.....	6		
3-REKABET CERCEVESI.....	1				
G. ANY OTHER CATEGORY				588	588

Total number of hits = 917.
Number of records analyzed = 795.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 73.96%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
005_FIBA.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

	TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR	29	24
1-GENEL POLITIKA.....	7	
2-FAYDALAR.....	2	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0	
4-YETISTIRME VE GELISTIRME	10	
5-KARIYER PLANLAMA.....	3	
6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	3	
8-DEVAMSIZLIK.....	0	
9-IZIN POLITIKASI.....	0	
10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0	
11-SOZLESME IPTALI.....	0	
12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0	
14-YONETIMDE KADIN.....	0	
15-AILE YARDIMI.....	1	
16-CALISAN ILE ILETISIM....	2	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	1	
B. HISSEDARLAR	22	20
1-GENEL POLITIKA.....	8	
2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	14	
4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0	
C. MUSTERILER	46	35
1-GENEL POLITIKA.....	0	
2-MUSTERI ILISKILERI.....	28	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	
4-URUN GUVENIRLIGI.....	4	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	14	
6-EGITIM.....	0	
D. TEDARIKCILER	3	3
1-GENEL POLITIKA.....	3	
2-GUC DENGESI.....	0	
3-SIKAYETLER.....	0	
E. TOPLUM	25	12
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	2	
2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0	
4-KAMU POLITIKASI.....	3	
5-HALKLA ILISKILER.....	0	
6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	20	
F. RAKIPLER	27	24
1-GENEL POLITIKA.....	18	
2-GUC DENGESI.....	9	
3-REKABET CERCEVESI.....	0	
G. ANY OTHER CATEGORY	789	789

Total number of hits = 941.
Number of records analyzed = 892.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 88.45%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
006_KOC.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				626	448
1-GENEL POLITIKA.....	72	2-FAYDALAR.....	47		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	3	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	287		
5-KARIYER PLANLAMA.....	10	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	92	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	12	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	1		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	36	14-YONETIMDE KADIN.....	3		
15-AILE YARDIMI.....	28	16-CALISAN ILE ILETISIM....	22		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	13				
B. HISSEDARLAR				52	49
1-GENEL POLITIKA.....	40	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	12	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				175	136
1-GENEL POLITIKA.....	10	2-MUSTERI ILISKILERI.....	52		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	84		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	29	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				34	32
1-GENEL POLITIKA.....	21	2-GUC DENGESI.....	13		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				680	508
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	191	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	5		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	70	4-KAMU POLITIKASI.....	71		
5-HALKLA ILISKILER.....	6	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	337		
F. RAKIPLER				84	60
1-GENEL POLITIKA.....	37	2-GUC DENGESI.....	31		
3-REKABET CERCEVESI.....	16				
G. ANY OTHER CATEGORY				3267	3267

Total number of hits = 4918.
Number of records analyzed = 4310.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 75.80%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
007_TE~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				66	49
1-GENEL POLITIKA.....	5	2-FAYDALAR.....	3		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	24		
5-KARIYER PLANLAMA.....	0	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	10	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	3	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0	14-YONETIMDE KADIN.....	2		
15-AILE YARDIMI.....	1	16-CALISAN ILE ILETISIM....	2		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	16				
B. HISSEDARLAR				6	6
1-GENEL POLITIKA.....	3	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	3	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				44	31
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-MUSTERI ILISKILERI.....	7		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	30		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	7	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				5	5
1-GENEL POLITIKA.....	2	2-GUC DENGESI.....	3		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				68	53
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	13	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	6		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	8	4-KAMU POLITIKASI.....	2		
5-HALKLA ILISKILER.....	1	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	38		
F. RAKIPLER				8	5
1-GENEL POLITIKA.....	2	2-GUC DENGESI.....	4		
3-REKABET CERCEVESI.....	2				
G. ANY OTHER CATEGORY				483	483

Total number of hits = 680.
Number of records analyzed = 611.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 79.05%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
008_SA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				124	95
1-GENEL POLITIKA.....	12	2-FAYDALAR.....	10		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	3	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	27		
5-KARIYER PLANLAMA.....	5	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	9	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	0	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	6	14-YONETIMDE KADIN.....	4		
15-AILE YARDIMI.....	5	16-CALISAN ILE ILETISIM....	24		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	19				
B. HISSEDARLAR				13	13
1-GENEL POLITIKA.....	11	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	2	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				82	54
1-GENEL POLITIKA.....	1	2-MUSTERI ILISKILERI.....	34		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	26		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	21	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				0	0
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-GUC DENGESI.....	0		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				110	75
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	32	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	3		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	7	4-KAMU POLITIKASI.....	23		
5-HALKLA ILISKILER.....	1	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	44		
F. RAKIPLER				13	8
1-GENEL POLITIKA.....	2	2-GUC DENGESI.....	10		
3-REKABET CERCEVESI.....	1				
G. ANY OTHER CATEGORY				566	566

Total number of hits = 908.
Number of records analyzed = 779.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 72.66%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
009_YA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				48	38
1-GENEL POLITIKA.....	3	2-FAYDALAR.....	9		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	34		
5-KARIYER PLANLAMA.....	0	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	0	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0	14-YONETIMDE KADIN.....	0		
15-AILE YARDIMI.....	0	16-CALISAN ILE ILETISIM....	2		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0				
B. HISSEDARLAR				0	0
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				21	10
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	18		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	2	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				0	0
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-GUC DENGESI.....	0		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				62	43
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	5	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0	4-KAMU POLITIKASI.....	6		
5-HALKLA ILISKILER.....	0	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	51		
F. RAKIPLER				15	10
1-GENEL POLITIKA.....	7	2-GUC DENGESI.....	7		
3-REKABET CERCEVESI.....	1				
G. ANY OTHER CATEGORY				169	169

Total number of hits = 315.
Number of records analyzed = 249.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 67.87%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
010_KO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				TotHits	RcdHits
A. CALISANLAR				26	25
1-GENEL POLITIKA.....	7	2-FAYDALAR.....	9		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	1	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	2		
5-KARIYER PLANLAMA.....	0	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	2	8-DEVAMSIZLIK.....	0		
9-IZIN POLITIKASI.....	0	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0		
11-SOZLESME IPTALI.....	0	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	4	14-YONETIMDE KADIN.....	0		
15-AILE YARDIMI.....	0	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	1				
B. HISSEDARLAR				3	2
1-GENEL POLITIKA.....	1	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	2	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0				
C. MUSTERILER				38	30
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-MUSTERI ILISKILERI.....	10		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0	4-URUN GUVENIRLIGI.....	27		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	1	6-EGITIM.....	0		
D. TEDARIKCILER				1	1
1-GENEL POLITIKA.....	0	2-GUC DENGESI.....	1		
3-SIKAYETLER.....	0				
E. TOPLUM				38	22
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	19	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	4	4-KAMU POLITIKASI.....	3		
5-HALKLA ILISKILER.....	0	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	12		
F. RAKIPLER				10	6
1-GENEL POLITIKA.....	3	2-GUC DENGESI.....	6		
3-REKABET CERCEVESI.....	1				
G. ANY OTHER CATEGORY				330	330

Total number of hits = 446.
Number of records analyzed = 405.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 81.48%.
Category counts are 'total hits' on the left and 'record hits' on the right (one hit per record max). Subcategory counts are 'total-hits.'

"

Ek-5

İçerik Analizi Çıktıları 2: Her bir holding şirketi için kulanım frekansının toplam eşleşen kelime sayısına oranı tablosu

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
001_AN~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

			Pct of Total Hits
A. CALISANLAR			13.60%
1-GENEL POLITIKA.....	7.05%	2-FAYDALAR.....	0.76%
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	2.27%
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	2.02%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%
9-IZIN POLITIKASI.....	0.25%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%
15-AILE YARDIMI.....	0.00%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	1.26%
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.00%		
B. HISSEDARLAR			2.52%
1-GENEL POLITIKA.....	1.51%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%
3-HISSEDAR HAKLARI.....	1.01%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%		
C. MUSTERILER			3.27%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1.51%
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	1.01%
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.76%	6-EGITIM.....	0.00%
D. TEDARIKCILER			0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.00%
3-SIKAYETLER.....	0.00%		
E. TOPLUM			7.05%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	0.50%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.00%
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.50%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.25%
5-HALKLA ILISKILER.....	0.25%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	5.54%
F. RAKIPLER			4.03%
1-GENEL POLITIKA.....	0.25%	2-GUC DENGESI.....	3.78%
3-REKABET CERCEVESI.....	0.00%		
G. ANY OTHER CATEGORY			69.52%

Total number of hits = 397.
Number of records analyzed = 358.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 77.09%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
002_BA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Hits
A. CALISANLAR				19.23%
1-GENEL POLITIKA.....	2.77%	2-FAYDALAR.....	1.24%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.55%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	1.52%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.55%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	7.33%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.14%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.41%	14-YONETIMDE KADIN.....	2.07%	
15-AILE YARDIMI.....	0.28%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	1.94%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.41%			
B. HISSEDARLAR				0.83%
1-GENEL POLITIKA.....	0.83%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.00%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				3.60%
1-GENEL POLITIKA.....	0.14%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1.38%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	1.66%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.41%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.00%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				3.46%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	0.28%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.14%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.97%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.69%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.00%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	1.38%	
F. RAKIPLER				1.24%
1-GENEL POLITIKA.....	0.55%	2-GUC DENGESI.....	0.55%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.14%			
G. ANY OTHER CATEGORY				71.65%

Total number of hits = 723.
Number of records analyzed = 662.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 78.25%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
003_BO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Hits
A. CALISANLAR				12.30%
1-GENEL POLITIKA.....	2.17%	2-FAYDALAR.....	2.75%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	5.21%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.14%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%	
15-AILE YARDIMI.....	0.00%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.72%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	1.30%			
B. HISSEDARLAR				1.30%
1-GENEL POLITIKA.....	1.16%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.14%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				19.83%
1-GENEL POLITIKA.....	1.59%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	2.75%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	6.51%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	8.97%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.72%
1-GENEL POLITIKA.....	0.58%	2-GUC DENGESI.....	0.14%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				10.56%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	3.62%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.14%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	1.01%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.58%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.29%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	4.92%	
F. RAKIPLER				1.16%
1-GENEL POLITIKA.....	0.29%	2-GUC DENGESI.....	0.87%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.00%			
G. ANY OTHER CATEGORY				54.12%

Total number of hits = 691.
Number of records analyzed = 561.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 66.67%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
004_DO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Hits
A. CALISANLAR				9.05%
1-GENEL POLITIKA.....	1.64%	2-FAYDALAR.....	0.22%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.11%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	2.73%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.55%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	1.31%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.65%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.11%	
15-AILE YARDIMI.....	0.55%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	1.09%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.11%			
B. HISSEDARLAR				0.98%
1-GENEL POLITIKA.....	0.87%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.11%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				20.83%
1-GENEL POLITIKA.....	0.87%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	5.23%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	13.63%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	1.09%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.22%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.22%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				3.38%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	0.55%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.11%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.11%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.11%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.65%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	1.85%	
F. RAKIPLER				1.42%
1-GENEL POLITIKA.....	0.65%	2-GUC DENGESI.....	0.65%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.11%			
G. ANY OTHER CATEGORY				64.12%

Total number of hits = 917.
Number of records analyzed = 795.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 73.96%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
005_FIBA.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

			Pct of Total Hits
A. CALISANLAR			3.08%
1-GENEL POLITIKA.....	0.74%	2-FAYDALAR.....	0.21%
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	1.06%
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.32%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.32%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%
15-AILE YARDIMI.....	0.11%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.21%
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.11%		
B. HISSEDARLAR			2.34%
1-GENEL POLITIKA.....	0.85%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%
3-HISSEDAR HAKLARI.....	1.49%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%		
C. MUSTERILER			4.89%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	2.98%
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	0.43%
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	1.49%	6-EGITIM.....	0.00%
D. TEDARIKCILER			0.32%
1-GENEL POLITIKA.....	0.32%	2-GUC DENGESI.....	0.00%
3-SIKAYETLER.....	0.00%		
E. TOPLUM			2.66%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	0.21%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.00%
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.00%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.32%
5-HALKLA ILISKILER.....	0.00%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	2.13%
F. RAKIPLER			2.87%
1-GENEL POLITIKA.....	1.91%	2-GUC DENGESI.....	0.96%
3-REKABET CERCEVESI.....	0.00%		
G. ANY OTHER CATEGORY			83.85%

Total number of hits = 941.
Number of records analyzed = 892.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 88.45%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
006_KOC.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

			Pct of Total Hits
A. CALISANLAR			12.73%
1-GENEL POLITIKA.....	1.46%	2-FAYDALAR.....	0.96%
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.06%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	5.84%
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.20%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	1.87%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%
9-IZIN POLITIKASI.....	0.24%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.02%
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.73%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.06%
15-AILE YARDIMI.....	0.57%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.45%
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.26%		
B. HISSEDARLAR			1.06%
1-GENEL POLITIKA.....	0.81%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.24%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%		
C. MUSTERILER			3.56%
1-GENEL POLITIKA.....	0.20%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1.06%
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	1.71%
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.59%	6-EGITIM.....	0.00%
D. TEDARIKCILER			0.69%
1-GENEL POLITIKA.....	0.43%	2-GUC DENGESI.....	0.26%
3-SIKAYETLER.....	0.00%		
E. TOPLUM			13.83%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	3.88%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.10%
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	1.42%	4-KAMU POLITIKASI.....	1.44%
5-HALKLA ILISKILER.....	0.12%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	6.85%
F. RAKIPLER			1.71%
1-GENEL POLITIKA.....	0.75%	2-GUC DENGESI.....	0.63%
3-REKABET CERCEVESI.....	0.33%		
G. ANY OTHER CATEGORY			66.43%

Total number of hits = 4918.
Number of records analyzed = 4310.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 75.80%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
007_TE~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

			Pct of Total Hits
A. CALISANLAR			9.71%
1-GENEL POLITIKA.....	0.74%	2-FAYDALAR.....	0.44%
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	3.53%
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	1.47%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%
9-IZIN POLITIKASI.....	0.44%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.29%
15-AILE YARDIMI.....	0.15%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.29%
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	2.35%		
B. HISSEDARLAR			0.88%
1-GENEL POLITIKA.....	0.44%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.44%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%		
C. MUSTERILER			6.47%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1.03%
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	4.41%
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	1.03%	6-EGITIM.....	0.00%
D. TEDARIKCILER			0.74%
1-GENEL POLITIKA.....	0.29%	2-GUC DENGESI.....	0.44%
3-SIKAYETLER.....	0.00%		
E. TOPLUM			10.00%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	1.91%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.88%
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	1.18%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.29%
5-HALKLA ILISKILER.....	0.15%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	5.59%
F. RAKIPLER			1.18%
1-GENEL POLITIKA.....	0.29%	2-GUC DENGESI.....	0.59%
3-REKABET CERCEVESI.....	0.29%		
G. ANY OTHER CATEGORY			71.03%

Total number of hits = 680.
Number of records analyzed = 611.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 79.05%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
008_SA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

			Pct of Total Hits
A. CALISANLAR			13.66%
1-GENEL POLITIKA.....	1.32%	2-FAYDALAR.....	1.10%
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.33%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	2.97%
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.55%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.99%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.66%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.44%
15-AILE YARDIMI.....	0.55%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	2.64%
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	2.09%		
B. HISSEDARLAR			1.43%
1-GENEL POLITIKA.....	1.21%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.22%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%		
C. MUSTERILER			9.03%
1-GENEL POLITIKA.....	0.11%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	3.74%
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	2.86%
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	2.31%	6-EGITIM.....	0.00%
D. TEDARIKCILER			0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.00%
3-SIKAYETLER.....	0.00%		
E. TOPLUM			12.11%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	3.52%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.33%
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.77%	4-KAMU POLITIKASI.....	2.53%
5-HALKLA ILISKILER.....	0.11%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	4.85%
F. RAKIPLER			1.43%
1-GENEL POLITIKA.....	0.22%	2-GUC DENGESI.....	1.10%
3-REKABET CERCEVESI.....	0.11%		
G. ANY OTHER CATEGORY			62.33%

Total number of hits = 908.
Number of records analyzed = 779.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 72.66%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
009_YA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Hits
A. CALISANLAR				15.24%
1-GENEL POLITIKA.....	0.95%	2-FAYDALAR.....	2.86%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	10.79%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.00%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%	
15-AILE YARDIMI.....	0.00%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.63%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.00%			
B. HISSEDARLAR				0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.00%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				6.67%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	0.32%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	5.71%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.63%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.00%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				19.68%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	1.59%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.00%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.00%	4-KAMU POLITIKASI.....	1.90%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.00%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	16.19%	
F. RAKIPLER				4.76%
1-GENEL POLITIKA.....	2.22%	2-GUC DENGESI.....	2.22%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.32%			
G. ANY OTHER CATEGORY				53.65%

Total number of hits = 315.
Number of records analyzed = 249.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 67.87%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
010_KO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Hits
A. CALISANLAR				5.83%
1-GENEL POLITIKA.....	1.57%	2-FAYDALAR.....	2.02%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.22%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	0.45%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.45%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.90%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%	
15-AILE YARDIMI.....	0.00%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.00%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.22%			
B. HISSEDARLAR				0.67%
1-GENEL POLITIKA.....	0.22%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.45%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				8.52%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	2.24%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	6.05%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.22%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.22%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.22%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				8.52%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	4.26%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.00%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.90%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.67%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.00%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	2.69%	
F. RAKIPLER				2.24%
1-GENEL POLITIKA.....	0.67%	2-GUC DENGESI.....	1.35%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.22%			
G. ANY OTHER CATEGORY				73.99%

Total number of hits = 446.
Number of records analyzed = 405.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 81.48%.
Percents are 'per-hit,' i.e., 100*hits/(total hits in all categories).

"

Ek-6

İçerik Analizi Çıktıları 3: Her bir holding şirketi için kullanım frekansının incelenen cümle sayısına oranı tablosu

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
001_AN~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR				13.13%
1-GENEL POLITIKA.....	7.82%	2-FAYDALAR.....	0.84%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	2.51%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	2.23%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.28%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%	
15-AILE YARDIMI.....	0.00%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	1.40%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.00%			
B. HISSEDARLAR				2.79%
1-GENEL POLITIKA.....	1.68%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	1.12%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				3.35%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1.68%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	1.12%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.84%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.00%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				5.87%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	0.56%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.00%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.56%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.28%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.28%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	6.15%	
F. RAKIPLER				2.79%
1-GENEL POLITIKA.....	0.28%	2-GUC DENGESI.....	4.19%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.00%			
G. ANY OTHER CATEGORY				77.09%

Total number of hits = 397.
Number of records analyzed = 358.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 77.09%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
002_BA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

			Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR			15.86%
1-GENEL POLITIKA.....	3.02%	2-FAYDALAR.....	1.36%
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.60%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	1.66%
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.60%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	8.01%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%
9-IZIN POLITIKASI.....	0.15%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.45%	14-YONETIMDE KADIN.....	2.27%
15-AILE YARDIMI.....	0.30%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	2.11%
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.45%		
B. HISSEDARLAR			0.91%
1-GENEL POLITIKA.....	0.91%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.00%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%		
C. MUSTERILER			2.72%
1-GENEL POLITIKA.....	0.15%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1.51%
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	1.81%
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.45%	6-EGITIM.....	0.00%
D. TEDARIKCILER			0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.00%
3-SIKAYETLER.....	0.00%		
E. TOPLUM			3.47%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	0.30%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.15%
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	1.06%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.76%
5-HALKLA ILISKILER.....	0.00%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	1.51%
F. RAKIPLER			0.91%
1-GENEL POLITIKA.....	0.60%	2-GUC DENGESI.....	0.60%
3-REKABET CERCEVESI.....	0.15%		
G. ANY OTHER CATEGORY			78.25%

Total number of hits = 723.
Number of records analyzed = 662.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 78.25%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
003_BO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

			Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR			13.01%
1-GENEL POLITIKA.....	2.67%	2-FAYDALAR.....	3.39%
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	6.42%
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.18%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%
15-AILE YARDIMI.....	0.00%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.89%
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	1.60%		
B. HISSEDARLAR			1.60%
1-GENEL POLITIKA.....	1.43%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.18%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%		
C. MUSTERILER			15.51%
1-GENEL POLITIKA.....	1.96%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	3.39%
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	8.02%
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	11.05%	6-EGITIM.....	0.00%
D. TEDARIKCILER			0.89%
1-GENEL POLITIKA.....	0.71%	2-GUC DENGESI.....	0.18%
3-SIKAYETLER.....	0.00%		
E. TOPLUM			9.27%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	4.46%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.18%
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	1.25%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.71%
5-HALKLA ILISKILER.....	0.36%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	6.06%
F. RAKIPLER			1.25%
1-GENEL POLITIKA.....	0.36%	2-GUC DENGESI.....	1.07%
3-REKABET CERCEVESI.....	0.00%		
G. ANY OTHER CATEGORY			66.67%

Total number of hits = 691.
Number of records analyzed = 561.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 66.67%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
004_DO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR				7.92%
1-GENEL POLITIKA.....	1.89%	2-FAYDALAR.....	0.25%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.13%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	3.14%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.63%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	1.51%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.75%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.13%	
15-AILE YARDIMI.....	0.63%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	1.26%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.13%			
B. HISSEDARLAR				1.13%
1-GENEL POLITIKA.....	1.01%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.13%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				15.97%
1-GENEL POLITIKA.....	1.01%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	6.04%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	15.72%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	1.26%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.13%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.25%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				2.77%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	0.63%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.13%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.13%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.13%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.75%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	2.14%	
F. RAKIPLER				1.26%
1-GENEL POLITIKA.....	0.75%	2-GUC DENGESI.....	0.75%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.13%			
G. ANY OTHER CATEGORY				73.96%

Total number of hits = 917.
Number of records analyzed = 795.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 73.96%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
005_FIBA.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR				2.69%
1-GENEL POLITIKA.....	0.78%	2-FAYDALAR.....	0.22%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	1.12%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.34%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.34%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%	
15-AILE YARDIMI.....	0.11%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.22%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.11%			
B. HISSEDARLAR				2.24%
1-GENEL POLITIKA.....	0.90%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	1.57%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				3.92%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	3.14%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	0.45%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	1.57%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.34%
1-GENEL POLITIKA.....	0.34%	2-GUC DENGESI.....	0.00%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				1.35%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	0.22%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.00%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.00%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.34%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.00%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	2.24%	
F. RAKIPLER				2.69%
1-GENEL POLITIKA.....	2.02%	2-GUC DENGESI.....	1.01%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.00%			
G. ANY OTHER CATEGORY				88.45%

Total number of hits = 941.
Number of records analyzed = 892.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 88.45%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
006_KOC.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR				10.39%
1-GENEL POLITIKA.....	1.67%	2-FAYDALAR.....	1.09%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.07%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	6.66%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.23%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	2.13%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.28%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.02%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.84%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.07%	
15-AILE YARDIMI.....	0.65%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.51%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.30%			
B. HISSEDARLAR				1.14%
1-GENEL POLITIKA.....	0.93%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.28%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				3.16%
1-GENEL POLITIKA.....	0.23%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1.21%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	1.95%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.67%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.74%
1-GENEL POLITIKA.....	0.49%	2-GUC DENGESI.....	0.30%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				11.79%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	4.43%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.12%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	1.62%	4-KAMU POLITIKASI.....	1.65%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.14%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	7.82%	
F. RAKIPLER				1.39%
1-GENEL POLITIKA.....	0.86%	2-GUC DENGESI.....	0.72%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.37%			
G. ANY OTHER CATEGORY				75.80%

Total number of hits = 4918.
Number of records analyzed = 4310.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 75.80%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
007_TE~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR				8.02%
1-GENEL POLITIKA.....	0.82%	2-FAYDALAR.....	0.49%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	3.93%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	1.64%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.49%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.33%	
15-AILE YARDIMI.....	0.16%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.33%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	2.62%			
B. HISSEDARLAR				0.98%
1-GENEL POLITIKA.....	0.49%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.49%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				5.07%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	1.15%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	4.91%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	1.15%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.82%
1-GENEL POLITIKA.....	0.33%	2-GUC DENGESI.....	0.49%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				8.67%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	2.13%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.98%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	1.31%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.33%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.16%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	6.22%	
F. RAKIPLER				0.82%
1-GENEL POLITIKA.....	0.33%	2-GUC DENGESI.....	0.65%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.33%			
G. ANY OTHER CATEGORY				79.05%

Total number of hits = 680.
Number of records analyzed = 611.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 79.05%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
008_SA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR				12.20%
1-GENEL POLITIKA.....	1.54%	2-FAYDALAR.....	1.28%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.39%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	3.47%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.64%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	1.16%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.77%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.51%	
15-AILE YARDIMI.....	0.64%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	3.08%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	2.44%			
B. HISSEDARLAR				1.67%
1-GENEL POLITIKA.....	1.41%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.26%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				6.93%
1-GENEL POLITIKA.....	0.13%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	4.36%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	3.34%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	2.70%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.00%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				9.63%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	4.11%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.39%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.90%	4-KAMU POLITIKASI.....	2.95%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.13%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	5.65%	
F. RAKIPLER				1.03%
1-GENEL POLITIKA.....	0.26%	2-GUC DENGESI.....	1.28%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.13%			
G. ANY OTHER CATEGORY				72.66%

Total number of hits = 908.
Number of records analyzed = 779.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 72.66%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
009_YA~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

					Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR					15.26%
1-GENEL POLITIKA.....	1.20%	2-FAYDALAR.....	3.61%		
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.00%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	13.65%		
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%		
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.00%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%		
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%		
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%		
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.00%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%		
15-AILE YARDIMI.....	0.00%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.80%		
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.00%				
B. HISSEDARLAR					0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%		
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.00%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%		
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%				
C. MUSTERILER					4.02%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	0.40%		
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	7.23%		
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.80%	6-EGITIM.....	0.00%		
D. TEDARIKCILER					0.00%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.00%		
3-SIKAYETLER.....	0.00%				
E. TOPLUM					17.27%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	2.01%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.00%		
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.00%	4-KAMU POLITIKASI.....	2.41%		
5-HALKLA ILISKILER.....	0.00%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	20.48%		
F. RAKIPLER					4.02%
1-GENEL POLITIKA.....	2.81%	2-GUC DENGESI.....	2.81%		
3-REKABET CERCEVESI.....	0.40%				
G. ANY OTHER CATEGORY					67.87%

Total number of hits = 315.
Number of records analyzed = 249.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 67.87%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

"

SWIFT 3.1a

Truncated Example Schema
Contrasting conjunctures OK, duplicate subcategory hits OK.
010_KO~1.DAT and OPSDAT~1.TXT files.
December 16, 2002

				Pct of Total Rcds
A. CALISANLAR				6.17%
1-GENEL POLITIKA.....	1.73%	2-FAYDALAR.....	2.22%	
3-TAZMINAT VE MUKAFATLANDI	0.25%	4-YETISTIRME VE GELISTIRME	0.49%	
5-KARIYER PLANLAMA.....	0.00%	6-YARDIM PROGRAMLARI.....	0.00%	
7-SAGLIK PROMOSYONU.....	0.49%	8-DEVAMSIZLIK.....	0.00%	
9-IZIN POLITIKASI.....	0.00%	10-SENDIKA ISBIRLIGI.....	0.00%	
11-SOZLESME IPTALI.....	0.00%	12-FESIH VE UCRETSIZ IZIN..	0.00%	
13-ISDIHTAM SOSYAL AYIRIM..	0.99%	14-YONETIMDE KADIN.....	0.00%	
15-AILE YARDIMI.....	0.00%	16-CALISAN ILE ILETISIM....	0.00%	
17-SAGLIK VE GUVENLIK.....	0.25%			
B. HISSEDARLAR				0.49%
1-GENEL POLITIKA.....	0.25%	2-HISSEDAR ILISKILERI.....	0.00%	
3-HISSEDAR HAKLARI.....	0.49%	4-HISSEDAR SIKAYETLERI....	0.00%	
5-BILGILENDIRME VE EGITIM.	0.00%			
C. MUSTERILER				7.41%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-MUSTERI ILISKILERI.....	2.47%	
3-MUSTERI SIKAYETLERI.....	0.00%	4-URUN GUVENIRLIGI.....	6.67%	
5-OZEL MUSTERI HIZMETLERI-	0.25%	6-EGITIM.....	0.00%	
D. TEDARIKCILER				0.25%
1-GENEL POLITIKA.....	0.00%	2-GUC DENGESI.....	0.25%	
3-SIKAYETLER.....	0.00%			
E. TOPLUM				5.43%
1-HALK SAGLIGI GUVENLIGI V	4.69%	2-ENERJI VE KAYNAK TASARRU	0.00%	
3-CEVRE UYUMLU PROJELER...	0.99%	4-KAMU POLITIKASI.....	0.74%	
5-HALKLA ILISKILER.....	0.00%	6-SOSYAL YATIRIMLAR BAGISL	2.96%	
F. RAKIPLER				1.48%
1-GENEL POLITIKA.....	0.74%	2-GUC DENGESI.....	1.48%	
3-REKABET CERCEVESI.....	0.25%			
G. ANY OTHER CATEGORY				81.48%

Total number of hits = 446.
Number of records analyzed = 405.
Number of contrasting conjuncture records skipped = 0.
Percent of records having unspecified subcategories = 81.48%.
Percents are 'per-record,' i.e., 100*hits/(total number of records.

"

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Denizli'de doğan Talat İşcioğlu sırasıyla İzmir Özel Türk Koleji, İzmir Atatürk Lisesinde öğrenimini tamamlamış ve 1993 yılında girdiği İ.T.Ü Makina Fakültesi Makina Mühendisliği Bölümünden 1997 yılında mezun olmuştur.

1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Programında Yüksek Lisans öğrenimine başlamıştır.