

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN
KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNE ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İlkay GÜLERYÜZ

Danışman
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR - 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerkere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/05/2019

İlkay GÜLERYÜZ

ÖZET

Doktora Tezi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisini

Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

İlkay GÜLERYÜZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Gelişen teknolojiler, bilgiye daha kolay ve hızlı ulaşılmasını sağlayarak, tüketicilerin farkındalık seviyesini artırmakta ve işletmelere yalnızca maddi değil aynı zamanda sosyal sorumluluklar da yüklemektedir. Günümüzde bilinçli tüketicilerin, sadece ucuz ve kaliteli hizmet veya ürün sağlayan işletmelere değil, sosyal sorumluluk bilinci oluşmuş ve itibar seviyesi yüksek işletmelere de yöneldikleri gözlemlenmektedir. Bu yüzden işletmeler, birçok alanda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri uygulayarak paydaşlarının beklentilerini karşılamak durumunda kalmaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk projeleri sayesinde var olan kurumsal itibar seviyesini de yükseltmektedir.

Üç bölümden oluşan tez çalışmasında, birbirleri ile ilişkisi araştırılan kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar kavramları alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Yerli ve yabancı literatürdeki bu alanda yapılmış çalışmalar incelenerek, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve kurumsal itibar konuları ile ilgili ayrıntılara yer verilmiştir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak, güncel kitaplardan da faydalanılarak, KSS kavramının günümüze uyarlanmış uygulamaları da tespit edilerek çalışmaya eklenmiştir. Bununla birlikte ülkemizde KSS ile ilgili yapılan düzenlemeler, ilgili kurum ve kuruluşlar ve örnek seviyede uygulanan projelere de yer verilmiştir. Tüm bu bileşenlerle birlikte, iki bölümden oluşan kavramsal kısım oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde yer alan araştırma kısmında ise, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, kurumsal itibar seviyesine ne derece etki ettiği araştırılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren ve KSS faaliyetlerine oldukça fazla önem veren işletmelerden birisi olan OPET akaryakıt işletmesinin hizmetlerinden yararlanan müşterilere yönelik olarak bir anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler, istatistiki olarak analiz edilerek belirlenen hipotezlerin geçerliliği araştırılmıştır. OPET işletmesinin uyguladığı KSS projeleri hem alt boyutlar bazında hem de genel anlamda araştırılarak, işletmenin kurumsal itibarına etkileri analiz edilmiştir. Sonuç olarak, KSS faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerinde önemli etkileri olduğu ve KSS uygulamalarına zaman ve kaynak ayırmanın kurumsal itibarı olumlu yönlü olarak etkilediği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar.

ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy(PhD)
A Research on Determining the Effect of Corporate Social Responsibility
Projects on Corporate Reputation
İlkay GÜLERYÜZ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Doctoral Program

Emerging technologies increase the level of awareness of consumers by ensuring that information is accessed more easily and quickly, and also imposes social responsibilities not only on material but also on enterprises. It is observed that today's conscious consumers tend not only to businesses that provide cheap and quality services or products, but also to enterprises with high social responsibility awareness and high reputation level. Therefore, enterprises have to meet the expectations of their stakeholders by implementing corporate social responsibility activities in many areas. In addition, corporate social responsibility projects increase the level of corporate reputation.

In the thesis study consisting of three parts, corporate social responsibility and corporate reputation concepts, whose relationship with each other are investigated, are discussed with their sub-dimensions. The studies in this field in domestic and foreign literature have been examined details about CSR and corporate reputation issues are included. In addition, practices of corporate social responsibility (CSR), which have been adapted today, have been identified and added to the study. Additionally, the regulations on CSR in Turkey, related institutions and organizations and projects implemented at sample level are also included. Together with all these components, a conceptual part consisting of two parts was formed.

In the third part of the research, it was investigated how corporate social responsibility practices affect corporate reputation level. A questionnaire was applied to customers benefiting from the services of OPET fuel oil company, which is one of the enterprises operating in Turkey and giving great importance to CSR activities. The data obtained as a result of the questionnaire were analyzed statistically and the validity of the hypotheses determined was investigated. The CSR projects implemented by OPET were investigated both in terms of sub-dimensions and in general terms and their effects on the corporate reputation of the enterprise were analyzed. Consequently, it is understood that CSR activities have important effects on corporate reputation and that time and resource allocation for CSR practices have a positive impact on corporate reputation.

Keywords: Corporate Social Responsibilities, Corporate Reputation.



**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN KURUMSAL
İTİBAR ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL
AÇIKLAMALAR**

1.1.	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI	5
1.2.	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	8
1.2.1.	Dünyada Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi	8
1.2.1.1.	Sanayi Devrimi Öncesi Dönem	8
1.2.1.2.	Sanayi Devrimi Sonrası Dönem	10
1.2.1.3.	20.yy'ın İlk Yarı ve Otomasyon Dönemi	11
1.2.1.4.	II. Dünya Savaşı Sonrası Dönem	12
1.2.2.	Türkiye'de Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi	15
1.2.2.1.	Türkiye'de KSS Gelişimini Etkileyen Kurumlar	18

1.2.2.1.1.	Yasama Organları	19
1.2.2.1.2.	Sivil Toplum Kuruluşları	21
1.2.2.1.3.	Medya	21
1.2.2.1.4.	Çok Uluslu İşletmeler	22
1.3.	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI	22
1.3.1.	İşletme İçi Sorumluluk Alanları	23
1.3.1.1.	Çalışanlara Karşı Sorumluluklar	23
1.3.1.2.	Yatırımcılara Karşı Sorumluluklar	26
1.3.2.	İşletme Dışı Sorumluluk Alanları	26
1.3.2.1.	Müşterilere/Tüketicilere Karşı Sorumluluklar	27
1.3.2.2.	Çevreye Karşı Sorumluluklar	28
1.3.2.3.	Topluma Karşı Sorumluluklar	31
1.3.2.4.	Devlete ve Yerel Yönetimlere Karşı Sorumluluklar	32
1.3.2.5.	Rakiplere Karşı Sorumluluklar	32
1.3.2.6.	Tedarikçilere Karşı Sorumluluklar	33
1.3.2.7.	Meslek Odaları, Sivil Toplum Kuruluşları ve Basın (Medya) Kuruluşlarına Karşı Sorumluluklar	33
1.4.	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	34
1.4.1.	İş Ahlâkı	35
1.4.2.	Kurumsal Yönetişim	35
1.4.3.	Paydaş Yönetimi	36
1.4.4.	Sürdürülebilir Gelişme	36
1.4.5.	Üçlü Raporlama	37
1.4.6.	Amaca Yönelik Pazarlama	37
1.4.7.	Kurumsal Vatandaşlık	37
1.4.8.	Paylaşılan Değer Yaratma	38
1.4.9.	Kurumsal Sosyal Performans	38
1.5.	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ İŞLETMELERE FAYDALARI	39
1.6.	SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA ULUSLARARASI STANDARTLAR	45
1.6.1.	Caux Prensipleri	45

1.6.1.1.	Genel İlkeler	46
1.6.1.2.	Paydaşların İlkeleri	47
1.6.2.	Keidanren Sözleşmesi	48
1.6.3.	SA 8000 Standartları	49
1.6.4.	Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi	51
1.6.5.	Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları	53
1.7.	SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ	54
1.7.1.	Engelleme (Reaksiyon) Stratejisi	55
1.7.2.	Savunma Stratejisi	56
1.7.3.	Uyumlaşma Stratejisi	57
1.7.4.	Geleceğe Yönelik (Girişimci) Strateji	58
1.8.	SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ	58
1.8.1.	Caroll Sosyal Sorumluluk Piramidi	59
1.8.1.1.	Ekonomik Sorumluluk Boyutu	60
1.8.1.2.	Yasal Sorumluluk Boyutu	61
1.8.1.3.	Ahlâki (Etik) Sorumluluk Boyutu	62
1.8.1.4.	Gönüllü (İnsani) Sorumluluklar	63
1.8.2.	Ackerman Modeli	64
1.8.2.1.	Politika Aşaması	64
1.8.2.2.	Öğrenme Aşaması	65
1.8.2.3.	Örgütsel Yükümlülük Aşaması	65
1.8.3.	Preston ve Post Modeli	66
1.8.4.	Kotler ve Lee Modeli	67
1.8.5.	Davis in Sosyal Sorumluluk Modeli (Nedensellik Değerlemesi)	72
1.8.6.	Sosyal Performans Modeli (Faydacı Değerlendirme)	73
1.9.	ÖRNEK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ	73
1.9.1.	Eğitim Alanında Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinden Örnekler	74
1.9.2.	Kültür, Sanat ve Spor Alanında Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinden Örnekler	76
1.9.3.	Ekolojik Alanda Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinden Örnekler	80

1.9.4. Toplumsal Alanda Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinden Örnekler	82
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

2.1. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI	85
2.1.1. Kurumsal İtibar Süreci	86
2.1.2. Kurumsal İtibarın Önemi ve İşletme Alanları ile İlişkisi	89
2.1.2.1. Yönetim	92
2.1.2.2. Finans	92
2.1.2.3. İnsan Kaynakları	93
2.1.2.4. Halkla İlişkiler	93
2.1.2.5. Pazarlama	94
2.2. KURUMSAL İTİBARIN ETKİLEŞİM İÇERİSİNDE OLDUĞU KAVRAMLAR	95
2.2.1. Kurumsal Kimlik	95
2.2.2. Kurumsal Kültür	96
2.2.3. Kurumsal İmaj	97
2.2.4. Kurumsal Marka	98
2.2.5. Kurumsal Dizayn (Tasarım)	99
2.2.6. Kurumsal Felsefe	99
2.2.7. Kurumsal İletişim	100
2.2.8. Kurumsal Davranış	100
2.3. KURUMSAL İTİBARIN AMAÇLARI	101
2.3.1. İşletmeye Yönelik Amaçlar	102
2.3.2. Paydaşlara Yönelik Amaçlar	103
2.4. KURUMSAL İTİBARI OLUŞTURAN FAKTÖRLER	104
2.4.1. Duygusal Çekicilik	104
2.4.2. Ürünler ve Hizmetler	105
2.4.3. Finansal Performans	106
2.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	107

2.4.5.	Çalışma Ortamı	107
2.4.6.	Liderlik ve Vizyon	108
2.5.	KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ	110
2.5.1.	Mevcut Durumun Değerlendirilmesi	113
2.5.1.1.	Kimlik Analizi	113
2.5.1.1.1.	Paydaş Analizi	113
2.5.1.1.2.	Kurumsal Reklam	116
2.5.1.1.3.	Medya İlişkileri	117
2.5.1.1.4.	Sponsorluk	118
2.5.1.2.	İmaj Analizi	121
2.5.1.3.	Tutarlılık Analizi	123
2.5.2.	Gelecekteki Durumun Tasarlanması	124
2.5.3.	Geçiş Döneminin Yönetilmesi	124
2.5.4.	Kriz ve Kurumsal İtibar Yönetimi	126
2.5.4.1.	Krizin Kurumlar Açısından Sonuçları	126
2.5.4.2.	Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi	127
2.6.	KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ	128
2.6.1.	İtibar Endeksleri	129
2.6.1.1.	Fortune İtibar Endeksi	129
2.6.1.2.	RQ (Reputation Quotient) İtibar Endeksi	130
2.6.1.3.	Türkiye İtibar Endeksi (TİE)	130
2.6.1.4.	Diğer İtibar Ölçüm Endeksleri	132
2.6.2.	Kurumsal İtibarın Korunması	133
2.6.2.1.	Sorun Yönetimi	134
2.7.	KURUMSAL İTİBAR VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ	134

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN İŞLETMELERİN
KURUMSAL İTİBARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	143
3.2.	ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ, KISITLARI / SINIRLARI	144
3.2.1.	Araştırmanın Ön Kabulleri	144
3.2.2.	Araştırmanın Kısıtları / Sınırları	144
3.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	145
3.3.1.	Araştırmanın Örneklemi	145
3.3.2.	Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Demografik Bilgilerine Ait Veriler	145
3.3.2.1.	Katılımcılara Ait Yaş Verileri	145
3.3.2.2.	Katılımcılara Ait Cinsiyet Verileri	146
3.3.2.3.	Katılımcılara Ait Eğitim Durumu Verileri	147
3.3.2.4.	Katılımcılara Ait Medeni Durum Verileri	147
3.3.2.5.	Katılımcılara Ait Meslek Verileri	148
3.3.2.6.	Katılımcılara Ait Aylık Gelir Verileri	148
3.3.3.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	149
3.3.4.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	149
3.3.4.1.	Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Oluşturulması	151
3.3.5.	Veri Toplanma Yöntemi	152
3.3.6.	Verilerin Analizi	152
3.4.	VERİLER VE BULGULAR	153
3.4.1.	Faktör Analizi	153
3.4.2.	Ankette Yer Alan Verilere Ait Güvenilirlik Testi	156
3.4.3.	Anket Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Veriler	157
3.4.3.1.	Hayırseverlik Faaliyetlerine İlişkin Veriler	157
3.4.3.2.	Çevreye Saygı Faaliyetlerine İlişkin Veriler	158
3.4.3.3.	Tüketiciye Saygı Faaliyetlerine İlişkin Veriler	159
3.4.3.4.	Çalışanlara Saygı Faaliyetlerine İlişkin Veriler	160

3.4.3.5.	Kurumsal İtibara İlişkin Veriler	162
3.4.4.	Normallik Testi	163
3.4.5.	Korelasyon Analizi	164
3.4.6.	Regresyon Analizi	166
3.4.6.1.	Katılımcılara Ait Demografik Verilerin KSS ve Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi	167
3.4.6.2.	Hayırseverlik Faaliyetleri Kapsamında Yürütülen KSS Projelerinin Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerine Olan Etkileri	167
3.4.6.3.	Çevreye Saygı Faaliyetleri Kapsamında Yürütülen KSS Projelerinin Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerine Olan Etkileri	168
3.4.6.4.	Tüketicilere Saygı Faaliyetleri Kapsamında Yürütülen KSS Projelerinin Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerine Olan Etkileri	169
3.4.6.5.	Çalışanlara Saygı Faaliyetleri Kapsamında Yürütülen KSS Projelerinin Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerine Olan Etkileri	169
3.4.6.6.	KSS Projelerinin Tümünün (Alt Boyutlar İle Birlikte) Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerindeki Etkileri	170
SONUÇ VE ÖNERİLER		172
KAYNAKÇA		182
EKLER		

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AÇEV	Anne Çocuk Eğitim Vakfı
BM	Birleşmiş Milletler
CSR	Corporate Social Responsibility
CR	Corporate Reputation
ÇED	Çevre Etkinlik Değerlendirmesi
ILO	International Labour Organization
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Kİ	Kurumsal İtibar
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
s.	Sayfa No
ss.	sayfadan sayfaya
SA	Social Accountability International
SAI	Social Accountability
SHÇEK	Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TİE	Türkiye İtibar Endeksi
TKSSD	Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği
TOG	Toplum Gönüllüleri Vakfı
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
YGA	Young Guru Academy

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : KSS'ye İlişkin Farklı Tanımlamalar	s.7
Tablo 1.2 : KSS ile İlgili Mevzuatlar	s.20
Tablo 1.3 : KSS'nin İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar	s.44
Tablo 2.1 : Kurumsal İtibar Tanımları	s.88
Tablo 3.1 : Yaşlara Ait Veriler	s.146
Tablo 3.2 : Cinsiyete Ait Veriler	s.146
Tablo 3.3 : Eğitim Durumuna Ait Veriler	s.147
Tablo 3.4 : Medeni Duruma Ait Veriler	s.147
Tablo 3.5 : Mesleklere Ait Veriler	s.148
Tablo 3.6 : Aylık Gelire Ait Veriler	s.148
Tablo 3.7 : KMO ve Bartlett's Testi	s.154
Tablo 3.8 : Toplam Varyans Açıklaması	s.154
Tablo 3.9: Faktör Analizi Sonuçları	s.155
Tablo 3.10 : Ölçek Sorularının Güvenilirlik Analizi	s.156
Tablo 3.11 : Hayırseverlik Faaliyetlerine Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri	s.157
Tablo 3.12 : Çevreye Saygı Faaliyetlerine Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri	s.158
Tablo 3.13 : Tüketicilere Saygı Faaliyetlerine Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri	s.160
Tablo 3.14 : Çalışanlara Saygı Faaliyetlerine Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri	s.161
Tablo 3.15: Kurumsal İtibara Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri	s.162
Tablo 3.16 : Normallik Testi	s.163
Tablo 3.17 : Korelasyon Analizi	s.165
Tablo 3.18 : Anova Testi	s.166
Tablo 3.19 : Çoklu Değişken Regresyon Analizi Sonuçları	s.170
Tablo 3.20 : Bağımsız Regresyon Analizi Sonuçları	s.171

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.: Sosyal Sorumluluk Stratejileri	s.54
Şekil 1.2.: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	s.59
Şekil 2.1.: Kurumsal İtibarı Etkileyen Unsurlar	s.91
Şekil 2.2.: Kurumsal İtibarı Oluşturan Faktörler	s.109
Şekil 2.3.: Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri	s.112
Şekil 2.4.: Paydaş Yaklaşımı Kapsamında KSS, İtibar ve Performans İlişkisi Modeli	s.139
Şekil 2.5.: Sweeney'e Ait Çalışma Modeli	s.141
Şekil 2.6.: Karayel ve Yalman'a Ait Çalışma Modeli	s.142
Şekil 3.1.: Araştırma Modeli	s.150

EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek s.1



GİRİŞ

Yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınmasından günümüze kadar olan süreçte, bütün işletmeler, sürekli olarak kendilerini, başta temel kuruluş amacı olan ekonomik karlılık olmak üzere, rekabet avantajı sağlayabilecekleri birçok alanda geliştirme eğilimine girmiştir. Bu alanların öncelik sırası, faaliyet gösterdikleri çevrenin coğrafi ve demografik yapısı, yazılı ve yazılı olmayan kurallar, içinde yaşadıkları zaman, teknolojik yenilikler, sektörün değişim hızı gibi birçok etkene göre değişiklik göstermektedir.

Klasik yönetim kuramlarında çalışanlar, sadece iş yapma becerilerine, işletmeler de sadece verimliliklerine göre değerlendirilmekte ve sosyalleşme, çalışan psikolojisi, dış çevre gibi önemli faktörler görmezden gelinmekteydi. Modern yönetim kuramlarına kadar olan süreçte ise birçok değişiklikler meydana gelmiş olup, çalışanlar ve işletmeler sosyal varlıklar olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte işletmelerin, dış çevreden bağımsız olarak hareket etmeleri durumunda başarılı olmalarının mümkün olamayacağı hatta hayatta kalmalarının bile zorlaşacağı gerçeği de zaman içerisinde doğrulanmıştır. Böylece işletmeler, gerek sosyal çevrenin bir parçası oldukları, gerekse toplum tarafından daha fazla kabul görmek için sosyal faaliyetlere her geçen gün daha çok önem vermektedirler. Bu faaliyetlerin dünya üzerinde önem kazanmasıyla birlikte, sosyal projelerin işletmeler üzerinde, başta ekonomik karlılık, marka değeri, kurumsal itibar gibi önemli kavramlar olmak üzere daha birçok yönde olumlu katkıları olduğu gözlemlenmektedir.

Günümüzde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı, işletmelerin topluma, çalışanlarına, ekolojik çevreye, ortaklarına, kamu kurum ve kuruluşlarına, faaliyet gösterdikleri pazara karşı iyi niyet mesajı verme aracı olarak kullanılmaktadır. KSS, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından, kısa vadede gereksiz kaynak ve zaman kaybı olarak görülse de, uzun vadede işletmelere birçok alanda avantaj sağlamaktadır. Bu yüzden KSS faaliyetleri, sürdürülebilirlik açısından çok önemli bir güç faktörü olarak görülmektedir. Doğru yönetilmesi durumunda çok etkili bir reklam aracı olarak kullanılan KSS projeleri, içinde bulunduğumuz teknoloji dünyasında kullanılan birçok iletişim aracı kullanılarak

paydaşlara aktarılmaktadır. Bu durum KSS kavramını tüketiciler için aranan bir özellik, işletmeler için ise topluma sunulması gereken bir hizmet haline getirmektedir. Özellikle internet ve sosyal medya ortamında bu tür faaliyetlerin tanıtılması işletmelere tüketicilerin gözünde güven ve değer kazandırmaktadır.

KSS faaliyetlerinin işletmelere sağladığı en büyük desteklerden birisi de kurumsal itibarın oluşması veya mevcut kurumsal itibar seviyesinin yükselmesidir. Büyük hedefleri olan, sürdürülebilir rekabet avantajlarına ulaşmak isteyen, sosyal toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmayı amaçlayan işletmeler kurumsal itibar kavramına büyük önem vermektedirler. Bu yüzden kurumsal sosyal sorumluluk projelerini, bu amaçlarına ulaşmada etkili olarak kullanmaktadırlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, küreselleşen iş yaşamında her geçen gün farklılıklar göstererek gelişmektedir. İşletmeler, çoğu zaman zorunlu oldukları için bu alanda bazı girişimlerde bulunsalar da, günümüzde gönüllük esasının ön plana çıktığı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ağırlık göstermektedir. Ayrıca KSS faaliyetlerinin gönüllük esasına dayandığının paydaşlara hissettirilmesi, işletmelere daha büyük faydalar sağlamaktadır.

Toplumların gelişmişlik seviyesi, o toplumda yaşayan tüketicilerin bilinçlilik seviyesi ile doğru orantılı olarak seyretmektedir. Bu toplumlarda yaşayan tüketiciler, sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeleri daha fazla tercih etmektedir. Tüketiciler bazı durumlarda, daha fazla ödeme yapmayı göze alarak KSS projelerine ağırlık veren işletmeleri tercih etmektedirler. Başka bir deyişle, bireysel sosyal sorumluluklarını önemseyen tüketicilerin bulunduğu ortamlarda, işletmeler de kurumsal sosyal sorumluluklarını geliştirdikleri düzeyde başarılı olabilmektedirler.

KSS ve kurumsal itibar kavramları, bir çalışma alanı olarak değerlendirildiğinde; başta işletme ve yönetim bilimleri olmak üzere, sosyoloji, hukuk, örgüt psikolojisi gibi birçok farklı disiplin tarafından etkilenen bileşenler konumundadır. Böylesi geniş kapsamlı kavramların, sınırlarının belirlenmesi de zorlaşmaktadır.

Özellikle yabancı literatür detaylı olarak incelendiğinde, KSS kavramının, Avrupa ve Amerika kıtasında kabul gören ve önem verilen bir işletmecilik terimi olduğu görülmektedir. Dünyanın hızla küreselleşmesiyle birlikte, KSS, işletmelerin artık kaçınamayacakları bir faaliyetler bütünü haline gelmektedir. Bununla birlikte,

KSS uygulamaları, özellikle bu konuda yardıma ihtiyacı olan toplumlar için gelişim fırsatı yaratmaktadır. Bu yüzden, KSS uygulamalarının ulusal ve yerel düzeyde araştırılması her geçen gün daha da büyük önem kazanmaktadır.

Tez kapsamında konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi'ne ait internet sitesinde, başlığında "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" ifadesi olan 32, "Kurumsal İtibar" ifadesi olan 61 adet doktora tez çalışmasının olduğu görülmüştür. Ancak bu iki temel kavramın bir arada incelendiği doktora tez sayısının 3 olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda, KSS'nin genelde tek boyutlu olarak değerlendirildiği ve örneklemelerin ise genel olarak yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Yapılan literatür taramasında, özellikle KSS konusunda yapılmış olan akademik çalışmaların büyük çoğunluğunun (yaklaşık %65) son 5 yıla ait olduğu göze çarpmaktadır. Bunun yanında, makale ve diğer bilimsel araştırmalar da incelendiğinde, genel olarak konuyla ilgili uygulanan somut faaliyetlere çok fazla yer verilmediği tespit edilmiştir. Gerek bu konudaki çalışma sayılarının az olması, gerekse ülkemizde KSS projelerine teşvik edecek çalışmalara ihtiyaç duyulması dikkate alındığında böyle bir çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Bu tez çalışmasında, KSS projelerinin, kurumsal itibar üzerindeki etkileri araştırılmış ve elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ele alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımı, ülkemizde ve dünyada ki tarihsel gelişimi, işletme içinde ve dışındaki KSS faaliyet alanları, KSS'nin ilişkili olduğu diğer kavramlar ve işletmelere sağladığı faydalar, uluslararası literatürde kabul görmüş KSS modelleri, KSS stratejileri ve modelleri detaylı olarak anlatılmıştır. Ayrıca ilk bölümün sonunda ülkemizde son yıllarda dikkat çeken örnek KSS projelerine yer verilmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, kurumsal itibar kavramı ele alınmıştır. Kurumsal itibarın, tanımı ve etkilediği ve etkilendiği kavramlar, amaçları ve onu oluşturan faktörler, kurumsal itibarın yönetilmesi ve ölçülmesi konuları anlatılmıştır. Ayrıca bölüm sonunda KSS ile kurumsal itibar ilişkisi ele alınmış olup, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik çalışmalardan bazıları incelenerek yorumlanmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümü ise, araştırma kısmından oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal itibar üzerine olan etkilerini tespit etmek için yapılan araştırmayla ilgili veri ve bulgulara bu bölümde yer verilmiştir. Son kısımda ise araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar, geliştirilen önerilerle birlikte sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

İşletmelerin yalnızca kendilerini düşünerek para kazanmayı hedeflemelerinin ve toplumsal değer ve gereksinimleri görmezden gelmelerinin, yapılan araştırmalar sonucunda olumlu bir davranış olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için kullanılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) tüm dünyada ilgi gören bir faaliyet türü olmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde KSS, kavramsal olarak ele alınmıştır. Bu bölümde KSS'nin tanımı, önemi, tarihsel gelişimi uygulama alanları, işletmelere sağladığı faydalar, bu konudaki uluslararası standartlar, KSS stratejileri ve modelleri yer almaktadır. Ayrıca Türkiye'de uygulanan örnek KSS projeleri son kısımda aktarılmıştır.

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Önemi her geçen gün daha da artan KSS kavramıyla ilgili olarak ekonomik, sosyolojik ve çevresel gereksinimlere göre süreç içerisinde birçok tanım ortaya atılmıştır. Özellikle konu ile ilgili akademik çalışmalar arttıkça daha belirgin ve sağlam temellere dayanan tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Böylece işletmelerin KSS faaliyetlerine yön vermesi ve toplumun KSS faaliyetlerden fayda görmesi de olumlu yönde gelişmiştir.

KSS kavramının tarihi oldukça eskiye dayansa da bu kavrama verilen ilgi ve önem oldukça yenidir. İş dünyasında meydana gelen skandalların (Worldcom, Enron, Qwest, Parmalat vb.) ortaya çıkması sonucunda tüketicilerin ekonomiye ve işletmelere olan güveni sarsılmış, bu nedenle Kurumsal Yönetim ve İş Ahlakı kavramlarına olan ilgi artmış ve KSS terimi önem kazanmıştır. Ayrıca, bazı uluslararası örgütlerin (BM, ILO, OECD, AB) çalışan haklarına, çevreye, insan haklarına olan yaklaşımları işletmelerin KSS konusunda daha dikkatli olmalarını zorunlu kılmıştır.

KSS kavramı ilk kez 1953 yılında H. Bowen tarafından yazılan “İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)”

isimli kitabında ele alınmıştır. Bowen eserinde işadamlarının halkın amaç ve değerleriyle uyumlu olan sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini öne sürmüştür (Carroll, 1999:270).

Güncel literatür incelendiğinde, KSS ile ilgili çok sayıda tanımlamalar görülmektedir. Bu tanımlamalardan öne çıkanlar aşağıda belirtilmiştir.

Avrupa Komisyonu'na göre KSS; işletmelerin çevresel ve sosyal sorunları, gönüllülük kapsamında bulunduğu faaliyetlerle ve paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle birleştirebildiği bir kavramdır. Sosyal sorumluluk kavramı yalnızca yasal beklentileri karşılamak değil, gönüllü olarak insana, çevreye ve paydaşlarla olan ilişkilere daha fazla yatırım imkânı sağlamaktır. (Commission of the European Communities, 2001:6).

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) işletmelerin KSS faaliyetlerini, toplumun amaç ve ihtiyaçları ile ilgilenme derecesine göre değerlendirmektedir. UNCTAD sosyal grupların, kendi sosyal evrimleri aracılığıyla zamana uyum sağlayabilmek için belli rol ve işlevlerin gerçekleşmesini amaçladıklarını vurgulamaktadır. İşletmelerin küreselleşen dünya üzerinde etkileri arttıkça, toplumun işletmelerden beklentileri de artmakta ve KSS kavramı hızlı bir değişime uğramaktadır. Böylece KSS standartları ve faaliyetleri, küresel toplum geliştirme sürecinin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (UNCTAD, 1999:1).

Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (ISO)'nun KSS konusundaki stratejik danışman grubunu KSS'yi toplum ve insana fayda getirecek şekilde, işletmeler tarafından sosyal, ekonomik ve çevresel açıdan dikkat çektikleri bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. ISO bu kapsamda, çalışma dünyasında adaletsizlik, iş güvenliği ve işçi sağlığı, insan hakları, çevresel yaklaşımlar ve tüketici hakları gibi boyutların ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Leonard ve McAdam, 2003: 29).

Mohr, Webb ve Haris (2001: 47), KSS'yi işletmelerin toplum üzerindeki tüm olumsuz etkileri en aza indirmek veya tamamen ortadan kaldırarak faydalı hale getirmek için topluma vereceği taahhüt olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, işletmenin, faaliyetlerinin yalnızca kendi üzerindeki etkilerini değil toplum ve çevreye olan etkilerini de değerlendirmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

KSS, işletmeler açısından yalnızca ekonomik olarak değil, gönüllük esasına dayanarak daha temiz bir çevre ve daha iyi bir toplumun ortaya çıkmasına katkıda bulunma sürecini ifade etmektedir (Carroll, 1999:269-271).

Modern anlamda KSS; organizasyonların kendi yasal ve maddi amaçlarından farklı olarak daha iyi bir toplum için sorumluluklarının sonucu olarak, üretime dayalı tüm faaliyetlerinde çevreye olumsuz etkileri bakımından işletmeyi sınırlayan, toplum huzuruna destek olmaya zorlayan faaliyetlere önem verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu durum, işletmeyi, yalnızca kendi çıkarlarını değil toplumun çıkarlarını da düşünmeye zorlamaktadır (Top ve Öner, 2011: 98).

KSS kavramına yakın olarak, 1776 yılında A. Smith’ in “kâr maksimizasyonu” yaklaşımı kapsamında Milton Friedman’ın ortaya attığı, işletmelerin kârının artmasıyla ortaklarında zenginleştiği, böylece paydaşların toplumun ihtiyaç duyduğu yardımı kendi istekleriyle yaptıklarını savunan görüş hâkim olmuştur (Alakavuklar ve diğerleri, 2009:106).

KSS’ye yönelik yaklaşımlar Tablo 1.1.’de tarihsel sürece göre sıralanmıştır:

Tablo 1.1: KSS’ ye İlişkin Farklı Tanımlamalar

Yazar/Yıl	KSS Tanımı
Bowen(1953)	İşletmelerin, topluma ait değer ve normları dikkate alarak, herhangi bir çıkar beklemeden gönüllü bir şekilde faaliyette bulunmalarıdır.
Frederick (1960)	İşletmelerin, mevcut tüm kaynaklarını dar bir kapsamla yalnızca kendi çıkarları için değil, geniş bir bakış açısıyla toplumun yararı için de gönüllü olarak kullanmasıdır.
Davis ve Blomstorm (1966)	İşletmelerin, bütün toplumsal sistem üzerine yaptığı karar ve eylemlerinin etkilerini düşünerek hareket etmesidir.
Sethi (1975)	İşletmelerin, toplum beklentilerini dikkate alarak ona ait sosyal değer ve yargılarına uygun olarak hareket etmesidir.
Carroll (1979)	İşletmelerin, toplumun kendisinden beklediği yasal, ahlaki, hayırsever ve ekonomik sorumluluklar topluma sunmasıdır.
Jones(1980)	İşletmelerin, sadece ortaklarına değil tüm paydaşlarına karşı yerine getirmesi gereken sorumlulukları üstlenmesidir.
Wood (1991)	İşletmelerin, toplumu bir bütün olarak değerlendirmesidir.
Baker (2003)	İşletmelerin, topluma yararlı olacak üretim süreci oluşturmalarıdır.

Kaynak: Kakabadse (2006)’ den aktaran Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014:129.

1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanlığın varoluşundan beri, bir tarafta iyiliğe ihtiyaç duyan, diğer tarafta ise iyilik yapma eğiliminde olan insanlar var olmuştur. Tarihsel süreç içerisinde hem ihtiyaç ve beklentiler artmış hem de beklentileri karşılama imkânları çoğalmıştır. Özellikle iş dünyası kavramının oluşmaya başlamasından sonra insanlara, doğaya ve diğer paydaşlara yönelik olarak sorumluluk bilinci de oluşmaya başlamıştır. Tarihsel süreçte meydana gelen önemli olaylar bu faaliyetleri farklı boyutlara ve kalıplara yerleştirmiştir. Yönetim kavramının, bilimsel bir şekle girmesinden sonra ise bu yardımlaşma ve iyiliklerin günümüzdeki adı olan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı ortaya çıkmış ve bu kavram işletmelerin yönetim sürecine dâhil olmuştur.

KSS kavramının, dünya ve ülkemiz açısından, zaman içerisindeki değişim ve gelişimi aşağıda aktarılmaktadır:

1.2.1. Dünyada Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarihsel süreçte, iş dünyasına etki eden önemli olaylar kronolojik olarak değerlendirildiğinde, sosyal sorumluluk kavramının da bu süreçte değişik şekiller aldığı görülmektedir. Sosyal sorumluluk kavramının gelişimi; sanayi devrimi öncesi dönem, sanayi devrimi sonrası dönem, otomasyon dönemi ve II. Dünya Savaşı sonrası şeklindeki dönemler ışığında aşağıda açıklanmaktadır:

1.2.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dönem

Bu dönem, Sosyal Sorumluluk kavramının din ve medeniyetlerle başladığı dönemdir. 1100 yıllarına kadar devam eden bu süreç “işletme öncesi dönem” olarak da bilinmektedir. Her ne kadar bu dönemde geniş kapsamlı pratik yenilikler yapılmassa da Eski Yunan, Roma, Çin ve Mezopotamya toplumlarında insanların etik görüşleri, dini inançları ve kişisel yargıları çeşitli yasalarla farkında olmadan bir sosyal sorumluluk çerçevesinde değerlendirilmiştir (Çınar, 2011: 22).

Hammurabi kanunları ve çeşitli ahlaki yaklaşımlar, bu dönemde temel noktalar olarak kabul edilmiştir. Ayrıca Hammurabi kanunları, tüketiciyi koruma misyonu içeren ilk kanun olarak da kabul edilmektedir (Yumuşak, 1999: 57). Bu yasalar, tüketici-satıcı, işçi-patron ilişkilerini düzenleyerek ticaret yaşamına ilişkin çeşitli sistemlere ön ayak olmuştur. Bu dönemde sosyal sorumluluk olarak değerlendirilebilecek ilk topluma karşı sorumluluk fikrini savunan düşünür Eflatun olmuştur. Eflatun, toplum çıkarlarının ve ekonomik açıdan genel yararın, ilk prensip olması gerektiğini savunmuştur. Buna benzer olarak Aristo'da ekonomik olaylara ahlaki açıdan bakarak ticaret ve alışverişin adaletli bir şekilde gerçekleşmesini savunarak sosyal sorumluluk kavramının hayat bulmasına katkı sağlamıştır (Ahmet, 1978: 52).

Din kurallarının da temelini oluşturan insanlara iyilik yapma, çevreye, doğaya ve kanunlara saygılı olma gibi kavramlar sosyal sorumluluk kavramına öncülük etmektedir. Bundan dolayı, bu kavramın ortaya çıkmasında dinlerin etkisi de bulunmaktadır (Bardakçı, 2005: 4). Hz. Musa'ya ait olan "On Emir" sosyal sorumluluklara vurgu yapan bir organizasyon anlayışının ortaya çıkmasına imkân sağlamıştır (Yozgat, 1983: 7). Buna benzer olarak Hristiyanlık dinine ait olan "Yedi Büyük Günah" olarak bilinen kurallarda da kiliselerin önderliğinde sosyal sorumluluk ile ilişkili düşünceler yer almaktadır. İslam dininde de sosyal sorumluluk düşüncesi kapsamında yoksullara yardımı amaçlayan hayır kurumları ve vakıflar kurulmuştur (Taşkan, 2003: 3).

16 ve 18. yüzyıllar arasını kapsayan dönemde, Avrupa'da "Merkantilist" akım hüküm sürmüştür. Dönemin ekonomik sisteminin genel adı olan Merkantilizm, devletin sosyal sorumluluk kapsamında toplum adına her türlü kararı verebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu düşünce akımına göre bir ülkenin ekonomik gücü, sahip olduğu altın ve gümüş miktarı olmuştur. Merkantilizm, ticaretten azami kâr sağlanmasını, üretimin asgari maliyetle yapılmasını, çalışan ücretlerinin en az seviyede olmasını ve bu şekilde devletin daha güçlü hale gelmesini hedef almıştır. Bu düşünce akımı gelir adaletsizliği, halkın fakirleşmesi, talebi karşılayamayan üretim miktarı gibi büyük memnuniyetsizliklere yol açmış ve beklentileri karşılayamamaktadır (Ahmet, 1978: 55).

Avrupa’da iş yaşamında karmaşaların olduğu bir ortam yaşanırken, doğudaki İslam düşünürleri ise liberal ve dengeli bir ekonomiyi ve devlet tarafından ekonomiye müdahale edilmesinin bireylerin girişim çabalarını engelleyeceğini savunmuştur. Ayrıca bireylerin başarısının huzur ve refah ortamını sağlayabileceğini öne sürmüşlerdir. Toplumun ticari faaliyetlerini devam ettirmesi ve bu faaliyetlerin devlet birimleri tarafından denetlenmesi sosyal devlet anlayışının temeli olarak görülmektedir. Anadolu’daki sosyal sorumluluk temelleri ise haksız rekabetin önüne geçmek, ihtiyaç sahiplerini korumak ve ticaret ahlakını korumayı hedef almış olan lonca ve ahilik akımları ile atılmıştır (Ülgener (1995)’den aktaran Çınar, 2011: 24).

Bu dönemin başlıca özellikleri; ekonomik gücün devletin elinde olması ve ilk amacın devletin güçlenmesi olmuştur. Bu yüzden işgörenlere düşük ücretler verilmesinden dolayı halkın yoksullaşması, enflasyonun artışı ve gelir dağılımında adaletsizlikler ortaya çıkmıştır. Zayıf ülkelerin sömürgeleştirilmesi, güçlü devletler tarafından bir strateji olarak benimsenmiş ve bu ülkelerdeki kaynaklar ve işgücü zalimce kullanılmıştır. Bunun yanı sıra bu dönemde, sosyal sorumluluk kavramının da gelenek, örf ve adet, dini ve kültürel yapının etkisi altında kaldığını söylemek mümkündür.

1.2.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem

Buhar gücünün kullanılmaya başlanması, makinelerin yayılması ve Adam Smith’ in öncülük ettiği klasik ekonomik düşüncenin benimsenmesi sanayileşme sürecinin başlamasında önemli rol oynamıştır. İşletme kavramı bu dönemde ortaya çıkmaya başlamış ve ticari ve ekonomik olarak önemli farklılıklar meydana getirmiştir. Sanayileşme dönemi KSS’nin ikinci dönemi olarak da bilinmektedir. Adam Smith, bu dönemde sanayileşme öncesine hâkim olan merkantilizmin sanayileşme için yetersiz ve uygunsuz olduğunu belirtmiştir. Bunun yerine özel girişimlere daha fazla önem verilmesi, rekabetin desteklenmesi, ekonomi alanında sürekli yenilik, ekonomi serbestliği ve kişi çıkarlarının devlet çıkarlarından üstün tutulması hususlarını içeren bir sistem önermiştir. Smith devlet kontrolündeki artışlara, rekabet ve serbest ticaretin hızını kesme riski olduğu için genel olarak olumsuz bakmıştır (Ferrer, 2005: 113).

Bu dönem ile birlikte serbest piyasa kavramı da ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın başlarında işletmeler, hükümetlerin piyasalara müdahalesini en aza indirmeye çalışmışlardır. Bu kapsamda işletmeler kanunlardan dolayı yapmak zorunda oldukları faaliyetlere değil, kendilerinin gönüllü olarak gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerini hayata geçirme düşüncesine yönelmişlerdir. Hükümet ise bu durumda bireysel ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla, destekleme ve ödüllendirme gibi hamlelerle önemli bir rol oynamış, ancak işletmeler bu hamleleri yine de üretkenlik karşıtı ve uygun olmayan faaliyetler olarak nitelendirmiştir. Böylece KSS işletmelerin bireysel tercihlerine bırakılmıştır (Livesay ve Carnegie, 2000: 79).

Bu dönemde iş dünyası, kolektivizm akımından sıyrılıp bireyselliğe doğru yönelmiş ve merkantilizm baskın hale gelmiştir. İşletmeler birey için iyi olanın zaten toplum için de iyi olacağı parolasıyla hareket etmeye başlamış ve bireysellik teşvik edilmiştir. Bu dönemde KSS fikri, bu konuya basit bir bakış açısına sahip dini bir sorumluluktan bir değere dönüşmüştür (Adolph ve Gardiner (1968)’den aktaran Sohodol Bir, 2008: 25).

Bir “hayır işi” olarak nitelendirilen KSS, bu dönemle birlikte ekonomik olarak güçlü durumda olan bireylerin ve işletme sahiplerinin hayırseverlik faaliyetleri ile doğru orantılı olarak gelişen bir süreç haline gelmiştir. Bu duruma merkantilizm akımında yer alan, hayırseverlerin dindar olması ve hayırseverliğin sadece dini bir faaliyet olması değil, işletmenin her alanında bireysel kontrolün belirleyici olması neden olmuştur.

1.2.1.3. 20.yy’ın İlk Yarı ve Otomasyon Dönemi

Sanayi Devrimi sonrası olarak da adlandırılan bu dönemde işletme hayatında önemli adımlar atılmıştır. İşçi sendikalarının kurulması, devletin sanayileşmeye müdahalesi ve sanayi sektörü içerisinde burjuvazi hareketlerinin oluşması bu dönemde ortaya çıkmıştır (Biber, 2002: 74).

Bu zamana kadar olan süreçte işletmelerin kötü niyetli olarak kâr maksimizasyonunu hedef alarak meydana getirdikleri olumsuzlukların yaşanmaması için farklı çözümler aranmıştır.

Bu döneme damgasını vuran I. Dünya Savaşı ve ekonomik buhranlar karşısında işletmeler farklı stratejiler belirlemeye yönelmişlerdir. Özellikle ücret, istihdam ve yatırım konularında denge ve adaletin sağlanması için etkili adımlar atılmıştır. Savaşların sebep olduğu yıkım sonucunda işlerini kaybeden insanların sorunlarını çözme isteği, sendikaların artmaya başlaması ve bu sayede işçi sınıfının toplumda güçlü bir yer etmeye başlaması sosyal faaliyetleri de beraberinde getirmiş ve buna bağlı olarak da sosyal sorumluluk kavramı ön plana çıkmıştır. Bu dönemde bireysellik yerini toplumsal bakışa bırakmış, insan ihtiyaçları ve eşitlik önem kazanmış, bireye ve topluma karşı yükümlülüklerin sadece belirli bir kişi veya işletmeler tarafından değil, sektördeki tüm işletmeler tarafından yürütülmesi fikri vurgulanmıştır. 1936 yılında ilk kez sosyal sorumluluk ve davranış tarzlarını değerlendirmek için işletmelerin üst düzey yöneticilerinin katılımıyla Sears şirketi bünyesinde toplantılar düzenlenmiştir (Walton (1967)'dan aktaran Çınar, 2011: 27).

Bu dönemde seri üretim ve otomasyon ile birlikte tarım hayatı yerini endüstriye bırakmaya başlamıştır. Endüstrinin hâkimiyetinin artması, işletmelerin önemini daha da artırarak ekonomik yapı içerisinde önemli rol üstlenmelerini sağlamıştır. Otomasyona geçiş, azami kâr akımını da beraberinde getirdiği için bu dönemde işletmeler yalnızca ortaklarına karşı sorumlu olmuşlardır. Bu durum KSS fikri ile uyumsuzdur (Çınar, 2011: 27).

Sanayi döneminin başlarında, işsizlik oranı yüksek ve nitelikli iş gücü az olduğundan çalışanlar işletmeler tarafından gerekli ilgi ve değeri görememiştir. Bu durumun engellenmesi için devlet çalışanların eğitimi üzerine maddi yatırımlar yapmaya başlamıştır. Böylece işgörenler daha fazla ilgi görmüş ve sendika hareketleri başlamıştır. Bu durum işletmelerin de güçlenmesine olanak sağlamış ve böylece tekelleri oluşmaya başlamıştır. Bu sebepten dolayı ortaya çıkabilecek sorunları ve kontrolsüz büyümeyi engellemek için devlet, bazı yasal düzenlemelere gitmiştir (Çınar, 2011,27).

1.2.1.4. II. Dünya Savaşı Sonrası Dönem

Batı ülkelerinde ekonomik olarak II. Dünya Savaşının ardından önemli gelişmeler yaşanmış ve işletme faaliyetlerini geliştirmek için eğitime verilen önem

ve bu konuda yapılan harcamalar artırılmıştır. Bu dönemde işletmeler üzerinde iç ve dış baskı oluşturularak sadece kâr hedefli değil, aynı zamanda çalışanlarında istek ve ihtiyaçlarına odaklanarak hareket etmeleri sağlanmıştır. Böylece işletmelerin sosyal bir organizasyon haline gelmesi sağlanmıştır. Bu gelişmeler ekonomik rekabetin de yoğunlaşmasını sağlamış ve tüketici beklentilerinin ve toplum yararının ön planda tutulmasında önemli rol oynamıştır (Çınar, 2011: 28).

Birleşmiş Milletler (BM)'in yayınladığı insan hakları bildirgesinde bulunan temel hak ve özgürlükler, insanların sosyal ve siyasal olarak güçlerini artırmış ve mesleki örgütlerle birlikte hareket etmelerini sağlamıştır (Tosun, 1990: 5).

II. Dünya Savaşının ardından işletmeleri, sosyal sorumlulukları önemsemeye sevk eden gelişmeler aşağıda sıralanmıştır (Ataç, 1982: 105);

1. Devletin ülke ekonomisine müdahalesi sonucunda, işletmelere bazı sınırlamalar getirilmiştir.
2. Artan nüfus hızı ve yoğunluğu sonucunda insan ilişkileri de artmıştır. Bunun yanı sıra işsizlik de önem kazanmıştır.
3. Demokratik bir sürece girilmesi, insanı sosyal ve siyasal açıdan daha güçlü kılmıştır.
4. Farklı organizasyonların oluşması sonucunda, bireyler örgütsel olarak da güçlenmiştir.
5. Doğu ve Batı bloklarının oluşması sonucunda rekabet artmış ve devletlerin ve işletmelerin yönetimlerinde değişiklikler meydana gelmiştir.

Savaş sonrası dönem, KSS kavramının modern hale geldiği zaman dilimi olmuştur. Özellikle Bowen'in "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" adlı kitabı bu konuda bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra yine aynı konuda yayınladığı diğer eserler Bowen'e "KSS'nin Babası" unvanını kazandırmıştır. Bowen tüm eserlerinde işletme faaliyetlerinin toplum değerleri ile uyumluluğunun önemini vurgulamıştır (Carr ve diğerleri, 2004).

1950'li yıllarda işletmelerin güçlenmesi, büyümesi ve etkinliklerinin artmasıyla birlikte KSS kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Güncel literatürde halen kullanılmakta olan KSS kavramı ise ABD'de 1960 yıllarında doğmuştur. Bu kavrama, işletmelere yasal sorumluluklarının dışında bazı sorumluluklar yüklenmektedir (Çınar, 2011: 29).

Bu süreçte KSS'nin gelişmesini desteklemek amacıyla Enterprise et Progres, Union des Industries Metallurgiques et Minières (Fransa), Botelle Institut, Stiftung für Gesellschaftung Unternehan (Almanya), Social Audit Ltd., Committee for Social Responsibilities (İngiltere) gibi bazı birimler kurulmuştur (Taşkan, 2003: 7).

1970 ve 1980'li yıllarda işletmelerin sadece KSS faaliyetlerini uygulayıp uygulamadıkları değil, aynı zamanda bu faaliyetlerin ahlaki çatı altında olup olmadığı da tartışmaya açılmıştır. Bunun en önemli nedeni, özellikle büyük ölçekli işletmelerin içinde bulunduğu toplum ve sanayi sektörüne de örnek teşkil etmeleri olmuştur. Bu yüzden işletmeler, KSS sürecinde çok titiz davranmak durumundadırlar. Bu faaliyetler tüm çevreyi ve paydaşları etkileyeceği için, sonuçlarından yöneticiler sorumlu olmaktadır. Ayrıca bu faaliyetler işletmelerin itibarı açısından da büyük önem taşımaktadır (Bardakçı, 2005: 10-11).

1990'lı yıllara gelindiğinde KSS stratejik bir tercih olmaktan öte bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle bilimsel literatürde bu dönemde büyük gelişmeler meydana gelmiştir. BM, OECD, AB gibi büyük ulusal ve uluslararası organizasyonlar ve hükümetler KSS faaliyetlerinin yaygınlaşması için gündem maddeleri oluşturmuşlardır. 2005 yılı AB tarafından "KSS Yılı" olarak kabul edilmiştir (Evuleocha, 2005: 328-340).

ABD'de KSS'nin artan değerini analiz edebilmek için yapılan bir araştırmada 1999 yılında 9,6 milyar dolar olan hayırseverlik miktarının 2004 yılında 12 Milyar dolara çıktığı tespit edilmiştir (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2009: 36).

İşletmelerin genel olarak kuruluş amacı, ekonomik varlık olabilmek iken, toplumun yeni ihtiyaçları ve bu kapsamda oluşan işletmelerden beklentileri bu durumu değiştirmektedir. Günümüzde işletme sorumluluklarının başını işverenlerin yasalara ve ahlaki kurallara olan yaklaşımları çekmektedir (Massie (1983)'den aktaran Çınar: 31). Ayrıca yaşadığımız dönemde modern olarak kabul edilen işletmeler, birey ve belli gruplara hizmet eden ekonomik hedeflerden uzaklaşarak, çevreye ve topluma faydalar sağlamayı amaçlayan organizasyon niteliklerine bürünmektedirler (Tosun, 1990: 90).

1.2.2. Türkiye’de Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde de, gelişen sanayi ve ekonomi, tüm dünyada olduğu gibi tarihsel süreç boyunca değişimin en önemli parçalarından birisi olan KSS faaliyetlerine verilen önemi beraberinde getirmiştir. Markaların giderek değer ve itibar kazanması, toplumun ve paydaş grupların işletmelerden sosyal beklentilerini artırmış ve bununla doğru orantılı olarak sosyal sorumluluk alanında birçok gelişme yaşanmıştır.

8. yüzyılda ortaya çıkan Ahilik akımı, ülkemizde sosyal sorumluluk adına atılan ilk adımları temsil etmektedir. Ahilik genel olarak, esnaflar tarafından Türk toplumunun hem sanat ve mesleki anlamda hem de ahlaki anlamda gelişmesini sağlayan bir birliktir. Bu birliğin toplumsal ahlak ve dayanışmanın gelişmesi, tarım ve ticari sektörlerdeki üretimin kontrolü, sendikal faaliyetler gibi hususlarda çok önemli etkileri olduğu kabul edilmektedir (Özevren, 1997: 7).

14. yüzyıldan itibaren Ahilik sistemi önemini kaybetmeye başlamıştır. Ahiliğin yerine dönem gereksinimlerine daha fazla cevap verebilecek, esnaf ve sanatkârların kendi aralarındaki düzeni ve özel işleri sağlamak için tesis ettikleri loncalar kurulmuştur. Loncalar kendi içlerinde, bünyesindeki bireylerin doğum, ölüm, evlenme, hastalık, işsiz kalma gibi durumlarında yardım sağlamak amaçlı dayanışma sandıkları kurmuşlardır. İş ahlâkı ile ilgili olarak lonca sisteminde ancak belli safhalardan geçebilen çırağın ustalık ve kalfalık derecelerine yükselmeleri sağlanmıştır (Özevren, 1997: 7).

19. yüzyılın sonunda yabancı yatırımcıların artışı ile birlikte sanayi sektörü genişlemeye başlamıştır. Bu durumla birlikte yerli ve yabancı işçi sayıları da artış göstermiştir. Bu artışa rağmen, bu dönemde ülkemizde işgören ve yönetici arasındaki ilişkiyi düzenleyen herhangi bir yasal mevzuat bulunmamaktadır. Bu dönemde işçiler son derece düşük ücretlerle, günde 16 saate kadar çalışmaktadır. Bu durum özellikle yabancı yatırımcıların bünyesinde çalışan yerli çalışanlar için son derece ağır, yıpratıcı ve ayrımcılığa açık bir hâl almaktadır (Başaran, 1998: 38).

Osmanlı’da ilk grev girişimi 1870’li yıllarda görülmüştür. Şubat 1872’de Beyoğlu Telgrafhanesi çalışanları tarafından gerçekleştirilen bu girişim ilk grev olarak kabul edilmektedir (Başaran, 1998: 38). Bununla birlikte 2. Meşrutiyet Döneminin getirdiği özgürlük akımı neticesinde, büyük şehirlerde olumsuz çalışma

koşulları gerekçesiyle yüzbinlerce çalışan greve gitmiştir. Buna karşılık olarak 1909 yılında çıkan bir yasa ile grev yasaklanmıştır (Başaran, 1998: 39).

Cumhuriyet dönemi Osmanlı döneminde olumsuz şartlarla çalışan memur ve işçileri de devralmıştır. Bu konuda daha önce düzenlenmiş bir yasa olmadığı için uyuşmazlıklar 1909 yılında yürürlüğe girmiş olan yasa ile çözülmeye çalışılmıştır (Başaran, 1998: 39).

1950 yılından sonra ülkemizde özel sektör kavramı gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde sendikal faaliyetler çok az olmuştur. Tüketici hakları kapsamında herhangi bir düzenlemeye rastlanmamaktadır. 1960'lı yıllardan sonra yaşanan toplumsal örgütlenme alanında ki gelişmeler ise işletmeleri daha hassas olmaya mecbur bırakmıştır. Bu dönemden itibaren Türkiye'deki özel işletmeler toplum karşısında daha fazla sorumluluk bilinciyle ve saygılı bir şekilde hareket etmeye başlamıştır. 1961 anayasası ve ondan iki yıl sonrasında çıkan sendikalar kanunu, grev, lokavt gibi çalışma haklarını anayasal olarak garanti altına almıştır. Ancak güvenlik gerekçesiyle grev ve lokavt faaliyetleri tekrar durdurulmuştur. Bu dönemde memurlara da sendikal haklar verilmiş ancak 1970'li yıllarda meydana gelen siyasi olaylar yüzünden bu haklar tekrar iptal edilmiştir. 12 Eylül darbesiyle birlikte sendikal faaliyetler askıya alınmış, bir kısmına ise tamamen son verilmiştir. Grev, lokavt ve toplu iş sözleşmesi yeni sınırlamalarla yürürlüğe girmiştir (Başaran, 1998: 42).

Türkiye'de sosyal sorumluluk kavramı 1999 yılında meydana gelen 17,000 kişinin hayatını kaybetmesine sebep olan depremlerden sonra farklı bir biçim almıştır. Devletin meydana gelen mal ve can kayıplarına karşı yetersiz kalması sonucunda kurum ve birey bazında gönüllü birçok faaliyet başlamıştır. Başta Arama Kurtarma Derneği (AKUT) olmak üzere yıkılan bölgelerin yeniden inşası ve iyileştirilmesi için birçok Sivil Toplum Kuruluşu (STK) ve gönüllü grup önemli girişimlerde bulunmuştur (Çınar, 2011: 33).

Türkiye'de özellikle 2000'li yıllardan sonra KSS uygulamalarına etkili ve yaygın olarak ağırlık verildiği görülmektedir. Tüm dünyada çok daha önce kurumsallaşan bu "hayırseverlik" faaliyetlerinin ülkemizde geç başlamasının en büyük nedenlerinden birisi ekonomik istikrarsızlıklar olarak gösterilmektedir. Kısa süre aralarla meydana gelen yüksek enflasyon ve ekonomik krizler kurumları yalnızca ekonomik sorunlarıyla ilgilenerken hayatta kalma kaygısı yaşamalarına

neden olmuştur. Enflasyon oranlarının düştüğü dönemlerde ise işletmelerin KSS faaliyetlerine daha fazla yöneldikleri görülmektedir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (KSSD)'nin kurularak 2008 yılında Avrupa üyeliğine kabul edilmesi ülkemizde bu alanda olumlu etkilere yol açmıştır. Derneğin 2008 yılında, KSS gelişimine yönelik hazırlanan ilk raporu yayınlanmıştır. Süreç içerisinde sosyal sorumluluk konusunda öncülerin de belirlendiği araştırmalar yapılmıştır. 2008 yılında yayınlanan bu rapora göre Türkiye'deki KSS uygulamalarında dikkat çeken hususlar aşağıda belirtilmiştir ("Sosyal Sorumluluk Platformu", <http://www.sosyalsorumluluk.org/kurumsal-sosyal-sorumlulugun-turkiyede-gelisimi/>):

- İşletmeler KSS faaliyetlerini farklı biçimde tanımlayıp yönetmektedir.
- KSS faaliyetlerinde genellikle STK'lar ve sponsorlarla koordineli yürütülen toplumsal projelere öncelik verilmektedir.
- Paydaş katılımı yalnızca STK'lar ile işbirliği ile uygulanan projelerle sınırlı olmaktadır.
- İşletmelerin önceki dönemlerde basit çevresel ve sosyal sorunlara yöneldikleri görülmektedir.
- Uluslararası işletmeler ülkedeki KSS faaliyetlerini olumlu olarak yönlendirmektedirler.
- KSS genellikle işletmeye itibar kazandırmak ve pazarlama hedeflerine ulaşabilmek için bir araç olarak görülmektedir.

Anlaşıldığı gibi bu dönemde Türkiye'de KSS kavramına yönelik olarak bir karmaşa ve belirsizlik yaşanmıştır. Her ne kadar birçok işletme KSS başlığı altında faaliyetler gerçekleştirmişse de, bu uygulamalar KSS'nin ruhunu ve mantığını tam olarak yansıtamamıştır.

KSSD tarafından her yıl KSS zirvesi düzenlenmektedir. Zirvenin amacı toplum yararına olabilecek uygulama fikirleri farklı iş çevrelerinden hissedarlara tanıtarak işbirlikleri tesis etmektir. Dernek tarafından Aralık 2018'de İstanbul'da, onuncusu düzenlenen KSS Zirvesi esnasında ayrıca "KSS Pazaryeri Etkinliği" adında bir etkinlik düzenlenmiştir. İşletme yöneticileri, akademisyenler ve uzmanlardan oluşan yaklaşık 700 kişinin katıldığı ve her yıl düzenlenen bu etkinliklerde işletmelere projelerini tanıtım amaçlı stantlar kurarak, katılımcılarla

tanışma, ortak projeler geliştirme, ortaklıklar kurma gibi fırsatlar yaratılmaktadır. Bu etkinliğin sonunda, uluslararası bir jüri Türkiye’ de uygulanan en iyi KSS faaliyetleri seçmektedir (“TKSSD”, <http://kssd.org/10-kurumsal-sosyal-sorumluluk-zirvesi/>).

Tarihsel sürece bakıldığında, Türkiye’de KSS kavramının gelişimi son yıllarda gündeme gelmektedir. KSS’nin küreselleşen dünya üzerindeki önemi dikkate alındığında, bu alana gerek işletmeler gerekse kamu kurumları tarafından daha çok maddi ve manevi kaynakların ayrılması, hem ekonomik hem de toplumsal olarak ilerlemeye büyük katkı sağlayacaktır.

Ülkemizde bugün KSS kavramı, tüm dünyada olduğu gibi artan bir öneme sahiptir. İşletmeler her geçen gün yeni KSS projeleri üretmektedirler. Tüketicilerin de bu konuda bilinçlenmesiyle KSS sadece yardım ve hayır faaliyeti olarak görülmekten çıkmış, toplumla karşılıklı kazan-kazan unsurunu teşkil eden bir süreç haline gelmiştir. Bu durum sürdürülebilir rekabet avantajı için de önemli bir etken olmuştur. İşletmeler KSS faaliyetlerini, topluma faydasını araştırarak gönüllülük çerçevesinde gerçekleştirdikçe daha da pozitif tepkiler almaktadır. Bu durum hem işletmeleri, hem ortakları, hem de toplumu bu konuda faaliyetler gerçekleştirmeye ve desteklemeye daha da fazla teşvik etmektedir.

1.2.2.1. Türkiye’de KSS Gelişimini Etkileyen Kurumlar

KSS faaliyetlerinin uygulanmasında, yalnızca uygulayıcı olan özel işletmeler değil, birçok farklı birim rol almaktadır. Bu birimlerin çeşitliliği ve KSS kavramıyla olan ilgisi, ülkedeki KSS etkinliğini arttırma da oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle devlet kurumlarından gelen destek, teşvik ve denetimler işletmelerin KSS faaliyetlerini daha yoğun ve sistemli olarak uygulamalarına yardımcı olmaktadır.

Ülkemizde KSS faaliyetlerine müdahil olarak onları yönlendiren önemli kurum/kuruluşlar aşağıda belirtilmiştir (“TKSSD”, http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf):

1.2.2.1.1. Yasama Organları

KSS faaliyetlerinin, zorunlu veya gönüllü olması gerektiği konusu halen önemli bir tartışma konusu olmaktadır. Ülkemizde ki KSS kavramına bu pencereden bakıldığında; zorunluluk boyutuyla ilgili resmi mevzuat sitesi olan www.mevzuat.gov.tr adresinde Ocak 2019 itibarıyla “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, “Sosyal Sorumluluk” ifadeleri kullanılarak yapılan aramada herhangi bir sonuç görülememektedir. Bu durum ülkemizde KSS faaliyetlerinin tamamen gönüllük esasına dayandığı konusunda ipucu vermektedir. Ancak her ne kadar doğrudan KSS adı altında bir yasal düzenleme olmasa da, bu konuyu teşvik ve takip edecek bazı mevzuatlar yer almaktadır.

Türkiye’de KSS konusu ile bağdaştırılabilecek bazı mevzuatlar aşağıda belirtilmiştir:

- a. 4077 sayılı Tüketicileri Koruma Kanunu**
- b. 2821 sayılı Sendikacılık Kanunu**
- c. 2872 sayılı Çevre Kanunu**
- d. 5346 sayılı Yenilenebilir Enerji Kanunu**
- e. 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu**
- f. 4734 sayılı Kamu İhalesi Kanunu**
- g. 4587 sayılı İş Kanunu**
- h. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu**
- i. 5199 sayılı Hayvanları Koruma Kanunu**

Özellikle Avrupa Birliği üyeliği kapsamında Türkiye’de KSS kavramı ile ilgili önemli adımlar atılması beklenmektedir. 2007 yılında AB Genel Sekreterliği, STK’ların AB konusunda bilgilerini paylaşmaları hususunda çağrıda bulunmuştur. Ayrıca AB ile Tablo 1.2’de belirtilen konularda uyum kapsamında KSS ile ilgili de mevzuatların yürürlüğe girmesi beklenmektedir.

Tablo 1.2: KSS ile İlgili Mevzuatlar

Finansal Hizmetler / Sorumlu Bakanlık: Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Hazine Müsteşarlığı	➤ Menkul Kıymetleri Düzenlenmiş Bir Piyasaya Kabul Edilen İhraççıların Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüklerinin Harmonizasyonu (Direktif 2004/109/EC)
Kamu İhaleleri / Sorumlu Bakanlık: Maliye Bakanlığı	➤ Kamusal Proje, Kamusal Alım ve Kamusal Hizmet Sözleşmelerinin Yapılmasına İlişkin Prosedürlerde Eşgüdümün Sağlanması (Direktif 2004/18/EC)
Sermayenin Serbest Dolaşımı / Sorumlu Bakanlık: Maliye Bakanlığı	➤ Kara Paranın Aklanması ve Terörizmin Finansmanı İçin Finansal Sistemin Kullanımının Önlenmesi (Direktif 2005/60/EC) ➤ Kara Paranın Aklanması, Suç Araçlarının ve Suç Eyleminden Elde Edilen Kazançların Tespiti, İzlenmesi, Dondurulması, Zapt Edilmesi ve Müsaderesi (2001/500/JHA: Konsey Çerçeve Kararı)
Çevre / Sorumlu Bakanlık: Çevre ve Orman Bakanlığı	➤ Çevresel Zararın Önlenmesi ve Giderilmesi (Direktif 2004/35/EU) ➤ Kamu ve Özel Sektör Projelerinin Çevreye Etkilerinin Değerlendirilmesi (Direktif 85/337/EEC) ➤ Atıklar (Direktif 2006/12/EC) ➤ Çevre-Etiket Ödül Sistemi (1980/2000/EC) ➤ Sera Gazı Emisyonu Planı (Direktif 2003/87/EC Avrupa Parlamentosu ve Konseyi)
Sosyal Politika ve İstihdam / Sorumlu Bakanlık: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	➤ Avrupa Toplumsal Antlaşması ve ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) Sözleşme 87 Dernek Kurma Ve Örgütlenme Hakkı ve ILO Sözleşmesi 98 Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkının Uygulanması, Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması Sözleşmesi - ILO 182 ➤ Konsey Direktifi 89/391/EEC Çalışanların Güvenlik ve Sağlığını İyileştirmeyi Teşvik Eden Önlemler ➤ Elektromanyetik Alanlara Maruz Kalan Çalışanların Asgari Güvenlik ve Sağlık Gerekleri (Direktif 2004/40/EC Avrupa Parlamentosu ve Konseyi)
Tüketicinin Korunması/ Sorumlu Bakanlık: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	➤ Dürüst Olmayan Sözleşme Şartları (Konsey Direktifi 93/13/EEC) ➤ Üye Ülkelerin Yanıltıcı Reklama Karşı Kanunlarının, Yönetmeliklerinin, İdari Kararlarının Yakınlaştırılması (Konsey Direktifi 84/450/EEC) ➤ Tüketicinin Korunması Konusunda İhtiyati Tedbirler (Direktif 98/27/EC Avrupa Parlamentosu Ve Konseyi)

Kaynak: Türkiye KSS Derneği Raporu, 2008: 14.

1.2.2.1.2. Sivil Toplum Kuruluşları

Dünya üzerindeki çok büyük ölçekli uluslararası işletmelerin yanlış uygulamalarını durdurmayı ve ifşa etmeyi hedef edinen Greenpeace, Bebek Sütü Hareketi gibi oluşumların faaliyetleri, STK'ların gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde etkilerini gözler önüne sermektedir. Türk hukuk sistemi, vakıf ve dernekler olmak üzere, idari yapıya sahip iki tür STK tanımlamaktadır. Ülkemizde 2018 yılı verilerine göre 114.652 dernek ve 5500 civarında vakıf bulunmaktadır. ("Sivil Toplumla İlişkiler Gn. Md.", www.dernekle.gov.tr; "Vakıf İstatistikleri" www.vgm.gov.tr). Bu dernek ve vakıflar çok farklı amaçlar üzerinde kurulmuşlardır. Ancak bunlardan 2 tanesi doğrudan KSS faaliyetleri üzerine çalışmalar yapmaktadırlar. Bunlar Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (TKSSD) ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'dir. Ayrıca İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, ülkemizi Dünya Sürdürülebilir İş Konseyi adlı platformda da temsil etmektedir. Bu iki derneğin de ortak amacı, KSS faaliyetlerinin daha yaygın hale getirilmesi ve iş dünyası ile devlet kurumlarının ortak hareket etmesini sağlamaktır (TKSSD, http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf).

1.2.2.1.3. Medya

Medya, işletmelerin olumsuz faaliyetleri karşısında halk arasında duyarlılık oluşturarak en önemli rollerden birini oynamaktadır. Ülkemizde medya kanallarına sadece birkaç büyük grup şirketin sahip olması ve radyo, televizyon ve yazılı basın üzerinde hâkimiyetlerinin bulunması, medya organlarının bağımsızlığı konusunda tartışmalara sebep olmaktadır. Ayrıca, medya grubu sahiplerinin farklı sektörlerde de ticari faaliyet gösteriyor olmaları, tarafsız hareket etmeleri konusunda da soru işaretlerini beraberinde getirmektedir. KSS kavramının tam anlamıyla amacına ulaşması ve sonuçlarının etkili değerlendirilebilmesi için tarafsız ve bağımsız medya organlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Çınar, 2011: 39).

Medyada yer alan KSS haberlerine bakıldığında genellikle olumlu yönde yürütülen projelere yer verilmektedir. İşletmelerin sebep olduğu olumsuzlukların ise

medyada fazla yer bulmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, medyanın teşvik edici, eleştirici ve savunuculuk konusunda daha etkin rol üstlenerek KSS faaliyetlerini bu yönde desteklemesi, ülkemiz için önem arz etmektedir (“TKSSD”, http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf).

1.2.2.1.4. Çok Uluslu İşletmeler

Kamu kurumları ve STK’ların üzerlerinde daha fazla etkisi ve yaptırımları olduğundan çok uluslu işletmeler, KSS alanında daha etkili olmaktadır. Bu sebeple bu işletmeler grup çapında strateji geliştirmektedirler. Böylece çok uluslu işletmelerin KSS uygulamaları daha gelişmiş olmakla birlikte, iş çevresiyle daha fazla bütünleşmiş durumdadır. Çok uluslu işletmeler, kamu kurumları ve STK’lar ile koordineli olarak genellikle eğitim, sağlık ve gönüllülük gibi alanlarda KSS faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu faaliyetler iki türlü olarak gerçekleşmektedir. Birincisi, doğrudan bu faaliyetlerin işletmelerin kendisi tarafından uygulanmasıdır. İkincisi ise, sponsorluk seviyesinde kalmakta veya danışmanlık ve halkla ilişkiler şirketleri tarafından desteklenmektedir. Bu iki hareket tarzının amacı da ortak olup, toplumsal gelişime destek sağlayarak marka değeri ve kurumsal itibar seviyesini yükseltmektedir (“TKSSD”, http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf).

1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

KSS faaliyetleri, geçmişten günümüze kadar olan süreçte çok farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Süreç içerisinde, toplumun ihtiyaçları, beklentileri, işletmelerin ayırdığı finansal kaynaklar, iklim şartları gibi birçok değişkene göre farklılık gösteren KSS uygulamaları, her geçen gün yaşanan gelişmeler ışığında daha da farklı boyutlarda kendini göstermektedir. Sosyal sorumluluğa önem vererek kaynak ayıran işletmeler, özellikle birden fazla alanda faaliyet göstererek toplumun her kesimine hitap etmeyi amaçlamaktadır. Sadece bireysel maddi yardım değil, toplumun değer verdiği, saygı duyduğu kavramlara manevi olarak destek verilmesi de önemli bir KSS yönelimi olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerin, sosyal bir kimliğe sahip olması, onları faaliyet gösterdikleri bölgeyi, hitap ettikleri tüketici kitlesini çok iyi analiz ederek bu doğrultuda sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerektirmektedir.

Carroll (1991)'un sosyal sorumluluk piramidinde vurguladığı yasal, ekonomik, gönüllü ve ahlaki sorumlulukların yanı sıra işletmeler KSS uygulamalarını, işletme içi ve dışı olmak üzere iki ayrı alanda yürütmektedir. Aşağıda, günümüzde KSS faaliyetlerinin uygulandığı alanlar anlatılmıştır.

1.3.1. İşletme İçi Sorumluluk Alanları

İşletme içi sosyal sorumluluklar, işletmeyle doğrudan iş ve ortaklık bağına sahip olan çalışan, hissedar ve yatırımcıları kapsamaktadır.

1.3.1.1. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar

İşletmenin en temel gücünü çalışanları oluşturmaktadır. İşletmenin en değerli paydaşlarından olan çalışanlar, işletmelerin toplum ile bağlantı görevini yerine getirmektedir. Çalışanların, işletmenin ürettiği hizmet ve ürünlerin kalitesi ve kurumsal imajı üzerinde son derece önemli rolleri bulunmaktadır. Çalışanlar, işletmenin iç müşterileri olarak da adlandırılmaktadırlar (Şimşek ve diğerleri, 2015: 23).

İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşma hızı, çalışanlarının gösterdiği çabayla doğru orantılıdır. Bu yüzden KSS faaliyetleri konusunda, öncelikle çalışanlara yönelik olanlar değerlendirilmelidir. İşletmenin verimi, çalışanlarının motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca motivasyonun yanında, fiziki şartlar, güvenlik, kurum aidiyeti, saygı ve eğitim gibi unsurlarda çalışanlar tarafından işletmeden beklenen sosyal gereksinimlerdir. Bu konularda çalışanların tatmin edilmesi işletmelerin en önemli sorumluluklarından biridir.

Çalışanlar, kendilerine yönelik uygulanan KSS faaliyetlerinden, hem alınan kararlara katılmaları hem de bu kararlardan etkilenmeleri olmak üzere çift yönlü olarak etkilenmektedir. Yasalar, çalışanların korunması amacıyla, ücretler, çalışma süreleri ve fiziki şartlar konularında olması gereken asgari düzeyi belirlemektedir.

Bunların yanında toplu sözleşmeler ve sosyal görüşmeler sonucunda da bu hususlar iyileştirilmektedir. İşletmenin ekosisteminde yer alan çalışanlar, gerektiğinde müşteri, temsilci ve toplumun bir bireyi şeklinde farklı roller alarak işletmenin sorumluluk hissettiği diğer kitlelerden farklı bir konuma sahiptir (Carroll, 1991: 41).

Neo-Klasik yönetim kuramcılarından Elton Mayo, Hawthorne deneyleri ile çalışanların motivasyonunun son derece önemli olduğunu kanıtlamıştır. Hawthorne deneyleri, çalışanların kendilerine değer verilmesi ve fiziki şartlarının iyileştirilmesi durumunda işletme üzerinde olumlu etkiler yaratacağını göstermiştir. Çalışanlara karşı sorumlulukların yerine getirilmesi, hem kişilerin anayasal haklarının sağlanması konusunda, hem de işletmelerin kalitesinin artması konusunda önemli rol oynamaktadır. Sağlanan bu haklar yalnızca yasal zorlamaların gereği değil, aynı zamanda ahlâki, etik ve sosyal sorumluluğunda bir gereği olarak değerlendirilmektedir (Kinard (2003)'den aktaran Rawlins, 2005: 211).

Çalışanların daha verimli iş görebilmeleri için motivasyonlarını sağlamak, işletmenin en temel amaçlarından birisidir. Motivasyon faktörü, çok farklı uygulamalar sonucu sağlanabilmektedir. Bu uygulamaları gerçekleştirebilen işletmeler, işçi devir hızını düşürmek ve daha nitelikli çalışanlara sahip olabilmek gibi önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Çalışanlara yönelik olarak, işletmelerin uyguladığı bazı KSS uygulamaları aşağıda belirtilmiştir (Torlak, 2013: 39-40);

Çalışma Hakkına Saygı Gösterme:

İşletmeler çalışanların bütün haklarını garanti ederek adil bir yönetim süreci yürütmekle sorumludurlar. Çalışanlarda buna karşılık olarak, kendisine verilecek görevleri tam ve eksiksiz bir biçimde yerine getirmekten sorumludurlar. Bu kapsamda, çalışanlar, yapmak istemedikleri hiçbir işi kabul etmek için baskı altında bırakılmamalıdır.

Adil Ücret Ödeme:

Günümüzde çoğu ülkede, hükümetler belirlenmiş ve belirli zaman aralıklarında, değişen koşullara göre güncellenen asgari ücret politikası uygulanmaktadır. Belirlenen bu asgari ücret sınırının altında ücretler belirlenmesi, ahlak dışı bir uygulama olarak görülmektedir. İşletmeler, çalışanlara ödenecek olan ücretleri belirlerken tehdit, aldatma, baskı ve hile gibi ahlak dışı hareketlere başvurmamalıdır. Ayrıca yasal düzenlemelerle belirlenmiş asgari ücretin altında

olmamak koşuluyla, eşit işe eşit ücret uygulamasının etkili olarak yürütülmesi, işletmelerin adil ücret konusundaki en önemli sorumlulukları arasında bulunmaktadır.

İşçilerin Sendika Kurma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama:

Çalışanların, onların haklarını korumak ve daha iyi şartlarda çalışabilmelerini sağlamak amacıyla kurulan sendikalara katılmalarına engel olmamak ve yine sendikal hak olan grev haklarına saygı göstermek, işletmeler için önemli bir sosyal sorumluluktur. Sendikal faaliyetlerin kısıtlanması ahlâki olmayan bir davranış olarak değerlendirilmektedir.

Özel Hayatın Gizliliğini Koruma:

İşletmelerin, çalışanlara ait olan bilgiler ve bu bilgilerin kullanılmasına saygılı olmaları, özel hayata karşı duyarlılığı ifade etmektedir. Özel hayatın gizliliği, çalışanlara karşı uygulanacak sorumlulukların temel unsurlarından birisidir. Bu kuralın ihlal edilmesi, yalnızca etik olarak değil, yasal açıdan da işletmelere büyük yaptırımlara sebep olabilmektedir.

Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltme, Güvenli ve Sağlıklı İş Ortamı Yaratma:

Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalışmak, tüm çalışanların en temel hakkıdır. Bu şekilde bir çalışma ortamının sağlanması da işletme ve yöneticilerin temel görevidir. Ayrıca çalışanların birer sosyal varlık olduklarından yola çıkarak, çalışma hayatı ile aile hayatı arasındaki dengeyi kurmak için uygulamalar üretmek yine işletmelerin yükümlülükleri arasındadır. Çocuğu olan çalışanlara kreş desteği sağlamak, kadın çalışanlara süt izni ve doğum izni verilmesi bu konuya örnek olarak gösterilebilir.

Çalışanlar Arasında Ayrımcılık Yapmama:

Cinsiyet, din, dil, ırk, yaş, engel durumu gibi her türlü farklılığa sahip çalışana saygı göstererek, ayrımcılığa meydan vermemek için her türlü tedbiri almak işletmenin sorumlulukları arasındadır.

Çalışanların Kararlara Katılmasını Sağlama:

Sorumluluk sahibi işletmeler, yalnızca yöneticileri veya sahipleri aracılığıyla değil, çalışanların da karar mekanizmasında yer almasıyla yönetilmektedir. Alınan

tüm kararlardan ve uygulanan yönetim biçimlerinden çalışanların doğrudan etkilenmesi bunun en doğal gerekçesi olarak görülmektedir.

Çalışanların Özgürce Konuşma Hakkı:

Çalışanlar tarafından, yöneticilerin ve işverenlerin etik ve yasa dışı faaliyetlerini üst yönetime veya adli ve idari mercilere özgürce bildirmesi, özgürce konuşma hakkı kapsamındadır. Ayrıca, çalışanlarından bu haklarından faydalanabilmeleri, yani özgürce fikir ve düşüncelerini söyleyebilmeleri için uygun şartların sağlanması yine işletme sorumluluğundadır.

1.3.1.2. Yatırımcılara Karşı Sorumluluklar

Yatırımcılar, genellikle işletmelerin kârlılık oranını artırarak kendilerine ekonomik kazanç sağlamalarını ve hisse değerinin yükselmesini beklemektedirler. İşletmelerde bu beklentilere, düşük maliyetlerle yüksek finansal kazanç getirisi sağlamak şeklinde cevap vererek, hissedarlarının politikalarını ve uygulamalarını desteklemesini beklemektedir. İşletmelerin alacağı kararlar, yatırımcıları doğrudan etkileyeceği için, alınacak kararlarda yatırımcıların haklarını koruyarak onlara saygı duymaları gerekmektedir. Aksi durumda, finansal getiri sunulmayan yatırımcılar işletmeden desteğini çekerek sermayenin küçülmesine neden olmaktadır (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2009: 10).

Hissedarların, işletme üzerindeki haklarının korunmasını beklemeleri, son derece doğal bir durumdur. İşletme hakkında bilgi edinme, güncel mevzuatlara ve ahlâki kurallara uymayan faaliyetleri şikâyet etme, hisselerini tamamen veya kısmen satma ve toplantılarda oy kullanma gibi haklara sahip olan hissedarların da işletmeye karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlar işletmenin çıkarları ile paralel hareket etmek, hem kısa hem de uzun dönemli faaliyetlerine destek vermek ve işletmenin kurumsal bir biçim almasını sağlamak gibi sorumluluklardır.

1.3.2. İşletme Dışı Sorumluluk Alanları

İşletme dışı sosyal sorumluluklar, işletme içi alanlara göre çok çeşitli ve kapsamlıdır. Bunlar çevre, rakipler, müşteriler, devlet, STK'lar gibi işletmelerle

farklı düzeylerde ilişki içinde olan unsurlardır. Aşağıda işletme dışı sosyal sorumluluk alanları anlatılmıştır.

1.3.2.1. Müşterilere/Tüketicilere Karşı Sorumluluklar

İş hayatında hızla gelişen rekabet ortamı ve küreselleşme yönünde atılan adımlar, işletmelerin en önemli paydaş gruplarının müşterileri olmasına sebep olmuştur. Tüketiciler ve işletmeler arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Müşteriler belli bir tutar karşılığında, işletmelerin üretip pazara sunduğu hizmet ve ürünlere sahip olmaktadır. Bu durum sürekli ve dinamik bir ilişkiye sebep olmaktadır. Her iki tarafın, karşılıklı çıkarlara saygı duyması gerekmektedir. İşletmeler veya müşterilerden birisinin sadece kendisinin menfaatleri doğrultusunda hareket etmesi durumunda ise ilişki olumsuz olarak etkilenmektedir.

İşletmelerin, tüketicilere yönelik olarak en önemli sorumluluğu, sattıkları hizmet veya ürünün kalitesidir. Bilinçli tüketiciler, bu konuda haklarını aramaktadırlar. Garanti hizmeti veya satış sonrası hizmet olarak bilinen uygulamalar, tüketicinin korunması kapsamında bilinen en yararlı sosyal sorumluluk faaliyetidir. Satın alma sürecinde tüketiciler, doğru bilgiyi edinme hakkına sahiptirler. Yasal düzenlemeler gereğince, işletmeler, müşterilerine hizmet ve ürünlerle ilgili doğru ve güncel bilgiyi vermek ve satış sonrası garanti hizmeti vermek zorundadır (Okay ve Okay, 2011:317).

Üretilen hizmet ve ürünler, tüketicilere zarar vermeyecek biçimde ve onların ihtiyaç, beklenti ve isteklerine göre olmalıdır. İsfraf ve gereksiz tüketime sebep olacak uygulamalardan kaçınmak ve toplum değerlerine saygılı olmak işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Müşterilere her zaman doğru bilgi vermek, aldatıcı ve yanlış bilgi vermekten kaçınmak, ürün/hizmet maliyetlerini makul ve mantıklı seviyede tutmak, işletme ve müşteriler arasındaki ilişki açısından önemlidir (Tenekecioğlu (1977)'den aktaran Özüpek, 2005: 59).

Müşteri ve tüketicilere karşı olan sorumluluklar yalnızca yasal olmayıp, aynı zamanda etik ve ahlaki açıdan da değerlendirilmektedir. Sadece yasal düzenlemelerin getirdiği zorunluluklardan dolayı değil, ahlâki açıdan da müşterilere karşı sorumluluk hissetmek işletmelerin önemli görevlerindendir.

İşletmelerin bir diğer sosyal sorumluluğu da, müşterileri kötü niyetli kişi veya kişilerden korumaktır. İşletmeler, nedeni kendileri olsa da olmasa da, müşterilerin olumsuz bir durumla karşılaşmaması için de çaba göstermek durumundadırlar. Bu uygulama işletmeye ek maliyetler getirmiş olsa da, hem ürünlerinin güvenilirliğini kanıtlamak, hem de müşterilerin güvenini kazanmak adına uygulanmış bir sosyal sorumluluk uygulaması olmuştur (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2009: 19).

1.3.2.2. Çevreye Karşı Sorumluluklar

Çevreye karşı işletmelerin sorumlu olduğu en temel başlıklar; çevre kirliliğini önlemek, çevresel gelişime katkıda bulunmak ve doğal kaynakların kullanımını azaltarak korunmasını sağlamaktır. Günümüzde çevre kirliliğinin tehlikeli oranlara varması, işletmelerin çevresel kaynakları asgari düzeyde kullanma, çevreye zarar vermeden üretim yapma ve çevrenin korunmasına katkı sağlama gibi konularda ki sosyal sorumluluklarına yönelmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. Çevreyi koruma adına dünya üzerinde yazılı olan yasalar, her ülkede farklılık göstermesi ve küresel bir mevzuat bulunmamasından dolayı koordinasyonu olumsuz olarak etkilemektedir. Mevcut olumsuzluklar hem kurumsal hem de bireysel olarak çevreye yönelik sosyal sorumlulukları zorunlu hale getirmektedir (Ataç, 1982: 105).

İşletmeler, çevremize farklı biçimlerde, canlı yaşamını tehdit etmeye kadar varan ve kurtarılması mümkün olmayan ciddi zararlar vermektedir. Bu durumun fark edilmesiyle birlikte gerek toplumsal tepkiler, gerekse yasal düzenlemelerle, işletmelerin faaliyetlerini kısmen veya tamamen durdurulmasına varan yaptırımlar uygulanabilmektedir (Ersöz, 2007: 13).

Toprak, hava ve su kirliliği, ekosistemler ve doğal sistemler, işletmelerin odaklandığı sosyal sorumluluk konuları arasındadır. İşletmeler, çevreye zarar vermeden ve kirlilemeden faaliyet yürütmek zorundadırlar. Çevresel sorunların temel başlıkları aşağıda belirtilmiştir (Çalışkan, 2010: 42-44):

- Küresel ısınma/sera etkisi
- Hava kirliliği
- Su kirliliği
- Toprak kirliliği

➤ Gürültü kirliliği

İşletmeler çevreye karşı uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerinde kapsamlı ve etkili çözümler üretmek durumundadırlar. Geçmişte uygulanan basit yöntemlerden, ağaçlandırma, deniz kirliliğinin önlenmesi gibi çalışmalar, günümüzde yeterli görülmemektedir. Toplum, çevre konusunda işletmelerden, daha etkili ve doğaya katkı sağlayacak ve ekolojik dengenin yeniden tesis edilmesine yardımcı olacak uygulamalar beklemektedir. Bu faaliyetler ekonomik yönden maliyetli görünse de, tüketicilerin son zamanlarda bu tarz uygulamalara odaklanan işletmeleri daha fazla kullanma eğiliminde olmasından dolayı, bu maliyetler işletmelere kâr olarak geri dönmektedir. Çevreye karşı duyarlı işletmelerin, bu çabalarının sonucu olarak sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır (Burke ve Logsdon, 1996:497-498):

- Artan finansal performans,
- Yaratıcılık,
- Kaynak yeniden kazanımı,
- Kalitenin yükselmesi,
- Marka imajı.

Çevreye karşı kendisini sorumlu hisseden işletmeler, toplum için yararlı hizmet ve ürün üretirken, aynı zamanda çevrenin korunmasına odaklanarak gelecek nesiller için de daha güzel bir çevre bırakmayı hedeflemektedirler. Çevreyi korumak ve kalkınma kavramları, günümüzde iç içe girmiş durumdadırlar. Doğal kaynakların, ekolojik dengeye zarar vermeden kullanılması, sürdürülebilir kalkınmanın en önemli unsurlarındandır. Bu yüzden yönetimler, ekolojik denge ve çevresel çözümlerle ilgili olarak faaliyetler geliştirmelidir (Hitt ve diğerleri, 1986: 585).

Çevresel Etki Değerlendirilmesi (ÇED), henüz planlama aşamasında olan bireysel veya kurumsal seviyede, herhangi bir faaliyete başlamadan önce, faaliyetin çevreyi ne yönde etkileyeceği, olumsuz etkileri olması durumunda bu sorunların giderilmesi ile ilgili olarak yapılan planlama ve karar alma sürecidir. ÇED, çevre hususunda bilginin üretilmesi amacıyla geliştirilmiş olan bir tekniktir. İşletmeler bu değerlendirmeden sonra faaliyet iznini ilgili kamu kurumlarından alabilirler. ÇED, işletmeleri çevre konusunda duyarlı olmaya zorlamaktadır (Yaşamış, 1995: 24).

Toplumsal açıdan her geçen gün önem kazanan çevre kavramı, işletmelerden de doğru orantılı olarak ilgi görmektedir. Bu kapsamda, planlı ve daha verimli uygulamalar yürütebilmek amacıyla farklı teknikler üretilmektedir. Bunlardan biriside, yeryüzündeki tüm canlıların içinde yaşadığı bütün ekosistemlerin zarar görmesini engellemek ve geleceğini garanti almayı hedefleyen işbirliği, organizasyon, planlama, denetleme ve iletişim unsurlarını kapsayan, çevre yönetimi kavramıdır. İşletmelerin çevre stratejilerinin temeli olan çevre yönetimine ait ilkeler aşağıda belirtilmiştir (Yaşamış, 1995: 159):

1. Kirliliğin meydana gelmeden önlenmesi, temizlemekten daha kolay ve hayatidir.
2. Çevresel etkiler, karar sürecinin başlangıcında değerlendirilmelidir.
3. Doğaya zarar verecek uygulamalardan kaçınılmalıdır.
4. Çevreyle ilgili bilimsel olarak araştırmalar yapılarak, sorunlar çözüme kavuşturulmalıdır.
5. Çevreye kirlitenler tespit edilerek ceza uygulanmalıdır.
6. Çevrenin korunması tüm bireylerin ve işletmelerin sorumluluğunda olduğu için genele hitaben ve zorunlu olan bir çevre eğitimi çok önemlidir.
7. Çevresel faaliyetler küresel çaptaki tüm organizasyonlarla işbirliği içerisinde ve hepsinin desteğiyle uygulanmalıdır.

Çevreyi koruma kapsamında yapılan uygulamaların, işletmelere ekonomik yük olduğu algısı son derece yanlıştır. Çevre yönetimi süreci sayesinde işletmeler, organizasyon yapılarına ve yönetim süreçlerine birçok yenilik katarlar. Bu yenilikler aşağıda sıralanmıştır (Zoroğlu, 2001: 101-102):

- Ürün sorumluluğu bilincinde artış,
- Daha az malzeme kullanma bilinci,
- Tedarikçi ilişkilerinin değişimi,
- Yan sanayilerine teknoloji transferi ve eğitim desteği sağlamak,
- Çevre duyarlılığının artması.

1.3.2.3. Topluma Karşı Sorumluluklar

Dünya üzerinde KSS kavramının yaygınlaşması, sadece işletmelerin uyguladığı faaliyetlerin artmasıyla değil, toplumun beklentilerinin artışı ile de doğru orantılıdır. Toplumun, işletmelerden beklentisi sürekli olarak değişmektedir. Bu kapsamda işletmelerin, değişen bu beklentilere göre çeşitli KSS projeleri geliştirerek uygulamaları, işletmelerin gelecekleri ile doğrudan bağlantılı olabilmektedir.

Toplumlar, işletmelerden öncelikle istihdam sağlayarak işsizlik sorununa çözüm üretmesini beklemektedirler. Bu süreçte, ayrımcılık yapılmadan, kişilerin her türlü farklılığına saygılı olarak istihdam şartlarının uygulanması önemli rol oynamaktadır. Staj ve mesleki eğitim gibi, meslek edindirme faaliyetleri de sosyal sorumluluk açısından oldukça önemlidir (Eren, 2013: 114).

Toplumun değer yargılarına ve inanışlara saygılı olmak, işletmelerin topluma yönelik olarak uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Kısaca, işletmeler toplumsal hayatın kalitesini ve yaşanabilirlik düzeyini yükseltmeyi amaç edinmelidir (Özüpek, 2005: 63).

Küresel işletmelerin, yalnızca bağlı olduğu ülkenin değil faaliyet gösterdiği tüm ülkelerin toplumlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu yüzden tüm faaliyetlerde başlangıç noktası olarak topluma zarar verecek davranışlardan kaçınılmalıdır (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2009: 16).

İşletmeler, toplumun gereksinimlerini çok iyi analiz ederek uygun sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirlemelidir. Toplumların farklılaştığı günümüzde, aynı KSS faaliyetlerinin farklı yerlerde uygulanması herkes için aynı olumlu sonuçları doğurmayabilir. Toplum içerisinde işletmelerin çözüm araması gereken çok çeşitli sosyal sorunlar bulunmaktadır. Bu sosyal sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2013: 114):

- Fakirlik sınırının altında ki yaşam ve yetersiz beslenme ile mücadele etme,
- Kontrolsüz ve aşırı nüfus artışının düzenlenmesine yönelik uygulamalar,
- Eğitime destek faaliyetleri,
- Kadınlar ve çocuklar başta olmak üzere, şiddetin önlenmesine yönelik çalışmalar,
- Bakıma muhtaç bireylere yönelik bakım ve rehabilitasyon hizmetleri,

- Madde bağımlılığının önlenmesi,
- Çevrenin korunmasına yönelik destek faaliyetleri,
- Engelliler ve engellilere yönelik istihdam edilebilirlik.

1.3.2.4. Devlete ve Yerel Yönetimlere Karşı Sorumluluklar

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri bölgelerin bağlı oldukları devlet ve yerel yönetimlerine karşı farkı boyutlarda sorumludurlar. İşletmelerin devlet ve yerel yönetimlerle olan ilişkileri yasalarla düzenlenmiş bir sistem üzerinden yürütülmektedir. Bir işletmenin devlete karşı en önemli ve yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluğu, yasalar çerçevesinde hareket etmek ve ödemekle yükümlü olduğu miktarda vergiyi eksiksiz ve zamanında ödemektir. Bu kapsamda, işletmelerin devlete ödemesi gereken vergilerin hesaplanmasında kullanılan bilgileri doğru ve güncel bir şekilde iletmeleri hem yasal, hem de ahlaki açıdan önemli sorumluluklar içermektedir. Bu konuda güvenilir ve doğruluğunu kanıtlamış olan işletmeler, sosyal sorunların ortadan kaldırılmasında da büyük oranda katkı sağlamaktadırlar (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2009: 37).

İşletmelerin, istihdam sağlayarak ülke içerisindeki işsizlik oranının düşmesine katkı sağlamaları da devlete karşı uygulanan bir sosyal sorumluluk olarak görülmektedir. Böylece, işletmeler, işsizlikle mücadelede öncelikli sorumluluk sahibi olan devlet mekanizmasının yükünü belirli bir miktarda azaltmış olmaktadır.

1.3.2.5. Rakiplere Karşı Sorumluluklar

Pazar şartları, işletmelerin rakipleri ile arasındaki ilişkinin boyutlarını belirleyen en önemli etkenlerden birisidir. Rekabet sürecinde, rakiplerin kötülenmesi ve karalanması, haksız rekabet uygulaması, iftira atılması, rakiplere ait gizli bilgiler içeren belge ve bilgilere izinsiz ulaşılmaya çalışılması ve bunların sızdırılması, rakiplerin toplum ve çevreye zararlı olan faaliyetlerinin görmezden gelinmesi, gizli fiyat anlaşmalarının yapılması, rakipleri pazar dışı bırakarak tüketicilerin hizmet ve ürünlere daha yüksek maliyetler ödeyerek ulaşmalarına sebep olunması gibi uygulamalar, işletmelerin rakiplerine karşı uygulaması gereken sosyal sorumluluk

faaliyetlerindendir. Belirtilen uygulamaların ihlali aynı zamanda ahlak ve etik dışı olarak da tanımlanmaktadır (Torlak, 2013: 43).

1.3.2.6. Tedarikçilere Karşı Sorumluluklar

İşletmelere hizmet veya ürün temini yaparak onların kazançlarından faydalanan sosyal paydaşlar, tedarikçi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin, tedarikçilere yönelik olarak da, adil bir anlaşma ve sözleşme yapma, adaletli davranma gibi bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. Ortak çıkar noktaları bulunduğu için işletme ve tedarikçiler birbirlerine bağımlı olarak hareket etmektedirler. İşletmeler, ticari hayatlarını sürdürebilmesini sağlayacak hizmet ve ürünlerin tedariki yönünde, tedarikçiler ise işletmelerden gelecek siparişlere güvenmek yönünde olmak üzere çift taraflı bağlılık ilişkisi içindedirler (Aktan ve Vural, 2007: 15).

İşletmelerin tedarikçilerine karşı sadık bir biçimde hareket etmeleri, onlara karşı uygulanacak en önemli sorumluluk faaliyetidir. Tedarikçilerin sözleşme dışı hareket etmedikleri sürece, işletmeler tarafından birlikte çalışmayı sürdürmeleri, ahlaki bir davranış olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler tarafından tedarikçilere karşı uygulanacak diğer bir sosyal sorumluluk ise, hepsine eşit koşullar altında ve eşit fiyatlarla teklifler vererek hepsinin şansını eşit tutmaktır. Böylece ayrımcılığa meydan vermeden adaletli bir seçim yapılmış olacaktır (Torlak, 2013: 44).

1.3.2.7. Meslek Odaları, Sivil Toplum Kuruluşları ve Basın (Medya) Kuruluşlarına Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin, faaliyet alanlarına göre üye oldukları mesleki kuruluşlara karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Bunların başlıca, bu kuruluşların kararlarını uygulamak, düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılmak, belirlenen aidatları zamanında ödemek ve bu kuruluşların faaliyetlerini desteklemektir. İşletmelerin bu sorumluluklarını yerine getirmesi kendilerine, meslek kuruluşlarının haklarını savunarak onları her platformda temsil etmesi ve işletmelere fayda sağlaması şeklinde geri dönmektedir (Özgener, 2004: 37).

Toplumsal gereksinimleri ve sosyal sorunları belirleyerek bu yönde çözümler geliştirmek ve bu konularda hassasiyet oluşturmak amacıyla faaliyetlerini yürüten sivil toplum kuruluşları (STK), işletmelerin bu amaçlarına saygı duyarak kendilerini desteklemelerine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerde bu organizasyonlara destek vererek dolaylı yoldan topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmektedirler. İşletmelerin KSS faaliyetleri, genellikle mesleki ve sivil toplum kuruluşları ile koordineli olarak uygulanmaktadır. Böylece her iki taraf da birbirilerini desteklemiş olurlar. İşletmelerin, sosyal sorumluluk kapsamında sivil toplum örgütlerine yönelik sağladığı destekler aşağıda belirtilmiştir (Özüpek, 2005: 43):

- STK'lar faaliyetlerinin projelendirme ve finanse edilmesinde işletmelerden büyük ölçüde destek almaktadırlar.
- İşletmeler STK'ların faaliyetlerine doğrudan veya dolaylı olarak nakit desteğinde bulunmaktadır.
- İşletme çalışanları, STK'ların faaliyetlerine gönüllülük kapsamında katkı sağlamaktadırlar.

Kurumsal itibar seviyesi yüksek olan işletmelerin desteklediği STK'lar, uyguladıkları KSS faaliyetleri sonucunda bilinirlik düzeyi ve itibarları konusunda olumlu yönde gelişim göstermektedirler. Bu durum çift yönlü olarak da gerçekleşerek, toplumda iyi ün yapmış STK'larla işbirliği yapmak, işletmeler içinde kurumsal itibar avantajı ve marka farkındalığı yaratabilmektedir (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014:142).

İşletmelerin medya organlarına güncel ve doğru bilgi aktarmaları çok önemli ve hassas bir faaliyettir. Çünkü medya, kurumsal itibar ve reklam açısından stratejik bir iletişim aracıdır. Medyanın özellikle toplumsal konularda bilgi edinme isteklerini karşılayarak saygılı davranmak, işletmelere olumlu bir bakış açısı kazandırmanın yanı sıra, aynı zamanda bu kuruluşlara karşı uygulanması gereken sorumluluklar kapsamındadır (Bolat, 2006: 119).

1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletme, yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi bilim dallarından etkilenen KSS kavramı, tarihsel süreç içerisinde bu disiplinlerdeki yeniliklere bağlı olarak değişim

göstermektedir. Gerek güncel, gerekse geçmişten gelen birçok yeni kavram ve değer KSS çatısı altında birleşmiştir. Bu kavramlar birbirini ciddi şekilde etkilemektedir. Bunlardan, iş ahlâkı, kurumsal yönetim, paydaş yönetimi, sürdürülebilir gelişme, üçlü raporlama, amaca yönelik pazarlama, kurumsal vatandaşlık, paylaşılan değer yaratma, kurumsal sosyal performans kavramlarıyla KSS arasındaki ilişki aşağıda aktarılmaktadır:

1.4.1. İş Ahlâkı

Geçmiş dönemlerden beri iş ahlâkı hususu işletme sektöründe önemli bir konumda olmuştur. 2000'lerin başlarında yaşanan büyük ahlaki problemler, toplumun işletmelere ve yönetim kadrolarına olan güvenini büyük ölçüde olumsuz olarak etkilemiştir (Carroll ve Buchholtz, 2008: 282). Tanım olarak iş ahlâkı; şirketlerin, yönetim ve işgören kademelerindeki uygulamalarında ve ekonomik amaçlı ticaret faaliyetlerinde adil, dürüst ve güvenilir olmalarıdır (Carroll, 2015: 87).

Genellikle, herhangi bir yerde yazılmış olmayan ahlaki kuralların, yanlış anlaşılmaya ve çatışmaya meydan vermeden işletmede hayata geçirebilmesi için belirli etik ilkeleri ve standartların belirlenmesi gerekmektedir. Bu ilkelerin işletmede etkili olabilmesi için de toplumla özellikle yazılı olarak paylaşılması çok önemlidir (Ceritoğlu, 2011: 27).

1.4.2. Kurumsal Yönetişim

İşletmelerin 1900'lü yıllarda toplumlara zarar verebileceklerinin düşünülmesiyle çoğu işletme kanunu yeniden derlenmiştir. Bunun sonucunda toplum yararına hareket etmediği tespit edilen işletmeler, devlet tarafından, iş hayatından men edilmesine kadar varan yaptırımlarla cezalandırılmışlardır. Zaman içerisinde bu düzenleme ve yaptırımlar, işletmelerin yürüttüğü tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk çatısı altında kalmayı tercih etmelerine sebep olmuştur. Böylece şirketlerin iç ve dış çevrelerinde varlık gösteren kontrol ve denge sistemi genel olarak kurumsal yönetim olarak adlandırılmıştır (Mishra (2016)'dan aktaran Karataş 2017:7).

İşletmenin üst yönetiminin idaresi olarak da bilinen kurumsal yönetim, stratejik kararlar vermeye yetkili olan lider yöneticilerin bu faaliyetleri esnasında hissedar, çalışan, tüketici ve diğer kurumlarla olan ilişkileri de içermektedir. Üst yönetim fonksiyonunun, işletmenin diğer hak sahiplerinin çıkarları doğrultusunda uygulanıp uygulanmadığını, bu uygulamaların doğru şekilde yürütülüp yürütülmediğinin takip ve kontrolü kurumsal yönetim teriminin bünyesinde bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 422).

1.4.3. Paydaş Yönetimi

Paydaş, bir işletmenin kuruluş hedeflerine ilerlerken etkilediği veya etkilendiği kişi veya gruplardır. Yönetici, hissedar, tüketici, ortak, halk, STK'lar, devlet, medya bir işletmenin başlıca paydaşları olarak belirtilebilmektedir (Freeman, 1984: 46).

Paydaş yönetimi, paydaşlar ile yöneticilerin ortak amaçta birleştirildiği faaliyetler bütünüdür. Paydaş yönetiminde ki en önemli problemlerden birisi, birincil paydaşlar (işletme sahipleri, tüketiciler, işçiler) olarak bilinen grubun amaçları doğrultusunda hareket ederken diğer paydaşları da memnun edebilmektir. Etkin bir paydaş yönetimi, yöneticilerin paydaşlar arasındaki istek ve beklentileri dengelemesiyle mümkün olmaktadır (Carroll, 1991: 43).

1.4.4. Sürdürülebilir Gelişme

Atık maddelerin azaltılması, iklimlerde meydana gelen değişiklikler, geri dönüşüm uygulaması ve enerjinin daha verimli kullanılması hususlarını kapsayan sürdürülebilir gelişme KSS uygulamalarının ana konularındandır (Deems, 2016: 19). Sürdürülebilir gelişme, gelecekte ihtiyaç duyulacak kaynakları tehlikeye atmadan güncel ihtiyaçları gidermek olarak tanımlanmıştır. Bu konuda amaç, sosyal, ekonomik ve çevresel faktörlerin birbirleriyle denge ve uyum içerisinde hareket etmelerini sağlayarak, kısıtlı kaynakların sürdürülebilirliğini garanti etmektir.

1.4.5. Üçlü Raporlama

Üçlü raporlama, bir işletmenin, belli bir zaman diliminde finansal, sosyal ve çevresel verimliliklerini bir arada değerlendiren ve işletmenin hissedarlarından çok paydaşlarına karşı daha fazla sorumluluğu olduğunu savunan bir rapor sistemidir (Sharma, 2016: 348).

Üçlü raporlama, işletme performansını detaylı olarak ölçmek için kullanılan bir uygulamadır. Akademik olarak etkinliğinin ispatlanmasının yanı sıra, birçok uluslararası işletme tarafından da uygulanmaktadır (Quazi ve Amran, 2015: 9).

1.4.6. Amaca Yönelik Pazarlama

Amaca yönelik pazarlama, ürün ve hizmet satışlarından elde edilen gelirin belli bir kısmını özel bir sosyal faaliyete ayırmayı amaçlayan bir satış kampanyasıdır. Bu sayede işletmeler sosyal sorumluluk üstlenmektedirler. Genellikle bu kampanyalar önceden belirlenmiş bir hayır işi için belirli ürünlerde yapılmaktadır. Bu yüzden amaca yönelik pazarlama, hayır kurumları ile koordineli olarak yasal mevzuatlar kapsamında yürütülmektedir (Kotler ve Lee, 2017: 81-82).

Amaca yönelik pazarlamanın en önemli ayırt edici özelliği; kampanya faaliyeti boyunca ürün veya hizmet satışlarından elde edilen gelir veya karın bir kısmının desteklenecek sosyal faaliyete aktarılmasıdır (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2009: 124).

1.4.7. Kurumsal Vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık kavramı, işletmenin faaliyetleri sırasında bütün kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara riayet etmesini ve toplumun beklentilerini karşılamaını ifade etmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 22).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri toplumun ve ülkenin bir bireyi ve vatandaşı gibi düşünüldüğünde, bulunduğu ortam tarafından kabul edilmesi ve yasal hale gelebilmesi için tıpkı diğer vatandaşlar gibi belli başlı sorumlulukları yerine getirmeleri gerekir. Günümüzde kurumsal vatandaşlık, işletmelerin faaliyet

gösterdikleri bölgede yasal ve ahlaki kurallara uyma gereğine vurgu yapan Küresel Kurumsal Vatandaşlık kavramına dönmüştür (Carroll, 2015: 93).

1.4.8. Paylaşılan Değer Yaratma

KSS' nin daha gelişmişisi olarak da bilinen Paylaşılan Değer Yaratma, sadece sosyal sorumluluk faaliyetleri ile toplumsal sorunları çözmek için kaynak kullanmak değil, bu sorunları stratejik olarak çözmeyi hedefleyerek ekonomik varlık oluşturmak anlamına gelir. Paylaşılan değer yaratma kavramı, ekonomik ve sosyal kazanımlar arasında denge kuran yeni bir yöntem olarak bilinmektedir (Motilewa ve diğerleri, 2016: 2426).

Paylaşılan değer yaratma, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgede sosyal ve ekonomik hayatı geliştirirken, diğer yandan da rekabet avantajı sağlayacağı stratejik uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Porter ve Kramer, 2011).

1.4.9. Kurumsal Sosyal Performans

Kurumsal sosyal performans, işletmelerin KSS alanında icra edilen tüm uygulamalarına vurgu yapan ve KSS kavramına hem betimleyici hem de aydınlatıcı biçimde yaklaşan bir terimdir (Schwartz ve Carroll, 2008: 148-186).

Kurumsal sosyal performans üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar (Wood, 1991: 400);

1. Topluma ve bireylere karşı işletmelerin sahip olduğu sorumlulukları vurgulayan KSS düzeyi,
2. Paydaş yönetimi, çevre değerlemesi ve problem yönetimi unsurlarını içeren kurumsal sosyal duyarlılık faaliyetleri,
3. Sosyal politikalar, sosyal etkiler ve sosyal programları.

Kurumsal sosyal performans kavramı ayrıca, kurumsal faaliyetlerin sonuçlarına vurgu yapar.

1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ İŞLETMELERE FAYDALARI

Ekonomist Friedman (1970), işletme yöneticilerinin öncelikli görevlerinin ahlaki ve toplumsal değerlere saygılı bir şekilde, yasalar çerçevesinde işletme sahipleri ve hissedarlar için maksimum kar sağlamak olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticiler, temelde devletin görevi olan sosyal problemlerin üstesinden gelmekle gereğinden fazla ilgilenmeleri durumunda, esas amaçları olan kazanç sağlama işinden uzak kalmaktadırlar. Bu da işletme sahipleri ile hissedarların çıkarlarıyla çelişen bir durumu ortaya çıkarmaktadır (Aktaran, Karataş, 2017: 25).

Bu düşüncenin temelinde, sosyal eksikliklerin giderilmesinde işletmenin harcaacağı zaman ve kaynakların işletmeye yük olabileceği ve bunun da sürdürülebilir rekabet avantajına olumsuz etki edeceği yatmaktadır. Fakat bunun tam tersi olarak, bu kapsamda yapılan araştırmalar, KSS faaliyetlerinin işletmelere çok önemli faydalar getirdiğini, ayrıca işletmelerin sosyal ve ekonomik performansları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Aktan ve Börü, 2007: 27).

KSS faaliyetlerinin işletmelere sağladığı faydalar aşağıda özetlenmiştir.

Kurum itibarını artırır: Toplum arasında iyi bir üne sahip olmak, muhtemel bir kriz durumunda önemli bir güç unsuru olmaktadır. Örneğin 1992 yılında meydana gelen Los Angeles isyanları esnasında halk arasında, istihdam yaratma çalışmalarından dolayı itibar kazanmış olan Mc Donald's işletmesi bu isyanlardan diğer işletmelere göre daha az etkilenmiştir. Kriz ortamında isyancılar, Mc Donald' s şubelerine mevcut itibarından dolayı zarar vermekten kaçınmışlardır (Kotler ve Lee, 2017: 15-16).

İşletmeler uyguladıkları etkin KSS projeleri ile kamuoyunda daha çok yer bulabilmekte, böylece kurumsal itibar ve marka değerlerini artırmaktadırlar.

Müşteri Bağlılığını Artırır: İşletmeler, KSS faaliyetleri sayesinde güçlü bir imaj edinerek, tüketici ile uzun ve güçlü ilişkiler kurarlar. Tüketiciler ile kurulan bu güçlü bağ sayesinde, olası bir kriz durumunda tüketiciler, KSS faaliyetlerine önem veren işletmelere yardımlarda bile bulunabilmektedirler (Popescu ve Voiculet, 2015: 42). İşletmelerin KSS faaliyetlerinin tüketici bağlılığını olumlu olarak etkilediği kanıtlanmıştır (Sharma, 2016: 347). İşletmelerin KSS faaliyetlerine daha fazla

kaynak ve enerji harcaması ile tüketici bağılılığı arasında pozitif yönlü bir bağ bulunmaktadır (Bhattacharya ve Sen, 2004: 10).

Maliyetleri düşürür: KSS faaliyetlerinde bulunmak, bir işletmenin maliyetleri düşürmek için uygulayabileceği en basit yöntemlerinden birisidir. Örneğin ambalaj malzemesi kullanımını azaltmak, çevreye karşı bir sosyal sorumluluk olmasının yanı sıra işletmeye önemli ölçüde tasarruf sağlamaktadır (Porter ve Kramer, 2011: 9).

İşgörenlere saygı göstererek haklarını garanti altına alma, çalışma şartlarını daha uygun hale getirme ve ücretlendirmede adaletli davranma gibi uygulamaların işletmelere işe alma ve eğitim harcamalarından tasarruf etme imkânı sağlamaktadır. Ayrıca KSS faaliyetleri, sürekli işçi değişiminin önüne geçip mevcut işçileri de devamsızlık yapmamaları konusunda motive ederek, ortaya konulan ürün ve hizmetin kalitesini artıracaktır (Popescu ve Voiculescu, 2015: 43). Bir problemi tamamen çözerek ortadan kaldırmak tedavi etmekten daha faydalı ve akılcı olduğu için, sosyal bir problem meydana gelmeden tedbir alan işletmeler hem tedbir almanın maliyetini düşürecek hem de tepki çekmekten kurtulacaktır (Özüpek, 2005: 104-105).

Çalışanları çekme, heveslendirme ve elde tutma becerisini artırır:

Güçlü KSS politikasına sahip bir işletme, hassasiyet ve saygı ortamı oluşturarak işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir. Böylece, işletme değerleri ile çalışanları adapte etmesi sonucunda etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır. KSS faaliyetleri, işçileri verimlilik konusunda eğitime teşvik edecek bir iş ortamı oluşturabilir. İnsan kaynağı açısından bakıldığında, KSS faaliyetlerine önem veren işletmeler diğerlerine göre personel bilgi ve eğitimlerinden daha fazla yararlanabilmektedir.

2004 yılında kurumsal vatandaşlık konusunda yapılan bir araştırmada, ABD vatandaşlarının %75 oranında olumsuz yönde kurumsal hareketler sergileyen işletmelerle çalışmayı istemedikleri tespit edilmiştir (Business Wire, 2004).

Çalışanlar arasında bulunan farklılıkların iyi yönetilmesi, sağlam bir örgüt kültürünün oluşmasına ve işletme ve yöneticilerinin ahlaki ve sosyal sorumluluk gibi kaygılarının giderilmesini sağlamaktadır. Bu durum genellikle işletme performansını, ekonomik avantajları ve verimliliği de önemli derecede artıran bir yönetim şekli

olarak görülmektedir (Sürgevil, 2008: 2).

Yerel halk ve otoriteyle daha iyi ilişkiler kurmayı sağlar: Bir işletme faaliyet yürütebilmek için resmi izin anlamına gelen ruhsat almalıdır. Bu ruhsatın haricinde faaliyet gösterdiği toplumdan da onay alması gereklidir. Bir işletmenin toplumu görmezden gelerek gelecekte faaliyet göstermesi mümkün değildir (Bhuvaneswari ve Unnikrishnan, 2016: 250). Bu yüzden işletmeler faaliyet gösterdikleri toplumun parçası olmaya ve sosyal sorumluluklar üstlenmeye çaba gösterirler. Böylece KSS, işletmenin toplum tarafından kabul edilerek sevilmesine ve güvenini kazanmasına yardım eder. Bunun yanı sıra KSS faaliyetleri, STK' lar ile koordineli olarak çalışmalar yapılmasına ve ortaklıklar kurulmasında önemli bir yere sahiptir (Misiak, 2016: 50).

KSS kapsamında uygulanan çevresel ve sosyal problemlerin ortadan kaldırılmasına ilişkin faaliyetler, devlet kurumları ile daha iyi ilişkiler kurularak bürokrasinin azalmasında önemli rol oynarlar (Bhuvaneswari ve Unnikrishnan, 2016: 250).

Tüm paydaşlarla ilişkileri geliştirir: Bir işletmenin etik, sosyal ve sorumluluk konularına verdiği değer KSS faaliyetleri aracılığıyla tüm paydaşlarına aktarılır. Özellikle kendi değerleriyle uyumlu olması durumunda, paydaşlar ile işletme arasında olumlu bir iletişim bağı kurulmaktadır. Bu durum paydaşların işletmeyi benimsemesinde etkili rol oynamaktadır. Böylece paydaşların işletmeye duydukları güven seviyesi artar ve işletme faaliyetlerini daha güçlü desteklemeye başlarlar. Üstelik bu destek kriz durumlarında da kendini göstermeye devam edebilmektedir (Simionescu ve Dumitrescu, 2014: 79).

Stratejik planlamaya katkı sağlar: KSS konusu her geçen gün daha kurumsal bir hale gelerek resmi boyutlar kazanmaktadır. Gerek iş gerekse akademik çevreler, KSS uygulamalarının, işletmeleri diğerlerinden ayıran stratejik ve özel bir husus olduğunu kabul etmektedirler. Ayrıca KSS, topluma ve çevreye saygılı olan ve doğaya zarar vermeden üretilen hizmet/ürün için daha çok ücret ödemeyi göze alan tüketicilerin önem verdiği stratejik bir kavram olarak hızla değer kazanmaktadır. (Laroche ve diğerleri, 2001: 509).

KSS, sürdürülebilir rekabet avantajı konusunda, sosyal sorumluluklarına sahip çıkan işletmelere, tüketicilerinin gözünde destek sağlamaktadır. İşletmeler

böylece, KSS faaliyetlerini stratejik bir araç olarak kullanarak yatırımcı ve tüketicilerinin dikkatini çekmektedirler. Çünkü bu tarz işletmeler, daha çok ekonomik getiri sağlayarak daha güvenli bir iş yaşamı potansiyeline sahiptirler. Bu durum daha uzun sürdürülebilirlik yeteneğini de yanında getirmektedir (Quazi ve Amran, 2015: 14-16).

Yeniliğe yönlendirir: Sürdürülebilirlik kavramını sağlayabilmenin en önemli gereklerinden birisi yeniliktir. KSS, çevre ve toplum için faydalı hizmet ve ürün üretmek amacıyla işletmeleri, daha etkili yöntemler ve uygulamalar geliştirmeye sevk eder. İyi analiz edilmeleri durumunda sosyal ve çevresel problemler, yenilikçiliğe önem veren işletmelere değerli fırsatlar sağlamaktadır. Unilever'in susuzluk sorunu yaşanan yerler için ürettiği yeni deterjan bu duruma örnek gösterilebilir. "Surf Excel Quick Wash (İyi Köpürt Hızlı Yık)" propagandasıyla piyasa sürülen bu ürünün daha az köpürmesi sayesinde çamaşırların suyla çalkalanma süresi kısalarak her yıkamada belli miktarda su tasarrufu sağlanmaktadır ("Sustainable Living", <https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/water-use/sustainable-water-use-in-our-manufacturing-operations/>).

Marka farkındalığını artırır: İşletmeler, markalarını her zaman bilinen yöntemlerle tanıtmayı tercih etmezler. Basit ve maliyetli olan reklamlar yerine, KSS projelerine öncelik vererek, kendilerini bu şekilde tanıtmaktadırlar. Tüketiciler açısından bu şekilde bilinir olmak daha etkili olmaktadır. Böylece işletmeler, hem markalarının bilinirlik düzeyini artırmakta hem de KSS projelerine önem vermektedirler (Popescu ve Voiculescu, 2015: 44).

Yatırımcıların ilgisini çeker: KSS uygulamalarının, yatırımcıları işletmelere yönlendirici etkiye sahip olduğu konusunda ciddi kabuller bulunmaktadır. Çoğu kurumsal yatırımcının, sahip oldukları prensip, örgütsel görev ve değerlerine saygı göstermeyen ve sahip çıkmayan işletmelerden uzak durdukları tespit edilmiştir (Carroll ve Shabana, 2010: 98).

Yatırımcılar, işletmelerden sadece ekonomik üstünlük beklemekle yetinmeyerek, bunun yanında şeffaf ve iyi bir yönetim, artan itibar, toplumsal ve sosyal problemlerin çözümüne yönelik olarak KSS faaliyetlerine sahip olmalarını da beklemektedirler (Misiak, 2016: 49).

Risk yönetimine yardımcı olur: Riskleri daha iyi analiz ederek yönetebilmek için KSS önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Çoğu işletme, risk faktörüne geniş bir pencereden bakmaktadır. Böylece, çevresel ve sosyal konuları da göz önüne alarak risk faktörünü uzun dönemli olarak değerlendirmektedir. KSS uygulamaları işletmelere, tedbir alınabilir düzeyde olan kayıpları asgariye indirmede ve yeni ortaya çıkan problemleri analiz etmede yol göstererek etkili bir risk yönetim imkânı sağlamaktadır (Uzkesici, 2005: 79).

Satışları ve pazar payını arttırır: Yapılan araştırmalar; müşterilerin %75'inin tercihlerini çevreye ve topluma saygılı olmayı ilke edinen işletmelerden yana kullandıklarını göstermektedir. Ayrıca %80 oranındaki tüketicinin çevreye saygılı ürünler için daha fazla ödeme yapmayı göze aldığı belirlenmiştir (Drumwright, 1994: 15).

Ticari uygulamalar esnasında topluma karşı sorumluluklarını daima göz önünde bulunduran işletmelerin, finansal performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Özetle KSS faaliyetlerine öncelik veren işletmelerin ekonomik performansları, KSS'ye verdiği değerle doğru orantılı olarak artmaktadır (Ersöz, 2007: 60).

KSS kavramının tüm işletme ve paydaşlarına sağladığı faydalar aşağıdaki Tablo 1.3'de belirtilmektedir.

Tablo 1.3.: KSS'nin İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar			
➤ Hisse senetlerinde değer artışı ➤ Etkin risk yönetimi ➤ Finansman kaynaklarına ulaşım ➤ Karlılıkta artış	➤ Marka değeri oluşturma ➤ İtibar sağlama ➤ Kurumsal imajın artması ➤ Toplumsal saygınlık	➤ Nitelikli çalışanı çekme ve elde tutma ➤ Müşteri sadakati ➤ Yeni pazarlara girme kolaylığı ➤ Rekabet avantajı	➤ Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık ➤ Faaliyetlerde etkinlik ➤ Verimlilik ve kalite artışı, ➤ İşbirliklerin gelişimi
Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar			
İç Paydaşlara		Dış Paydaşlara	
Yöneticilere ➤ Onur ve gurur duyma ➤ Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikası ➤ Etik konularda daha fazla farkındalık ➤ Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyma ➤ Trendlere uygun hareket etme ➤ Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi ➤ Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması		Müşterilere ➤ Dürüst fiyat ve kaliteli ürün ➤ Satın alma sürecinde bilgi temini ➤ Taleplerin tanımlanması ve yerine getirilmesi ➤ Müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve gereğinin yapılması ➤ Örgütlü hareket edebilme	
Hissedarlara ➤ Bütün firma faaliyetlerine yatırımın artması ➤ Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini ➤ İşletme değerindeki artış ➤ Sermaye temininde kolaylık ➤ İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması ➤ Sosyal performans ölçütü oluşturma		Rakiplere ➤ Bilgilendirme ve kıyaslama örneği ➤ Adil rekabet, dürüst reklam	
Çalışanlara ➤ Güvenli çalışma ortamı ➤ Etkin insan kaynakları politikaları ➤ Daha iyi çalışma koşulları ➤ İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık ➤ İstihdam maliyetlerinde azalma ➤ Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması ➤ Fırsat eşitliği ve erişim hakları ➤ İşçi standartlarında iyileşme		Tedarikçilere ➤ Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük ➤ Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek	
		Topluma ➤ İnsan haklarının geliştirilmesi ➤ Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım ➤ Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma ➤ Sürdürülebilirliğe katkı	
		Hükümete ➤ Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele ➤ Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme ➤ İstihdam oluşturma	
		Çevreye ➤ Çevre kirliliğinin azaltılması ➤ Kültürel mirasın korunması ➤ Bitki örtüsünün, hayvan türlerinin korunması ➤ Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm ➤ Eko-verimlilik ➤ Çevresel teknoloji kullanımı	

Kaynak: Aktan ve Börü, 2007: 30.

1.6. SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA ULUSLARARASI STANDARTLAR

Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında uluslararası, kurumlar arasında ve sektörel tabanlı olarak bazı standartlar geliştirilmiştir. Bu standartlar KSS uygulamalarına yön vererek toplum ve bireylerin çıkarlarını korumayı amaçlamaktadır. Yazılı olmaları ve birden çok ülke, işletme ve organizasyon tarafından kabul görmüş olmaları bu standartların etkilerini artırmaktadır. Bu standartların uygulanmasıyla, bireysel veya küçük grupların maruz kaldığı haksızlık ve adaletsizliklere kalıcı ve daha etkili çözümler getirilmektedir. Bu standartlar, özellikle günümüzde yaygın olan, büyük işletmelerin ucuz işgücünü, çalışma ortamının iyileştirilmesi kaygısı olmadan, en az maliyetle kullanmaya çalışmalarının önüne geçilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu standartlardan bazıları aşağıda anlatılmıştır.

1.6.1. Caux Prensipleri

Caux Prensipleri, Caux Round Table (Caux Yuvarlak Masa) isimli bir girişim tarafından ortaya çıkarılmıştır. Caux Round Table, 1986'da, Philips eski başkanı F. Philips ve INSEAD yönetim kurulu başkan yardımcısı Oliver Giscard d'Estaing tarafından geliştirilmiştir ("Caux Round Table For Moral Capitalism", <http://www.cauxroundtable.org/principles/>). Canon'un yönetim kurulu başkanı Kaku'nun teşvik etmesiyle Round Table, yeryüzünde barış ve istikrara tehdit olarak görülmeye başlayan ekonomik ve sosyal tehditlere odaklanmıştır. Round Table, barış, yardımlaşma, sosyal istikrar, eşitlik gibi toplumsal hedefler üzerine kurulmuş ve uluslararası birliğin önemine dikkat çeken bir sosyal sorumluluk girişimidir (Aktan ve Vural, 2007: 13).

Caux Round Table girişimi, 1994 yılında Kuzey Amerika, Avrupa ve Japon önde gelen ticaret liderlerinin katılımıyla ilan edilerek ilkeleri belirlenmiştir. Caux ilkeleri ticaret hayatında ahlaki değerlerin önemini ön plana çıkarmaktadır. Bu ilkelere genel olarak, ahlaki kurallar olmadan, sürdürülebilir kalkınma ve sağlıklı iş

ilişkilerinden bahsedilemeyeceği vurgulanmaktadır. Caux ilkeleri, “Genel ve Paydaş” olmak üzere 2 sınıfta incelenmektedir (Aktan ve Vural, 2007: 13):

1.6.1.1. Genel İlkeler

Caux ilkelerinin temelini oluşturan ve genel ilkeler başlığı altında incelenen prensipler şu şekildedir (Caux Round Table For Moral Capitalism, <http://www.cauxroundtable.org/principles/>);

Ticaretin Sorumlulukları: Ticaretin toplum için değeri, sağladığı ekonomik güç ve istihdam ve tüketicilere uygun fiyat karşılığında pazarlanabilir ürün ve hizmet sağlamaktır. Tedarikçiler ile rakipleri ticaretin dürüstlük çerçevesinde gerçekleşmesinden sorumludur.

Ticaretin Ekonomik ve Sosyal Etkisi: Şirketler, faaliyet gösterdikleri bölgelerde eğitime, insan haklarına, toplum refahına ve ülkenin kalkınmasına destek vermelidir.

İş Ahlâkı: İşletmeler, şeffaf olma, dürüstlük, doğruluk ve sözünde durma davranışlarının sadece kendi güvenilirlik ve itibarlarını değil, faaliyetlerinin uluslararası seviyede de verimli ve sorunsuz yürümelerine büyük katkı sağlayacağını farkında olmalıdır.

Kurallara Saygı: İşletmeler, tüm katılımcıları eşit uygulamaya teşvik etmek, anlaşmazlıkları önlemek, daha özgür ticari ortamlar oluşturabilmek ve rekabet için yerel ve uluslararası kurallara uymalıdır.

Çok Taraflı Ticarete Destek: İşletmeler, Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması ve Dünya Ticaret Örgütü’ne ait ilkeler gibi uluslararası anlaşmaları desteklemelidir.

Çevreye Saygı: Şirketler, doğal kaynakların yok olmasının önüne geçmek için çevreye saygılı olmalı, çevreyi korumalı ve buna yönelik faaliyetleri desteklemelidir.

Kanuna Aykırı İşlerden Kaçınmak: İşletmeler, yolsuzluk, rüşvet ve para aklama gibi uygunsuz faaliyetlerden uzak durmalı ve teröre destek kapsamında yapılacak her türlü ticari faaliyetlerden kaçınmalıdır. Organize suç ve uyuşturucu ile bağlantılı işlerde bulunmamalıdır.

1.6.1.2. Paydaşların İlkeleri

Caux'un paydaşlara yönelik olarak öngörülen ilkeleri aşağıda belirtilmiştir ("Caux Round Table For Moral Capitalism", <http://www.cauxroundtable.org/principles>);

Tüketicilere karşı;

- Tüketici taleplerini karşılayacak en yüksek kalitede hizmet ve ürün üretmek,
- Tüketicilere karşı adil davranmak,
- Tüketicilerin yaşadığı çevreyi korumak ve güvenliklerini sağlamak,
- Ürün ve hizmetlerin, insan itibarına saygı gösterilmesini temin etmek,

Çalışanlara karşı;

- Çalışanların yaşam şartlarını iyileştirecek bir ücret sistemi sağlamak,
- Çalışanların sağlık ve itibarına uygun iş ortamı sağlamak,
- Çalışanlara karşı her zaman dürüst olmak,
- Çalışanların fikirlerine değer vererek onları karar mekanizmasına dahil etmek,
- Cinsiyet, yaş, dil, din, ırk ayrımlarından kaçınarak tüm çalışanlara eşit davranmak,
- İş hastalıklarına ve kazalarına karşı tedbirler almak,
- Çalışanları öğrenmeye teşvik ederek bu konuda sürekli desteklemek,

Hissedar/Yatırımcılara karşı;

- Yatırımcı çıkarlarını korumak,
- Yatırımcılara ait yalnızca yasal olarak zorunlu olan bilgileri paylaşmak,
- Hissedarların şikâyet, öneri ve tekliflerine değer vermek,

Rakiplere karşı;

- Haksız, yasal olmayan ve zarar verici rekabetten kaçınmak,
- Rakiplere ait fikri ve sınai hakları korumak ve saygı duymak,
- Dürüstlük ve etik dışı davranışlarla rakiplerden bilgi alma yollarına gitmemek.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Caux İlkeleri işletme ile ilgili tüm paydaşların toplum çıkarına olan sosyal sorumluluk faaliyetlerine destek olmasını öngören genel bir KSS teşebbüsüdür.

1.6.2. Keidanren Sözleşmesi

Keidanren İyi Şirket Davranışları Sözleşmesi olarak bilinen bu sosyal sorumluluk belgesi, Keidanren adı verilen Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu tarafından hazırlanmıştır. Ülkenin önde gelen işletme ve endüstri sektörlerini bünyesinde bulunduran bu federasyon, ulusal bir yapıya sahiptir. 10 maddeden oluşan Keidanren sözleşmesi, karlılık amacı üzerine kurulmuş işletmelerin ayrıca topluma da faydalı olması gerektiği anlayışı üzerine kurulmuştur. Keidanren üyeleri, işletmenin faaliyetleri için temel ilke olarak bu sözleşmenin mantığını kabul ederler. Keidanren, Japon iş hayatında sözleşmenin başlangıcında itibaren meydana gelen etik problemler ve diğer gelişmeleri analiz ederek ilkelerini yeniden oluşturmuştur (Zoroğlu, 2001: 16-17):

İşletmeler, rekabet alanında yalnızca maddi hedeflerine ulaşmaya çalışan kurumlar şeklinde olmayıp, aynı zamanda toplumun tamamı içinde yarar sağlamak zorundadır. İşletmeler, buradan yola çıkarak hazırlanan, aşağıda belirtilmiş olan 10 maddeden oluşan sözleşme prensiplerine uymak ve ulusal ve uluslararası tüm yasa ve kurallara saygı göstererek sosyal sorumluluğun gerektirdiği biçimde davranmak zorundadırlar. Keidanren sözleşmesine ait 10 prensip aşağıda belirtilmiştir (“Keidanren Policy&Action”, <https://www.keidanren.or.jp/en/policy/csr/charter2017.pdf>):

- İşletmeler, toplum için faydalı ve tamamen güvenli hizmet/ürün sağlayacak ve geliştireceklerdir.
- İşletmeler, daima şeffaf ve dürüst rekabet tarzını destekleyecekler. Bu amaçla politikacılar ve hükümetlerle güvenilir ilişkiler kuracaklardır.
- İşletmeler, yalnızca hissedarları ile değil, toplumun tamamıyla doğru ve güncel bilgiler sağlayarak iletişim ağı oluşturacaktır.
- İşletmeler, çevreye ait sorunların üstesinden gelmenin varlıkları ve faaliyetleri için önemli olduğu bilinciyle, bu konuda yapması gereken

görev ve uygulamaları gönüllük esasına dayalı ve çözüm odaklı olarak yerine getireceklerdir.

- İşletmeler, imkânları dâhilinde hayır işlerine azami düzeyde kaynak ayıracaklardır.
- İşletmeler, işgörenlerin güvenli, rahat ve daha iyi bir çalışma ve sosyal yaşam koşullarına ulaşmalarını garanti ederek, onların özel hayat ve saygınlıklarına değer verme konusunda gayret göstereceklerdir.
- İşletmeler, toplum huzur ve refahını bozan anti sosyal faaliyet ve oluşumlara karşı mücadele içinde olacaklar.
- İşletmeler, faaliyet gösterdikleri diğer ülkelerin gelenek, kültür ve değerlerine saygılı olacak ve bulundukları bölgenin gelişimini destekleyecek faaliyetler yürüteceklerdir.
- İşletme yönetimi, Keidanren sözleşmesinin uygulanmasının doğrudan kendileriyle ilgili olduğu bilincinde olacaklar. Tüm tarafların bu bilinçle hareket ettiğini gösterecek faaliyetler yürüteceklerdir. Ayrıca etik kuralların işletme kültürünün önemli bir parçası olması yönünde hareket ederek Keidanren sözleşmesini işletme sistemlerinin her seviyesinde kullanacaklardır.
- İşletmenin üst yönetimi, Keidanren sözleşmesinin uygulanması ile ilgili bir olumsuzluk yaşandığında devreye girerek olumsuzluğu ortadan kaldıracak ve nedenlerini analiz ederek bu durumun tekrarlanmaması için gerekli tedbirleri alacaklardır. Ayrıca bu konuda, bütün bilgiler kamuoyuyla paylaşılacaktır.

1.6.3. SA 8000 Standartları

Özellikle nüfus yoğunluğu fazla olan, gelişmekte ve az gelişmiş olan bölgelerde çalışma şartlarında ki olumsuzluklar, gelişmiş ülkelerin tepkisini çekmektedir. İşsizlik oranının gelişmemiş ülkelerde daha fazla olmasından dolayı çalışma saatleri çok fazla iken ücretler bununla ters orantılı olarak oldukça düşüktür. Merkezi gelişmiş ülkeler olan büyük işletmeler, iş gücünün çok daha ucuz olduğu bu ülkelerde üretim yapmayı tercih ederler. Ancak bu tarz uygulamalara günümüzde

gerek toplumun gerekse STK'ların daha canlı tepkiler gösterdikleri görülmektedir. SA 8000 standardı bu duruma tedbir olarak uygulanan bir sosyal sorumluluk projesidir (Budak ve Budak, 2014: 92).

Social Accountability International (SAI) tarafından 1997 yılında düzenlenen bir sosyal sorumluluk standardıdır. Şirketlerin çalışma şartlarının daha uygun hale gelmesini ve belirlenen asgari kurallara uymalarını amaç olarak belirlemiştir. Standart 1997 yılında ilk kez ortaya atılmış ancak SAI tarafından 2001 yılında geliştirilerek yeniden düzenlenmiştir ("SAI, SA 8000", <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689>).

Tüketicilere daha güvenli ve kaliteli ürün ve hizmetler üretme amacı güden ISO 9000 ve ekolojik sisteme karşı sorumluluklar getiren ISO 14000 serisi uygulamaları baz alan SA 8000, sadece performans değil aynı zamanda prosedür ve sistem şartlarına da önem veren, davranış ve yönetim sisteminin bileşkesi olan bir standarttır. ISO yönetim sisteminin mantığına benzer olan SA 8000, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma koşulları, çocuk işçilik gibi sosyal konuları incelemektedir. SA 8000 aşağıda belirtilen standartları kapsamaktadır ("SAI, SA 8000", <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689>):

Çocuk İşgören: 15 yaşından küçük çocuk işçiler çalıştırılmaz. 15 yaş üstündeki çocuklar ise eğitimleri devam ediyorsa, işte geçirdiği toplam süre iş, okul, ulaşım da dahil olmak üzere günde 10 saati geçemez.

Zorla Çalıştırılan İşçiler: İşletmeler hiçbir işçiyi zorla çalıştıramaz ve işçilerin kimlik belgelerini veya belli bir depoziti işletmeye rehin bırakmalarını isteyemezler.

Toplu Pazarlık ve Sendika Hakkı: İşçiler toplu pazarlık anlaşması yapma, sendikaya katılma ve sendika kurma hakkına sahiptir.

Çalışma Saatleri: İşçiler kısa dönemli olağan dışı koşullar dışında haftalık 48 saatten daha fazla çalıştırılmaz. Ayrıca fazla mesai süresi bir hafta içerisinde en fazla 12 saat olabilir.

Maaş ve Ücret: İşgörenlere ödenecek ücretleri ülkenin asgari ücret düzeyinde ve çalışanların temel gereksinimlerini karşılayabilecek yeterlilikte olmalıdır.

Güvenlik ve Sağlık: İşletmeler, iş kazalarını ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, güvenlik ve sağlık konularında eğitimler vermek, sağlıklı bir iş ortamı hazırlamak, temiz bir sağlık ünitesi ve içilebilir su sağlamakla sorumludur.

Ayrımcılık ve Disiplin: Çalışanlar din, dil, ırk, cinsiyet gibi farklılıklarından dolayı olumlu veya olumsuz muameleye maruz bırakılamaz. İşçilere küfür, dayak gibi psikolojik ve fiziksel baskı uygulanamaz.

SAI, işletmelere SA belgesi vermeden önce mevcut ücretler, çalışma koşulları, kaza ve hastalık ödenekleri, zorla işçi çalışıp çalışmadığı gibi hususları incelemektedir. İşletmelerin SA 8000 kurallarına uygun hareket edip etmediği, Uluslararası Belgelendirme Hizmetleri (SGS International Certification Services) aracılığıyla kontrol edilmektedir. Yalnızca gerekli koşulları sağladığına karar verilen işletmelere SA belgesi verilmektedir.

SAI, belirlediği yeterliliklere sahip denetçi kuruluşlar arasından seçim yaparak, bu kuruluşlar aracılığıyla SA belgesi almak isteyen işletmeleri standartların içerdiği alanlarda denetlemektedir. Denetlemek için belirlenen kurumlar da ayrıca SAI tarafından belli periyotlarda kontrol edilerek SA 8000 standartlarının güvenilirliği sağlanmaktadır. Denetçi kurumlar, ihtiyaç olduğu durumlarda daha verimli ve etkin bir denetim için, bölgesel insan hakları gruplarından bilgi alabilmektedir (Aydemir, 2007:107).

1.6.4. Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir şirketin değer sistemi ve iş yapma prensiplerine dayalı bir yaklaşımla başlamaktadır. Bu durum, asgari olarak insan hakları, iş gücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında temel sorumlulukları yerine getirecek şekilde faaliyet göstermek anlamına gelmektedir. Sorumluluk sahibi işletmeler, varlıkları olan her yerde aynı değerleri ve ilkeleri yürürlüğe koyarlar ve bir alandaki iyi uygulamaların bir diğerine zarar vermediğine emin olurlar. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesini strateji, politika ve prosedürlerine dahil ederek ve bir dürüstlük kültürü oluşturarak, şirketler sadece insanlara ve topluma olan temel sorumluluklarını yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda uzun

vadeli başarı için de bir aşama oluşturmaktadır (“United Nations Global Compact”, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>).

BM Küresel İlkeler Sözleşmesine ait olan bu 10 ilke, aynı zamanda İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Temel İlkeler ve Çalışma Haklarına dair Deklarasyonu, Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu ve Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi ile de ilişkilidir. Sosyal sorumluluk aracı olarak da kullanılan bu 10 ilke ve bağlı olduğu alanlar aşağıda belirtilmiştir (“United Nations Global Compact” <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>).

İnsan hakları:

İlke 1: İş dünyası, uluslararası olarak ilan edilmiş insan haklarının korunmasını desteklemeli ve bunlara saygı göstermelidir.

İlke 2: Faaliyetlerin insan hakları ihlal suçu oluşturmadığına dikkat edilmelidir.

İş Gücü:

İlke 3: İş dünyası örgütlenme özgürlüğünü ve toplu pazarlık hakkının etkin bir şekilde tanınmasını sağlamalıdır.

İlke 4: Her türlü zorla çalıştırma ve zorunlu işgücü eylemlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

İlke 5: Çocuk işçiliği ortadan kaldırılmalıdır.

İlke 6: İstihdam ve meslek bakımından ayrımcılık ortadan kaldırılmalıdır.

Çevre:

İlke 7: İş dünyası çevre sorunlarına karşı alınan tedbirleri desteklemelidir.

İlke 8: Daha fazla çevresel sorumluluğu teşvik etmek için girişimlerde bulunulmalıdır.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişimi ve yaygınlaşması teşvik edilmelidir.

Yolsuzlukla Mücadele:

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

1.6.5. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları

Uluslararası Çalışma Örgütü 1911 yılında imzalanan Versailles (Versay) Anlaşması ile hayata geçmiştir. Günümüzde önemli ve büyük bir sosyal sorumluluk organizasyonu olarak bilinen bu organizasyon hükümet temsilcileri, işçi ve işverenlerden oluşan üçlü yapı ilkesi üzerine kurulmuştur. Kalıcı ve tüm dünyada geçerli olabilecek bir barışın, ancak sosyal eşitlik üzerinde tesis edilebileceğini savunan bu organizasyonun başlıca amaçları aşağıda sıralanmıştır (“Onaylanan ILO Sözleşmeleri”, <https://birim.ailevecalisma.gov.tr/diyih/contents/uluslararasıkuruluslar/ilo/ilosozlesmeleri/>):

- İşsizlik sorunun ortadan kaldırılarak tam istihdam sağlanması,
- Standart yaşam seviyesinin yükseltilmesi,
- İşgörenlerin kendileri için en uygun olabilecek işlerde istihdam edilmesi,
- Mesleki gelişim için eğitim fırsatları yaratılması,
- Kalkınmanın sağladığı avantajlardan tüm toplumun eşit biçimde faydalanması için politikalar oluşturulması,
- İşçilerin hayat ve sağlıklarının garanti altına alınması,
- Sendikal faaliyetlerin desteklenmesi,
- Sosyal güvenlik kavramının yaygın olarak kullanılmasıdır.

ILO 4 ana stratejik amaç üzerine kurulmuştur. Bunlar:

1. İş hayatında hakların, temel prensiplerin ve standartların belirlenerek uygulanması,
2. Erkek ve kadınların insani işlerde, insani çalışma ortamlarında ve insani ücretlerle çalışmaları için gerekli ortamların hazırlanması,
3. Sosyal güvenlik kavramının sınırlarının geliştirilerek daha etkin hale getirilmesi,
4. Üç yapı ilkesinin ve sosyal iletişimin kuvvetlendirilmesi.

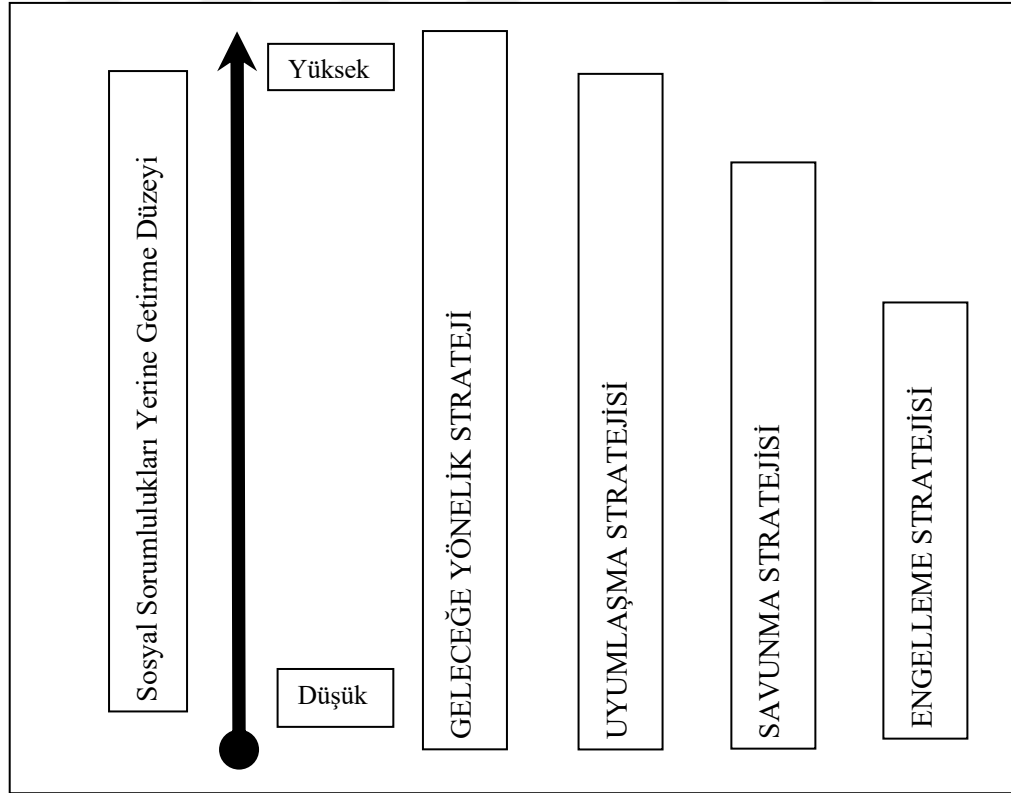
ILO aralarında Türkiye’ nin de bulunduğu 187 üyeye sahiptir. Türkiye asil üye olarak organizasyonda yer almaktadır. Türkiye, aralarında 2 No’lu İşsizlik Sözleşmesi, 11 No’lu Örgütlenme Özgürlüğü (Tarım) Sözleşmesi, 26 No’lu Asgari Ücret Belirleme Yöntemi Sözleşmesi, 29 No’lu Zorla Çalıştırma Sözleşmesi, 81 No’lu İş Teftişi Sözleşmesi, 87 No’lu Sendika Özgürlüğü ve Sendikalaşma Hakkının

Korunması Sözleşmesi, 98 No’lu Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Sözleşmesi, 100 No’lu Eşit Ücret Sözleşmesi, 122 No’lu İstihdam Politikası Sözleşmesi, 161 No’lu Sağlık Hizmetlerine İlişkin Sözleşme, 187 No’lu İş Sağlığı ve Güvenliğini Geliştirme Çerçeve Sözleşmesi gibi son derece önemli sözleşmelerinde yer aldığı 59 ILO sözleşmesini onaylamıştır (“Türkiye’nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri”, <https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/lang--tr/index.htm>).

1.7. SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ

Sosyal sorumluluk stratejileri, işletmelerin bu konuda kendilerinden beklentilerine karşı verdikleri tepki ile ilgilidir. Dört ayrı başlık altında incelenen sosyal sorumluluk stratejileri, örgütlerin uygulamaya karar verdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yoğunluğuna göre sıralanmaktadır. Dört aşamalı sosyal sorumluluk stratejisi Şekil.1.1.’de gösterilmektedir:

Şekil 1.1.: Sosyal Sorumluluk Stratejileri



Kaynak: Halıcı, 2001: 21.

Geleceğe yönelik, savunma ve engelleme stratejilerinden oluşan bu basamaklar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.7.1. Engelleme (Reaksiyon) Stratejisi

Engelleme (reaksiyon) stratejisi, örgütlerin kendilerinden beklenen sosyal sorumluluklarını inkâr ederek bu taleplere karşı koyma eğilimi olarak bilinmektedir (Çavuşoğlu, 2002: 38). Bu strateji türü, kaynak ve zamandan tasarruf etmeye çalışan işletmeler tarafından tercih edilen sosyal sorumluluk stratejisi olmaktadır. Engelleme stratejisinde, işletme yöneticileri sağduyu gerektiren, yasal ve etik faaliyetlere karşı tepkisiz ve duyarsız kalmaktadırlar. Kısa vadede problemler fark edilmese de uzun vadede ciddi problemler doğurmaktadır. Profesyonel işletmeler, bu tarz stratejileri günümüzde tercih etmemektedirler. İşgörenlerin sosyal güvenlik primlerini ödemeyen ve maaşlarını düzenli ödemekten kaçınan işletmeler bunlara örnek verilebilir (Doğan, 2009: 30).

Özellikle küçük ölçekli işletmelerde işgörenlerin terfi, ücretlerinde ve yeni işe alımlarında, işletmeyi tamamen kendi malı olarak görerek keyfi ve adaletsiz uygulamalara başvuran ve bu uygulamalarından dolayı kendini daima haklı gören yönetici ve işletme sahipleri bu stratejiyi uygulamaktadır. Çevreyi saygısızca kirlettiği halde, faaliyet gösterdiği bölge halkına istihdam sağladığı için bunu normal olarak gören ve bu konuda ki sorumluluklarını tamamen göz ardı eden işletmeler bu anlayışa örnek olarak gösterilebilir. Güncel mevzuat ve bölge halkının tepkilerine rağmen tarihi ve turistik bölgelerde ısrarla tesis edilen beton yapılaşmaya engel olunamaması ve birçok tarihi ve doğal dokuya zarar verilerek faaliyetlerin devam ettirilmesi de engelleme stratejisine örnek olarak gösterilebilir (Doğan, 2009: 31).

Bu tarz stratejileri uygulayan işletmeler, sadece etik, ahlaki ve hukuki kuralları ihlal etmekle kalmayıp, toplumun ve paydaşların gerçekleştirdikleri bu negatif yönlü faaliyetlerin bilinmesini ve duyulmasını önlemek için de çaba göstermektedirler. Bu durum, yalnızca işletmelerin itibar kaybına değil, işletmenin paydaşlarının da çok önemli zarar görmelerine neden olmaktadır. Kendilerinden beklenen sosyal sorumluluklarını görmezden gelerek engelleyici stratejileri uygulayan işletmeler, geride kaldıkları hususlara yönelik inkâr politikası izleyerek,

olması gerekenden çok daha az sosyal faaliyet göstermektedirler (Akyar, 2008: 35).

1.7.2. Savunma Stratejisi

Savunma stratejisi, engelleme stratejilerinden bir seviye daha yukarıda olup, yasal sorumlulukları gerçekleştirmeyi hedefleyen stratejinin uygulanmasıdır. Bu aşamada işletmeler, engelleme stratejisinde olduğu gibi sosyal faaliyetlere karşı yine gönülsüz yaklaşmaktadırlar. Ancak farklı olarak, sorumluluklarını ihlal etmekten dolayı yaşayacakları hukuki yaptırımlardan sakınmaya özen gösterirler. Çoğu zaman kanunlar kendilerine zorunluluk getirmedikleri sürece sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmak istememektedirler. Üstelik bu sorumluluklardan kaçınmak için yasal alanda mücadele etme yoluna bile gidebilmektedirler (Schermerhorn, 1993: 89).

Savunma stratejisine örnek olarak, Türk Telekom işletmesinin tüketicilere uyguladığı sabit ücret uygulamasının yasal olmadığını düşünen ve bunu açtığı davanın lehine sonuçlanmasıyla ispat eden ve haksız ödemelerin tarafına ödenmesine karar verilen bir tüketiciye ödemeyi redderek üst mahkemeye başvurarak Yargıtay'dan kararı lehine sonuçlanmasını sağlaması, gösterilebilir. İşletme, Yargıtay'ın yürütmeyi durdurma kararını gerekçe göstererek, toplumun tepkisini görmezden gelmiştir (Doğan, 2009: 31).

Savunma stratejisini uygulayan işletmeler, işgörenlerine mevzuatlar kapsamında davranarak zarar vermemeyi de garanti ederler. Ancak bu işletmeler ahlaki ve etik uygulamaları esnasında da önce kendi çıkarlarını göz önünde bulundururlar. Paydaş çıkarları bu işletmeler için arka planda kalabilmektedir. Bu sebepten dolayı uygulamaların çoğu her ne kadar kanuni görünse de etik olarak aynı sonuçları vermezler (Bakırtaş, 2005: 39).

Savunma stratejilerine verilebilecek örneklerden birisi, işletmelerin taşeron işçi kullanmalarıdır. İşletmeler iş sağlığı ve güvenliği konularını verdiği yasal ve maddi yaptırım ve sorumluluklarından kaçınmak için böylesi bir yola başvurumaktadırlar. 50 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmelerin, hükümlü, terör mağduru ve engelli işçi çalıştırma zorunluluğundan kurtulmak için 49 işçiden daha fazla istihdam sağlamaması buna örnek olarak verilebilir. Bu örnekler yasal olarak

problem oluşturmaya da etik açıdan sakıncalı olarak değerlendirilmektedir.

Savunma stratejileri, günümüzde yalnızca kar amaçlı sektörlerde değil farklı alanlarda da karşımıza çıkmaktadırlar. Örneğin bazı siyasi partilerin sırf parti tüzüklerinde yer aldığı için kadın üyeleri bünyesine almaları, ancak kritik noktalarda herhangi bir görev ve sorumluluk vermemeleri de etik olarak olumsuz değerlendirilmektedir. Böylece örgütler ahlaki olarak kendilerinden beklenen pozitif ayrımcılık sorumluluklarını ihlal etmiş olmaktadır (Doğan, 2009: 31).

İşletmelerin kendi içlerinde ve paydaşları arasındaki ilişkilerin mevzuat çerçevesinde kalması tek başına işletmelere önemli başarılar getirememektedir. Ancak bilerek ya da bilmeden hukuken aykırı bir eylemde bulunmaları, işletmeleri aynı zamanda sosyal problemlere de maruz bırakmaktadır. Ancak, işletmelerin paydaşlarının beklediği sosyal faaliyetlerde gönüllü ve içten olmaları fayda sağlamaktadır (İşçioğlu, 2002: 68).

1.7.3. Uyumlaşma Stratejisi

Ahlaki sorumlulukların en düşük seviyede yerine getirildiği strateji türüdür. Bu stratejiyi benimsemiş olan işletmeler, paydaş grupların kendilerinden beklentilerini, yine bu grupların baskısı ile orantılı bir biçimde yerine getirmektedir. Yani güçlü baskı uygulayan paydaşların beklentileri, daha hızlı bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Paydaşları tatmin edecek şekilde, ancak en düşük düzeyde faaliyetler gerçekleştirmeyi öngören bir stratejidir. Yasal sorumlulukların yerine getirilmesine önem vermeyi gerektirir. Toplumsal imaj ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamayı hedefleyen bir KSS stratejisidir (Sağır ve Türkeri, 2015: 291).

Uluslararası işletmelerin, finansal olarak güç kaybetmeleri durumunda, karşılıklı olarak yardımlaşma ve dayanışma sağlamak için izledikleri bir strateji olarak da bilinmektedir (Halıcı, 2001: 21).

1.7.4. Geleceğe Yönelik (Girişimci) Strateji

Girişimci strateji olarak da bilinen geleceğe yönelik strateji, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin her şekilde desteklenmesi ve uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Bu strateji tipini benimseyen işletme yöneticileri, işletme faaliyetlerinin ahlaki ve aynı zamanda da yasal olması gerektiğini savunarak tüm paydaş grupların çıkarlarını ve isteklerini birbirleriyle ilişkilendirmeyi hedeflemektedirler. Bu işletmeler, faaliyetlerinde doğru yolda olduklarını ve toplumun destek ve takdirini de topladıkları bakış açısıyla hareket etmektedirler (Akyar, 2008: 36).

Geleceğe yönelik strateji, sosyal gereksinimleri ön plana çıkarma amacına odaklanmaktadır. Bununla ilgili olan sosyal sorumluluk konuları aşağıda belirtilmektedir (Woods (1997)'dan aktaran Doğan, 2009: 31):

1. Sayı olarak daha az olan çalışanların cesaretlendirilmesi,
2. Çalışanlar açısından sosyal ve ekonomik olumsuzluk teşkil eden hususların ortadan kaldırılması,
3. Faaliyet gösterilen bölgede gelişimin desteklenmesi,
4. Toplumun ve işgörenlerin eğitimlerinin desteklenerek geliştirilmesi,
5. Çevreye saygı konusunda bilinçlendirme faaliyetlerinin geliştirilmesi,
6. Ülkenin doğal kaynaklarının korunması,
7. Alt gelir grubuna ait insanlar için çözümler üretilmesi,
8. İş ahlakı konusunda rehberlik programları hazırlanması.

Günümüzde sosyal sorumluluk kavramı, pazar içerisinde var olan rekabet sürecinde en yüksek kar getirisi sağlayan strateji olarak kabul edilmektedir. Örnek olarak Fortune Dergisinin her yıl yaptığı sıralamalarda ilk 500 işletmenin %90'ının geleceğe yönelik sosyal sorumluluk stratejisini uyguladığı tespit edilmiştir (Luo ve Bhattacharya, 2006:1).

1.8. SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ

Ekonomik bakışın modernleşmeye başlamasıyla birlikte, işletmelerin KSS alanında uyguladıkları farklı modeller de ortaya çıkmıştır. Ancak modeller farklı olsa

da hepsinin temel amacı, toplumun yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için tedbirler almak olmuştur. Bu modeller işletmelerin, KSS faaliyetleri konusunda hangi alanlarda ve ne derece yükümlü olduklarını tanımlamaktadır (Top ve Öner, 2008:102). KSS ile ilgili kabul gören bazı modeller aşağıda açıklanmıştır:

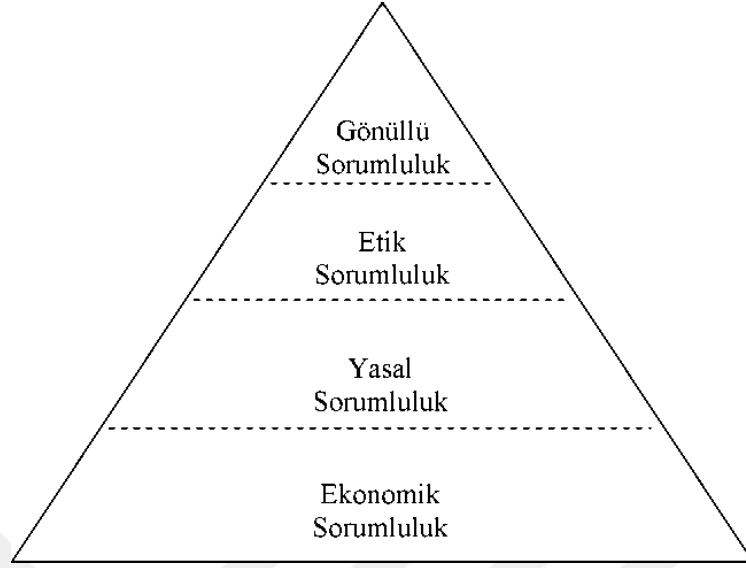
1.8.1. Carroll Sosyal Sorumluluk Piramidi

Carroll'a göre KSS, işletmelerin hayırseverlik faaliyetleri, kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilir gelişme, çalışma şartları, müşteri hakları gibi hususları esas alan stratejik girişimlerde bulunmasıdır. Literatürde "Sosyal Sorumluluk Piramidi" olarak bilinen ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklardan oluşan dört boyutlu sistem Şekil 1.2'de gösterilmiştir (Carroll, 1979: 500).

Carroll (2010)'a göre bu dört boyuttan, ahlaki sorumluluklar beklenen, ekonomik ve yasal sorumluluklar gerekli, gönüllü sorumluluklar ise toplumun istediği sorumluluklardır. Bu sorumluluk boyutları şu örneklerle açıklanabilir; ekonomik sorumluluk; ortaklara piyasa faiz oranlarından daha fazla kar payı vermek, yasal sorumluluk; çevresel kurallara ve kanunlara uymak, doğal kaynaklara zarar vermemek ve hava kirliliğine karşı bütün önemleri almak, ahlaki sorumluluk; yazılı bir belge olmaksızın sene sonunda performans primi ödeyeceğini söyleyen ve kreş açacağına söz veren bir işletmenin bu sözlerini yeri getirmesi, gönüllü sorumluluk; işletmenin yer aldığı bölgede çocuk parkları açması, okul inşa etmesi, sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemesi, örnek olarak gösterilebilir (Aktaran Eren, 2013: 107).

Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi'ne ait boyutlarla ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir:

Şekil 1.2.: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: Carroll, 1991: 42.

1.8.1.1. Ekonomik Sorumluluk Boyutu

Bir işletmenin öncelikli kuruluş amacı ekonomiktir. Bundan dolayı işletmeler, ürün ve hizmetleri toplumun talepleri doğrultusunda üreterek bunları değerinde satarak kar etme sorumluluğundadırlar. Ekonomik sorumluluk, maliyeti olabildiğince düşürerek azami derecede kar sağlamayı ifade etmektedir. Friedman (1970) işletmelerin tüketiciyi aldatmadan ve hilesiz olarak serbest ve açık rekabet sınırları içerisinde ekonomik kazanç sağlamalarının, tek sosyal sorumlulukları olduğunu vurgulamıştır. Drucker (1994) ise ekonomik performansın üç temel fonksiyonu olduğunu savunmuştur. Bunlar (Aktaran Carroll ve Shabana, 2010: 90);

- İşletmelerin faaliyet etkinliklerini ölçmesi,
- İşletmelerin hayatta kalabilmeleri için ihtiyaç duydukları finans kaynağını sağlayabilmeleri,
- Gelecek için işletmelerin kendilerine sermaye kaynağı sağlayabilmeleridir.

Böylece işletmeler yalnızca edeceği maksimum karı değil, etmesi gereken asgari kazancı da hesaplamış olur.

KSS'nin ilk basamağı olan ekonomik sorumluluk boyutu, diğer sorumluluklarında temelini oluşturur. İşletmenin kalan bütün rolleri ekonomik sorumluluğa göre belirlenir. Tüketiciler için kaliteli hizmet/ürün sunmak, hissedarlar

için karlılık, işçiler için ise istihdam olanakları sağlamak ekonomik sorumluluğun temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda ekonomik sorumluluk, yeni kaynaklar edinme, teknolojik gelişmelere uyum sağlama konularını da içermektedir (Carroll, 1979: 500).

Ekonomik sorumluluk boyutu kısaca, işletmelerin, kalitesi yüksek bir ürünü, olduğundan daha uygun fiyata mal edip tüketicilere arz etmesi ve bunun sonucunda da ortaklarına kâr getirisi sağlaması olarak ifade edilmektedir.. İşletme böylece esas kuruluş amacı olan kârlılık ilkesini hayata geçirirken, hem tüketicilerini hem de ortaklarını tatmin edecek bir çizgi bulmaktadır (Carroll (2001)'dan aktaran Atlı, 2006: 30).

1.8.1.2. Yasal Sorumluluk Boyutu

İşletmenin yasal sorumluluğu, faaliyet gösterdiği bölgedeki toplum tarafından belirlenen kanun ve kurallara uyma gerekliliği anlamına gelir (Carroll ve Shabana, 2010: 91).

İşletmeler, toplumun gözünde yalnızca ekonomik varlıklar olarak değil, aynı zamanda belli başlı temel kurallara uyması gereken organizasyonlar olarak yer bulmaktadır. Bu temel kurallar faaliyet gösterilen bölgede ki idari yönetim tarafından belirlenen yasaları ifade etmektedir. İşletmelerin, işlerinin bir parçası olarak bu yasalara uyması beklenmektedir. İşletmelerden yasal sorumluluklarını yerine getirirken beklenen faaliyetler aşağıda belirtilmiştir (Carroll, 2016: 3):

- Faaliyetleri hükümet ve yasalarla uyumlu olarak yürütme,
- Ulusal ve bölgesel yasal düzenlemelere uyma,
- Hukuka uygun bir işletme biçiminde olma,
- Toplumsal paydaşlara yönelik olan tüm yasal sorumluluklarını yerine getirme,
- Ürün ve hizmetlerini asgari yasal gerekliliklere göre üretme.

Yasal sorumluluklar, toplum görüşünü yansıtan kanun haline gelmiş ahlaki kurallardır. Aynı zamanda yasal sorumluluklar dürüst faaliyetlere esas teşkil eder. Bu yasalara uymak şirketlerin topluma karşı sosyal bir sorumluluğudur. Ancak bu kanunlar toplumun tüm beklentilerini karşılayamaz ve yetersiz kalır. Bu yetersizliğin

üç sebebi vardır (Carroll ve Buchholtz, 2008: 41):

1. Kanunlar, şirketlerin faaliyetleri esnasında karşılaşılabileceği bütün konuları içermez. Örneğin, elektronik ortamda alışveriş, kanun dışı göçmen işçi çalıştırma gibi sürekli güncel konular ortaya çıkmaktadır.
2. Kanunlar hangi faaliyetlerin doğru olup ve olmadığı konusunda güncel kavramların hızına yetişememektedir. Çevre kirliliğini teknolojiyle ölçmek mümkün olmaktadır, ancak bu durum ile ilgili yaptırımlar bu teknoloji kullanılmaya başlandığında yürürlükte olmayabilmektedir.
3. Yasalar, bazen kanun koyucuların şahsi çıkar ve politik hedeflerini yansıtmaktadır.

1.8.1.3. Ahlâki (Etik) Sorumluluk Boyutu

Ekonomik ve yasal boyutlar her zaman toplumun beklentilerini karşılayamamaktadır. Yasalarla belirlenmemiş fakat toplumun işletmelerden beklediği bazı hususlar vardır. Bu hususlar ahlaki değerler olarak bilinmektedir (Carroll, 1979: 500). Etik sorumluluk kısaca, topluma zarar vermeden sosyal düzene ait kurallara uyma yükümlülüğüdür. Aynı zamanda etik sorumluluk, kanunlarda yazmayan fakat toplumun değer verdiği ahlak kurallarına sahip çıkmayı içerir (Carroll, 1991: 41).

Etik kurallar bazı hususlarda yazılı kanunlardan daha zor uygulanabilir. Etik kurallar genelde kanunlar ve yazılı diğer kurallardan daha fazla öneme sahiptir. Hatta bu kurallar kanunlarda değişikliğe sebep olabilir. Etik kurallar tam olarak tanımlanamadığı için işletmeler için uygulanması çok zor olabilmektedir. Toplumun değişen yapı ve değerlerini sürekli hesaba katarak neyin ahlaki olup olmadığını tespit etmek son derece önemlidir (Carroll, 1991: 41; Carroll, 1979: 500).

Son zamanlarda işletme sahipleri idarecilerden hesap vermelerini istemeye, idareciler de paydaşlara karşı kaçınılmaz sorumlulukları olduğunu kabullenmeye başlamışlardır. Bu nedenle işletmeler, şeffaf bir yönetim tarzı benimseyerek, paydaş gruplarına faaliyetleri hakkında belli zamanlarda bilgi vermektedir. Bilgilendirme faaliyeti, genel ve finansal yapı, uzun ve kısa vadeli fırsatlar, işletmenin içinde bulunduğu problemler gibi konuları kapsamaktadır. Yöneticiler, kişisel çıkarlarını,

ortakların çıkarlarının gerisinde tutmak durumundadırlar. İşletme yönetiminde görevli olanlar işletmenin gizli bilgilerini, gücünü ve diğer varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmamalıdır (Carroll ve Buchholtz, 2008: 146-147).

Kanunların yaptırımı olmadığı halde, işletmeler bazen toplumun kendisinden beklentilerini tatmin etmek zorunda kalırlar. Örneğin; Van'da meydana gelen depremde, maddi ve manevi kaynaklarıyla depremzedelere yardım götüren işletmelere, itibar kazandıran ve onları olumlu yönde etkileyen bir davranış olmuştur (Budak ve Budak, 2014:103).

1.8.1.4. Gönüllü (İnsani) Sorumluluklar

KSS, toplumun hayat standartlarını yükseltmek için işletmelerin gönüllü olarak gerçekleştirdiği faaliyetler ve işletme kaynaklarının bu amaçta kullanılması olarak da tanımlanabilmektedir. Bu tanımlamada esas olan “gönüllülük” sözcüğüdür. Bu tanımda kanunlardan dolayı uygulamak zorunda bırakılan veya etik kurallarından doğan yükümlülükler geri planda kalmıştır. Bunun yerine işletmelerin bu faaliyetleri seçerken sergilediği isteklilik tavrı ön plana çıkmaktadır (Kotler ve Lee, 2017: 2-3).

Kurumsal hayırseverlik, işletmelerin gönüllü veya isteğe bağlı olarak uyguladıkları faaliyetleri kapsamaktadır. Hayırseverlik gerçek anlamda bir sorumluluk gibi görülmebilir, ancak toplum tarafından işletmelerden beklenen faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu faaliyetler yasalar tarafından zorunlu olmamakla birlikte, etik olarak toplum için doğru olan şeyleri yapmaya çalışan işletmeler tarafından gönüllü olarak yapılmaktadır. Toplum işletmelerin sağladığı finansal kazancın bir kısmını yine toplum yararına kullanmalarını beklemektedir. Buda KSS'nin beklenti boyutunu oluşturmaktadır. Kurumsal olmayı amaçlayan işletmeler ile toplum arasında yazılı olmayan bir sosyal sözleşme bulunmaktadır. İşletmeler, hayırseverlik sorumluluklarını, parasal kaynak aktarımı, hizmet ve ürün bağışı, çalışanlar arasında gönüllü gruplar oluşturma gibi çeşitli biçimlerle yerine getirmektedirler (Carroll, 2016: 4).

İnsani sorumluluklar, işletmelerin toplum üzerinde ki iyi niyeti geliştirmesi ve toplum içerisinde güvenilir bir kurumsal vatandaş olarak bilinmesini destekleyen uygulamalar içermektedir (Taşlıyan, 2012: 35). Gönüllü sorumluluklar, işletmenin

sosyal çevre tarafından sahiplenilmesine yardım edecek asgari seviyede uyması gereken kanun ve kurallardan daha fazla emek harcaması gerektiğini ifade etmektedir (Dahlsrud, 2008: 6). Bu kapsamda bir işletmenin kanuni ve ahlaki sorumluluklarının ötesinde, faaliyet gösterdiği bölgede bulunan eğitim, sanat ve hayır kurumlarını desteklemesi toplum tarafından beklenmektedir (Popescu ve Voiculescu, 2015: 27).

Sosyal çevre, gönüllü sorumluluklar konusunda açıkça işletmelere mesaj vermediğinden ve bu beklentilerin karşılanmasını işletmelerin kendi tercihlerine bıraktığından dolayı bu faaliyetlerde bazı eksiklikler yaşanabilmektedir. Bu faaliyetlere örnek olarak, ihtiyaç sahiplerine bağışta bulunma, uyuşturucu ile mücadele kapsamında bazı uygulamalara girişme, çalışan annelerin çocukları için kreş ve yuvalar tesis etme gibi faaliyetler gösterilebilir. Ancak bu faaliyetleri desteklemeyen işletmelerin etik dışı hareket ettikleri söylenemez (Carroll, 1979: 500).

1.8.2. Ackerman Modeli

Robert W. Ackerman, işletmelerin asıl amaçlarının sosyal sorumluluk değil duyarlılık olması gerektiğini savunmuştur. Ackerman bu ifadesinden yola çıkarak büyük ölçekli işletmelerin sosyal alanda geliştirdikleri duyarlı politikaların uygulanmasına ve sosyal sorunlar karşısındaki hareket tarzları ile ilgili olarak üç basamaklı bir model geliştirmiştir. (Frederick ve diğerleri, 1992: 111). Bu basamaklar aşağıda açıklanmıştır:

1.8.2.1. Politika Aşaması

İşletme politika aşamasında, faaliyet gösterdiği bölgedeki toplumun beklentilerinin öncelik sırası konusunda karar vermeye çalışmaktadır. İşletme tespit edilen sosyal sorunlarla ilgili olarak nasıl bilinçlenmesi ve nasıl bir hareket tarzı sergilemesi gerektiğini de bu safhada belirlemektedir. Toplum içerisinde sosyal bir sorunun meydana gelmesi ve toplumun bunu işletmelere herhangi bir mesajla bildirmemesi durumu göz önüne alınarak, bununla ilgili izlenecek stratejileri içeren

sözlü ve yazılı bir rapor hazırlamaktadır. Üst yönetimin oluşturduğu sosyal sorumluluk politikaları, işletmelerin izleyeceği sosyal sorumluluk faaliyetleri için zemin hazırlayacaktır (Top ve Öner 2008: 105).

1.8.2.2. Öğrenme Aşaması

İşletmeler toplumun sosyal gereksinimlerini tespit etmek, sorunları inceleyerek onlarla ilgilenmek ve bu sorunlara yönelik çözüm stratejileri geliştirmek için, işletme içinden veya dışından KSS konusunda uzman bir danışman istihdam ederek duyarlılıklarını belli etmeye çalışmaktadırlar. Bu safhaya kadar işletme, sosyal sorumluluklarını tam olarak belirlemek için politikalar oluşturmakla meşgul olduğundan kendisini sınırlandırmaktadır. Sosyal sorumluluk bilincinde olan bir işletme, sosyal bir problem tespit edildikten ve sosyal çevre ile birlikte benimsendikten sonra, bu problemin çözümünde hangi politikalar izleneceğini belirlemektedir. Ardından belirlenen politikanın çalışma safhalarının neler olacağını tespit ederek ilgili KSS faaliyetinin uygulanmasına başlamaktadır (Top ve Öner 2008: 105).

1.8.2.3. Örgütsel Yükümlülük Aşaması

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme tarafından uygulanmaya başlandığı safhadır. İşletmeler bu safhada, belirledikleri sosyal sorumluluk politikasını kurumsal hale getirmeye çalışırlar. Modelin ilk 2 aşamasında öğrenilen politika ve kurallar, işletme içerisinde bir kültür olarak kabul edilmeli ve her seviyedeki işletme çalışanı tarafından benimsenerek hayata geçirilmelidir. Örgütsel yükümlülük safhasında işletme sosyal sorumluluk politikalarını diğer faaliyetleri ile de özdeşleştirir. Örneğin, hamile kadınların çalışma şartları ile ilgili olarak, kanuni bir düzenleme veya çalışanlardan bir rahatsızlık mesajı gelmeden önce, kendiliğinden bu durumu tespit ederek çözümler üretmelidir. Fakat bu tür uygulamalar genellikle yavaş ilerlemekte veya toplum ve kanun baskısı sonrasında yürürlüğe girmektedir. Bu yüzden işletmenin inisiyatifi her zaman elinde tutabilmesi için yöneticiler daha proaktif ve hızlı hareket etmelidirler (Top ve Öner, 2008: 106).

Geçmiş dönemlerde işletmelerde çevre kontrolü ve çalışanların eşitliği gibi sosyal problemlere bakıldığında bahsedilen modelin birinci safhasından üçüncü safhasına geçiş süresi yaklaşık 6-8 yıl olarak belirlenmiştir. Üstelik sosyal çevre ve yasalar işletmeleri bu konuda harekete geçmeye zorlayana kadar kendiliğinden ortaya çıkan uygulamalara rastlanılmamıştır. Sonuç olarak, işletmelerin KSS faaliyetlerine verdiği önem değişiklik göstermektedir. Bu faaliyetlere ve bu kapsamda yapılan değişikliklere direnç gösteren işletmeler açısından sosyal sorumluluk faaliyetleri, önemli miktarda para ve zaman kaybına yol açmaktadır (Frederick ve diğerleri, 1992: 112).

1.8.3. Preston ve Post Modeli

İşletme duyarlılığına makro açıdan bakan ilk bilim adamları Lee Preston ve James Post olmuştur. Adı geçen modele göre, toplum ve iş yaşamı iki yönde hareket etmektedir. İş dünyası birincil olarak; işçiler, hissedarlar, tüketiciler ve kredi kaynakları ile ilişkili içindedir ve genel olarak pazara yönelik faaliyet göstermektedir. İkincil olarak ise; pazarla alakalı olmayan, yasalar ve toplumun ahlaki değerleri ile ilişkilidir. Birincil olanlar sosyal problemler oluşturduğunda, ikincil ilişkiler devreye girmektedirler (Stoner ve Freeman (1992)'den aktaran Çalışkan, 2010: 14-15).

Preston ve Post (1980)'a göre, gerek hükümet gerekse toplum pazarla ilgili olan veya olmayan tüm bağlantıların sınırlarını göz önüne almaktadır. İdareciler, herhangi bir sosyal problem meydana geldiğinde sadece kendi fikir ve düşüncelerini değil, aynı zamanda tüm paydaşları ve kanunları da hesaba katmak zorundadırlar (Aktaran Özgener, 2004: 218).

Örnek olarak, Pfizer işletmesinin, ürettiği kalp kapakçıklarındaki üretim hatasının farkında olmasına rağmen, ürünlerini toplamayarak birçok ölüme sebebiyet vermesi gösterilebilir. Durumun adli boyutlara taşınmasından sonra ağır yaptırımlara maruz kalan işletme, gönülsüz olarak kamuoyunu konuyla ilgili olarak bilgilendirmiş ve ürünü kullanan diğer hastaların da hayati tehlikeleri olabileceğini ifade etmek zorunda kalmıştır (Doğan, 2009: 24).

1.8.4. Kotler ve Lee Modeli

Her işletmenin kendi amacına en uygun girişimi, muhtemel kaygılarını, başarıya giden yolu ve aşamalarını dikkate alarak en doğru seçeneği belirlemesi gerektiğini vurgulayarak, KSS'yi "En azından bir hayır işleme davası" sloganıyla anlatan Kotler ve Lee, özellikle kurumsal sosyal girişimler kavramı üzerinde durmuşlardır. Sosyal hedefleri desteklemek ve KSS yükümlülüklerini yerine getirebilmek için işletme tarafından teşebbüs edilen büyük çaplı faaliyetler olarak tanımlanan kurumsal sosyal girişimler, "hayır işlemek için altı seçenek" ifadesiyle aşağıda anlatılmıştır (Kotler ve Lee, 2017: 1-2):

1. Sosyal Amaç Teşvikleri: Sosyal Amaçlara İlişkin Farkındalık ve İlgiyi Artırmak:

İşletme ve kurumların, sosyal bir hedef üzerindeki ilgi ve farkındalığı geliştirmek veya bu hedefe yönelik olarak kaynak ve gönüllü katılımcı bulmayı desteklemek için parasal veya hizmet olarak kaynak ayırarak yaptıkları girişim şeklidir. Bağışçı ve gönüllüleri bu sosyal amaca yönlendirme, ikna etme amaçlı iletişim kurma bu girişimin temellerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda yapılacak kampanyaların başarılı olabilmesi için, etkili medya kanalları üzerinden özendirici mesajlar ve ikna unsurları içeren uygulamalar üretilerek verimli iletişim teknikleri kullanılmaktadır (Kotler ve Lee, 2017: 51).

Bu teşviklere dahil olan işletme ve kurumlar; üretim, pazarlama, tedarik ve diğer bir çok sektörden unsurları kapsamaktadır. Bu teşvikler çevre, tıp, eğitim, hayvanların korunması, hayırseverlik gibi birçok alanda yardım faaliyetlerini içermektedir. Bu işletmeler çoğu zaman kar amacı olmaksızın sosyal amaçlara hizmet eden kurumların yanı sıra, mesleki vakıf ve dernekler, özel çıkar grupları ve medya kuruluşları ile işbirliği halindedirler (Kotler ve Lee, 2017: 53-54).

Türkiye'den konuyla ilgili verilebilecek bir örnek olarak; Hürriyet Gazetesi tarafından 2007 yılında başlatılan ve günümüzde halen devam etmekte olan, "Aile İçi Şiddete Son" kampanyası kapsamında, ortak eğitim programları düzenlenerek acil yardım hattı tesis edilmiştir. Böylece toplumun aile içi şiddet konusunda bilinçlendirilmesi hedeflenmektedir ("Hürriyet Kurumsal",

<http://www.hurriyetkurumsal.com/tr/NSosyal-Sorumluluk/Sayfalar/NAile-Ici-Siddete-Son.aspx>).

2. Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama: Ürün Satışları Bazında, Sosyal Amaçlara Katkılarda Bulunmak:

Sosyal amaç bağlantılı pazarlama uygulaması, işletmenin desteklemeyi hedeflediği bir sosyal sorumluluk faaliyeti seçerek, bu faaliyete belirli bir miktarda maddi kaynak aktarması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu sosyal girişime ayrılacak zaman ve aktarılacak karın hangi ürün satışından sağlanacağı ve bu kaynakların hangi sosyal sorumlulukta kullanılacağı genellikle daha önceden belirlenmiştir. Bu pazarlama şeklinin diğer türlerden en önemli farkı ise, işletmeye sağlanacak katkının müşteri ilgisine bağlı olmasıdır (Kotler ve Lee 2017: 81-82).

Sosyal bağlantılı pazarlama (SBP) girişimleri, genellikle yardım kurumları ile resmi platformlarda yapılacak anlaşma ve koordinasyona ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca SBP faaliyetleri tüketici faaliyetlerini izlemenin yanı sıra, özel teşvik teklifleri hazırlama, ortak markalama reklamları geliştirme gibi önemli faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bu girişim genellikle işletmelerin pazarlama bölümü tarafından finanse edilerek yönetilmektedir (Kotler ve Lee, 2017: 82).

Türkiye’de sosyal amaç bağlantılı pazarlamaya örnek olarak; Danone’nin Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile birlikte gerçekleştirdiği “Gülümseyen Gelecek; Anasınıfları” uygulaması için belirlenen ürünlerden elde edilecek gelirler ile okul öncesi eğitime katkıda bulunması gösterilebilir. Proje kapsamında, bütün illerde ana sınıfı kuruluncaya kadar müşteriler, satın aldıkları Danone ürünleri ile bu sosyal sorumluluk faaliyetine destek vermişlerdir (Doğan, 2009: 24).

3. Kurumsal Sosyal Pazarlama: Davranış Değişikliği Kampanyalarını Desteklemek:

Kurumsal sosyal pazarlama, bir işletmenin toplum sağlığını, güvenliğini, genel refah seviyesini iyileştirmeyi hedefleyen bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesi veya uygulanmasının desteklenmesinde kullanılan bir araçtır. Davranış değişikliği, her zaman bir odak noktası olarak kullanılmasının yanı sıra aynı zamanda hedeflenen bir sonuçtur. Başarılı bir sosyal pazarlama stratejisi için aşağıdaki unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır (Kotler ve Lee, 2017:113);

- Mevcut durum analizi yapmak,

- Hedef kitleyi belirlemek,
- Davranış amaçlarını belirlemek,
- Amaçlanan davranış değişimlerinin fayda ve zararlarını tespit ederek faaliyet neticesinde oluşabilecek olumsuz durumlara karşı pazarlama stratejileri geliştirmek.

İşletmeler, hedeflerine daha kolay ulaşabilmek ve tüketicilere istedikleri davranışı kazandırmada başarılı olabilmek için pazarlama yöntemlerini kullanmaları gerektiğini tespit etmişlerdir. Pazarlamanın kuvvetli yanı sıra, sosyal sorunlara yoğunlaşarak davranış değişikliği oluşturmaktır (Eser ve Özdoğan, 2006: 3).

Kurumsal sosyal davranış pazarlamasında asıl amaç, işletmenin karlılık seviyesini yükseltmek değil, çevreye ve topluma yarar sağlamak için davranış değişikliği oluşturmaktır. İşletmeler bu faaliyeti bizzat kendileri uyguladıkları gibi, bu kampanyaların hayat geçirilmesine ve uygulanmasına destek de verebilir. Bu kampanyalar toplumun tamamını ilgilendiren ve önem arz eden bütün ürünlerinin sağlığa zararları uyuşturucu madde ile mücadele, alkol bağımlılığı, çevreye saygı ve geri dönüşüm faaliyetleri gibi toplum ve çevre güvenliği ve refahını olumlu yönde etkilemeyi hedefleyen birçok konuyu kapsamaktadır (Aktaran, Doğan, 2009: 25).

Sosyal pazarlama kampanyaları, kamu hizmet kurumları, sağlık kurumları, ulaşım ve çevreyle ilgilenen kamu kurumları ve finansal amacı olmayan örgütlerde faaliyet gösteren profesyonel yöneticiler tarafından geliştirilerek uygulanmaktadır. Kurumsal sosyal pazarlama konusuna örnek olarak; Pampers şirketinin ani bebek ölümlerinin engellenmesi için “Uyku İçin Sırt Üstü” sloganı ile bebeklerin doğru yatış şeklini bezlerin üzerine bastırarak, nefessiz kalma sonucu meydana gelebilecek ölümlere karşı tedbir alınmasını sağlaması gösterilebilir (Kotler ve Lee, 2017: 114-120).

4. Kurumsal Hayırseverlik: Bir Sosyal Amaca Doğrudan Katkıda Bulunmak:

Kurumsal hayırseverlik, işletme tarafından doğrudan para veya ürün/hizmet bağışı biçiminde herhangi bir sosyal amaç veya hayır kurumuna sağlanan katkıdır. Günümüzde KSS uygulamaları içerisinde basit ve geleneksel bir yöntem olarak bilinmektedir. Özellikle eğitim, sağlık, sanat alanlarında ve çevre koruma amaçlı faaliyet gösteren örgütlerde önemli bir destek faktörü olarak görülmektedir. Bazı

kaynaklar, işgörenlerin gönüllüğünü de kurumsal hayırseverlik olarak değerlendirmektedir. Ancak Kotler toplum gönüllüğü konusunu bu kapsamda değerlendirmemektedir (Kotler ve Lee, 2017: 141).

Kurumsal hayırseverlik faaliyetleri, klasik para yardımından işletme kaynaklarını kullandıran yaratıcı yardımlara kadar geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu kapsamda yapılan bağış alternatifleri aşağıda belirtilmiştir (Kotler ve Lee, 2017: 142);

- Nakit bağışlar,
- Hibeler vermek,
- Burslar vermek,
- Ürün bağışları,
- Bağışlama hizmetleri,
- Teknik bilirdışılık sağlamak,
- Dağıtım kanalları ve diğler işletme yeteneklerinin kullanımına imkân sağlamak.

5. Toplum Gönüllülüğü: Zamanlarını ve Yeteneklerini Bağışlayan Çalışanlar:

İşletmelerin, işgörenlerini, ortaklarını, şubelerini veya toplum örgütlerini sosyal faaliyetlere destek vermeleri amacıyla gönüllü olarak uğraş vermeleri için teşvik ettiğı faaliyetlerin tümü toplum gönüllüğü olarak tanımlanmaktadır. Gönüllük olarak değerlendirilen bu uğraşlar, düşüncelerini, yeteneklerini, uzmanlık alanlarını ve fiziki güçlerini bağışlamak olarak çeşitli biçimlerde kendini göstermektedir. İşletmelerin destek ve teşvik şekilleri ise; işgörelere uygun sosyal faaliyet bulmak, ücretli izin vermek ve KSS faaliyetlerini desteklemek için çalışma takımları kurmak gibi şekillerde olabilmektedir (Kotler ve Lee, 2017:171).

Gönüllülük faaliyetine çaba ve zaman ayıran kişiler, işletmenin sosyal sorumluluklarına destek vermeyi kabul etmeleri durumunda, o işletmenin sosyal sorumluluk anlayışını da kabul etmiş olmaktadır. Bu samimi katılımın ortaya koyduğı ilişki, kurumsal sosyal girişimlerin en kuvvetli olanıdır. Herkes sosyal sorumluluk kapsamında doğrudan nakit yardımı veya sosyal bir amacı teşvik etmek için mağazalarında bir bölüm ayırabilir. Ancak çalışanların zamanlarını işlerinden uzak geçirmeleri veya tam gün çalışan birisinin boş vakitlerini sosyal amaçlar için

harcaması çok önemli bir fedakârlık ve sorumluluk örneğidir (Kotler ve Lee, 2017: 174).

Mavi Jeans işletmesinin 5 yıl süre ile Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG)’yla yaptığı işbirliği kapsamında, işletme çalışanlarının da bizzat iştirak ettiği 36 farklı uygulamaya destek sağlaması, toplum gönüllülüğü uygulamasına verilebilecek bir örnektir. Farklı bölge ve kültürlerden olan 2413 üniversite öğrencisi ile Mavi-TOG Atak’larda omuz omuza adı altında birçok projeye hayat verilmiştir. Bu kapsamda, ülkemizde ki birçok okul, kütüphane, yurt gibi eğitim yuvalarının fiziki koşulları iyileştirilmiştir. Engelli yaşam, sağlık, kültürel değerler ve çevre gibi konularda farkındalık ve bilinçlendirme sağlamak amacıyla atölye uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Çalışanlarının da aktif olarak katıldığı 36 etkinliğe destek vermiştir. Farklı kültür ve yaşam alanlarından gelen 2.413 üniversiteli genç, Mavi-TOG Atak’larda omuz omuza pek çok projeyi hayata geçirmiştir. Toplum Gönüllüleri’nin kültürlerarası öğrenme teması çerçevesinde, Türkiye’de hayata geçirdiği TOG-Atak’larda, farklı şehirlerdeki okul, yurt ve kütüphane gibi mekânın fiziksel şartları iyileştirmiştir. Ayrıca bu kapsamda sağlık, engelli yaşam, çevre, kültürel miras, hukuk başta olmak üzere birçok konuda bilinçlendirme ve farkındalık toplantılarıyla atölye çalışmaları gerçekleştirilmiştir (“Mavi, Sosyal Sorumluluk Projeleri”, <https://www.mavi.com/social-responsibility>).

6. Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları: Sosyal Amaçları Desteklemek Üzere İsteğe Bağlı İş Uygulamaları ve Yatırımlar:

Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları, işletme tarafından kabul görerek uygulanan, çevrenin korunması ve toplum huzur ve refahının desteklenmesi hususlarını kapsayan ve isteğe bağlı faaliyet ve yatırımlardır. Bu konuda dikkat çeken husus, sadece yazılı mevzuatlarla emredilen veya ahlaki ve etik çerçevesinde uyulması gereken kuralları değil, aynı zamanda isteğe bağlı KSS faaliyetlerine yönelmeyi kapsamaktadır (Kotler ve Lee 2017: 201).

Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamalarına yönelik faaliyetler genellikle, hizmet verilen tesislerin toplum yararına ve çalışanların refahının sağlanmasına göre tasarlanması, ürün hediyeleri ile ilgili düzenleme, işgörenlerin desteklenmesi, üretim sürecinde zararlı kimyasal kullanımı azaltmak, yeni teknolojiler kullanarak engelli bireylerin ürün ve hizmetleri kullanmalarını

kolaylaştırmak gibi işletme içine yönelik uygulamalar şeklinde olmaktadır (Kotler ve Lee 2017: 203-204).

1.8.5. Davis in Sosyal Sorumluluk Modeli (Nedensellik Değerlemesi)

Keith Davis (1960)'e ait olan bu sosyal sorumluluk modelinde; işletmelerin toplum refahına yönelik olarak; açık iletişim, sosyal maliyet, sosyal güç, yardım gerekliliği ve sosyal sonuç unsurlarından oluşan beş varsayıma dayalı bir ilgi odağının olduğu belirtilmektedir. Bu beş varsayım aşağıda anlatılmıştır (Aktaran Taşlıyan, 2012: 32);

Varsayım 1: Çevre kirliliği, azınlıkların işe alınmaması gibi problemler üzerinde işletmelerin önemli bir etkisi ve gücü vardır. Bu güç ve etki, sosyal sorumluluğun kaynağı olarak bilinmektedir.

Varsayım 2: İşletmeler, faaliyet gösterdiği çevreden girdileri toplayarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri topluma sunar ve çift taraflı bir faaliyet yürütür.

Varsayım 3: İşletmeler, gerçekleştirdikleri bir maliyetin, ürün ve hizmetlerinin kazanç ve sosyal maliyetlerinin neler olduğunun hesabını çok iyi yapmalıdır. Bahsedilen bu varsayıma göre, ekonomik karlılık ve salt teknik uygunluk karar vermek için tek başlarına yeterli değildir.

Varsayım 4: Hizmet ve ürünlerden kaynaklanan sosyal maliyetler tüketicilere yansıtılmalıdır. Bu varsayıma göre; ekonomik olarak avantajlı olmayan uygulamaların tamamının işletme tarafından finanse edilemeyeceği düşüncesi hâkimdir. Buna göre, sosyal olarak bakıldığında mantıklı görünen uygulamaların maliyeti, ilgili hizmet ve ürünlere eklenerek tüketicilere yansıtılabilir.

Varsayım 5: İşletmelerin doğrudan ilgisi olmadığı bir sosyal problemle ilgili uzmanlara sahip olması durumunda, bu sosyal problemlerin çözülmesinde destek olmaları gerektiği varsayımına dayanır. İşletmelerin sosyal seviyesi yüksek olan toplumlarda karlılık düzeyi artacağından, bu sosyal seviyenin yukarıda tutulması için katkı sağlaması akılcı bir harekettir.

1.8.6. Sosyal Performans Modeli (Faydacı Değerlendirme)

Thomas J. Zenisek (1979)'e ait olan bu model, sosyal duyarlılığa sahip işletmelerin, sosyal performans konusuna önem vereceği kabulüne dayanmaktadır. Modelde bahsedilen sosyal performans faktörünün tanımı; toplumun değişmekte olan beklentilerini inceleyerek, oluşacak sosyal beklentilere cevap vermek için sistemli yaklaşımlar belirleyip, çözümler sunmaktır. Sosyal performans modeli üç aşamadan meydana gelmektedir (Aktaran Özüpek, 2004: 80);

Hedef: Bu aşamada öncelikle sosyal sorumluluğun tanımı yapılarak, önceden belirlenmiş olan yasal, ahlaki ve ekonomik yönlü beklentilere, işletmenin kendini yorumlama şekli, dördüncü bir bileşen olarak eklenir.

Uygulama: Gerçekleştirilecek sosyal sorumluluk faaliyetlerinin alanları tespit edilerek uygulanmaya başlamasıdır. Kaliteli ürün ve hizmet sunmak, adaletli bir ücret stratejisi uygulamak, kreş açmak gibi uygulamalar bu aşamaya örnek olarak gösterilebilir.

Strateji: İşletmelerin tespit ettiği ve toplum tarafından çözümünde rol alması beklenen sosyal sorunların ortadan kaldırılması için hareket şeklini yansıtacak stratejiler belirlenir.

1.9. ÖRNEK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ

KSS kavramı her geçen gün evrensel bir değer kazandıkça, bununla paralel olarak işletmeler bu konuda farklı ve yeni projeler geliştirme çabasına girmektedir. Tüketicilerin bilinçlenmesi, KSS faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konusundaki etkisi işletmeleri KSS kavramına önem vermeye teşvik etmektedir. Ülkemizde de bu kapsamda başta kurumsal ve büyük işletmeler olmak üzere topluma, çevreye ve değerlere fayda sağlayacak çok çeşitli projeler geliştirilmektedir. Bu projelerin işletmeler üzerindeki etkisini analiz eden diğer işletmelerde bundan etkilenecek yeni arayışlara girmektedirler.

Her ne kadar ülkemizde KSS uygulamaları yetersiz olarak değerlendirilse de, sorumluluk sahibi olmayı ve toplum değerlerine sahip çıkmayı kendine görev edinmiş olan işletmeler tarafından değerli ve geleceğe umutla bakılmasını sağlayacak

projelere de imza atılmaktadır. Ayrıca bu projeler tek bir alana yönelik uygulandıkları gibi aynı anda birden çok alana yönelik de olabilmektedirler.

Aşağıda Türkiye’de son yıllarda farklı alanlarda dikkat çeken, bazı KSS projeleri, uygulama alanlarına göre sınıflandırılarak özetlenmiştir. Birçok KSS uygulaması içinden örnek olarak aşağıda belirtilenlerin seçilme nedeni, Türkiye genelinde birden çok bölgede uygulanmış ve başarılı olmuş, medyada diğerlerine göre daha fazla yer bulmuş, internet ortamında ve sosyal medya kanallarında daha fazla farkındalık oluşturmuş olmalarıdır. Bu örnekler haricinde de uygulanan nitelikli projeler mevcuttur. Ancak işletmeye ait internet sitesinde veya başka bir platformda hakkında resmi bilgi ve istatistiklere ulaşılamayan KSS uygulamalarına yer verilememiştir.

1.9.1. Eğitim Alanında Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinden Örnekler

Turkcell “Kardelenler” Projesi

Adını karın altında açabilen çiçeklerden alan bu proje 2000 yılında başlatılmış olup, Doğu Anadolu bölgesindeki ailelerin maddi yetersizliğinden dolayı okula gidemeyen kız çocuklarını eğitim hayatına kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçmek ve kız çocuklarına fırsatlar yaratmak amacıyla binlerce kız öğrenciye eğitim bursu verilmektedir. Böylelikle kız çocuklarının gelecekte ufku açık ve meslek sahibi birer birey olarak topluma kazandırmaları için olanak sağlanmıştır. Proje Birleşmiş Milletler tarafından 2010 yılında “Örnek Proje” olarak seçilmiş olup, hem ülkemizde, hem de uluslararası platformlarda birçok ödüle layık görülmüştür (“Turkcell, Kardelenler”, <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk/toplumsal-sorumluluk-projelerimiz/kardelenler>).

Arçelik “Eğitimde Gönül Birliği” Programı

Eğitimde, kişisel gelişim faaliyetlerine küçük yaşlarda başlamanın daha etkili olacağı fikrinden yola çıkarak, Milli Eğitim Bakanlığı (M.E.B.) ile koordineli olarak 2004 yılında başlatılan bu projede, ülkemizde yaklaşık 300 yatılı ilköğretim okulunda eğitim görmekte olan ve maddi zorlukları olan 200 bin öğrenciye eğitim

standartlarını yükseltmeleri için destek verilmektedir. Bu öğrencilerin topluma birer örnek vatandaş olarak kazandırmalarını amaç edinen bu KSS uygulaması halen devam etmektedir (“Arçelik Eğitimde Gönül Birliği Programı”, http://www.arcelikas.com/sayfa/183/Egitimde_Gonul_Birligi_Programi).

Opet “Trafik Dedektifleri” Projesi

Opet akaryakıt işletmesinin desteği ve öncülüğünde İçişleri Bakanlığı, Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile koordineli olarak başlatılan projede, sırasıyla öğretmenlere, çocuklara ve gençlere trafik başlığı altında 9 ana konuda eğitim verilerek, geleceğin sürücü adayı olan çocukları ve gençleri, trafik kurallarına tamamen hakim ve bu konuda sorumluluklarının bilincinde bireyler olarak yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Bu uygulamada basit ve klasik bir eğitimden farklı olarak, eğitime alınan çocuk ve gençlere “Trafik Dedektifi” unvanı verilerek gerek trafikte saygı ve sorumluluklara özendirme gerekse bilinçli davranışlar üzerine bir model kurulması hedeflenmektedir. Proje kapsamında; 81 ilde, 3 yılda yaklaşık 1,5 milyon çocuk ve gencin eğitime tabi tutulması hedeflenirken, bugün ulaşılan toplam trafik dedektifi sayısı 1,9 milyon olmuştur. Çocuk ve gençlere verilen bu eğitim sayesinde ailenin diğer fertlerinin de etkilenmesi bu projenin genel bir sorumluluk projesi halini almasını sağlamıştır. Ayrıca Jandarma Genel Komutanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü ile yapılan protokoller neticesinde daha nitelikli ve daha profesyonel trafik eğitimlerine imza atılmaktadır (“Sosyal Sorumluluk - OPET”, <https://www.opet.com.tr/trafik-dedektifleri>).

Koç Holding “Meslek Lisesi Memleket Meselesi” Projesi

Koç Topluluğu, ülkemizin son zamanlarda zaruri ihtiyacı olan nitelikli iş gücünün sağlanmasına destek olmak ve işsizlik oranlarının azalmasına yardımcı olmak amacıyla, 2006 yılında M.E.B. ile karşılıklı olarak “Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi” protokolünü imzalamıştır. “Meslek Lisesi Memleket Meselesi” gibi anlamlı bir sloganla anılan bu proje kapsamında 8000 meslek lisesi öğrencisine staj desteğiyle birlikte eğitim bursu verilmesi ilk öngörülen hedef olmuştur. Bunun yanı sıra meslek lisesi gelişim modülleri, koçluk sistemi, laboratuvarlar tesis edilerek iş yaşamı ile mesleki eğitimi bağlayan örnek ve stratejik bir model haline gelmiştir. 8000 olarak belirlenen burs hedefi aşılarak 8118 öğrenciye burs desteği sağlanmıştır.

Okul-İşletme İşbirliği Modeli başlığı altında staj, mesleki ve kişisel gelişim, istihdam ve laboratuvar gibi önemli faktörler arasında köprü olmayı hedefleyen bu proje, okullar ve işletmeler arasında sektörel bazda ciddi koordinasyonlar gerçekleştirerek, gerek kişisel, gerek sektörel gerekse ulusal boyutta birçok gelişime katkı sağlamaktadır.

Avrupa’da birçok işletme tarafından örnek alınan bu proje, gazete, dergi, TV spotları, iletişim kampanyaları, gibi özendirici mesajlarla daha da verimli hale getirilmiştir. Ayrıca “Liseler mesleğiyle yarışıyor” adında bir bilgi yarışması düzenlenerek, proje kapsamında yeteneğiyle dikkat çeken öğrencilerin belirlenmesi ve sosyal becerilerin sergilenmesi hedeflenmiştir.

Proje Avrupa Çalışan Gönüllüğü programında büyük ödülü kazanmış ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Gençlik İstihdamı Forumu’nda sergilenerek birçok ülkeye örnek olmuştur (“Meslek Lisesi Memleket Meselesi”, <https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/projeler/meslek-lisesi-memleket-meselesi>).

1.9.2. Kültür, Sanat ve Spor Alanında Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinden Örnekler

T.C. Ziraat Bankası “Sanat İçin Sanatın İçinde” Projesi

1990’lı yıllarda başlayan ve sürekli gelişen bu proje ile Mithatpaşa, Kuğulu ve Kızıltan Ulukavak sanat galerileri, Ömer Nafi Güvenli Sergi Salonu açılarak kullanılmaya başlanmıştır. Sadece 2010-2011 sezonunda bu tesislerde 33 adet sergi düzenlenmiş bu faaliyete 100 bini aşkın sanatsever katılmıştır. Bu sergiler, toplam 2249 eser ile Türkiye’nin en zengin resim koleksiyonların arasında yer almıştır. Ayrıca 2011 yılında Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile yapılan koordine sonucunda belirlenen okullardaki öğrencilere, güzel ve eğlenceli zaman geçirebilmeleri, sosyal faaliyet alışkanlıkları kazanabilmeleri amacıyla, 8 hafta boyunca öğretici çizgi film gösterimi yapılmıştır. Bu süreçlerde öğrencilerin taşınması, banka tarafından tahsis edilen araçlarla sağlanmış ve proje kapsamında 30 okuldan 6200 öğrenci bu hizmetten faydalanmıştır (“Ziraat Bankası Faaliyet Raporu”, ”<http://ebulten.ziraatbank.com.tr/tr/s/d/ziraatweb/tr/m-1-11.html>).

Anadolu Sigorta “Bir Usta Bin Usta” Projesi

2010 yılında başlayan ve günümüzde hala devam etmekte olan bu proje, kaybolmak üzere olan mesleklere ve yöresel değerlere dikkat çekerek, bu mesleklerin yeniden hayat bulmasını ve ustalıklarını geleceğe taşımalarını sağlamayı amaçlamaktadır.

İl Kültür Müdürlükleri ve STK’larla işbirliği içerisinde yürütülen bu projede, belirlenen bölgelerde her mesleğe göre 3 ve 6 ay arasında değişen kurslar düzenlenerek, kursiyerlere uygulamalı ve teknik bilgiler verilmektedir. Her meslek için 15-20 kursiyer belirlenerek toplamda proje kapsamında 50 mesleğe yönelik 1000 aday ustanın eğitilmesi hedeflenmektedir. Kursiyerler arasında başta öğrenciler olmak üzere birçok meslek grubundan da (öğretmen, ressam, ev hanımı, emekli vb.) kişiler bulunmakta olup, kursları başarı ile tamamlayan herkese MEB onaylı sertifikalar verilmektedir. Kurslar arasında Karagöz Tasviri, Lületaş İşlemeciliği, Kargı Bezi Dokumacılığı, Tulum Yapımı, Sedef Kakma, Yazma Baskı gibi yerel ve Anadolu kültürünü yansıtan meslekler bulunmaktadır (“Anadolu Sigorta”, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/istiraklerin-sosyal-sorumluluk-projeleri/anadolu-sigorta/Sayfalar/anadolu-sigorta.aspx>).

Opet “Tarihe Saygı” Projesi

Proje tarihimizde çok önemli bir yere sahip olan Tarihi Gelibolu Yarımadası’nın orijinal ve doğal yapısını koruyarak, modern bir biçim kazanabilmesini amaçlamaktadır. Türkiye’nin kahramanlık destanı, Çanakkale Savaşları’nın yaşandığı topraklarda düzenleme çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda bölgenin farklı bir çehreye kavuşarak, ilgi çekme potansiyeli yükletilmiştir. Köy evleri ve meydanları yeni bir yüze kavuşarak, bölgede modern pazarlar oluşturulmuştur. Bölge köylerine yeşil alanlar kazandırılmıştır. Mevcut müzeler geliştirilmiş, müze olmayan köylerde ise yenileri yapılmıştır. Ayrıca Eceabat ilçesine Halk Eğitim Merkezi ile işbirliği içerisinde, Çanakkale Savaşı ile ilgili tüm ayrıntıları yansıtan, “Tarihe Saygı Parkı” adında, açık hava müzesi şeklinde bir park inşa edilmiştir. Bu kapsamda 57. Piyade Alay Şehitliği ve Gelibolu Yarımadası’nda bulunan iki hastane şehitliğinden birisi olan Akbaş Şehitliği orijinal yapısına bağlı kalınarak yenilenmiş ve yeniden ziyarete açılmıştır. Ayrıca Eceabat İlçesinde kullanılamaz halde olan bir okulun yerine modern bir yapıya sahip yeni okul inşa

edilerek bölgeye kazandırılmıştır. Proje sonuçları hakkında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi tarafından yapılan çalışma neticesinde, “Tarihe Saygı” adlı KSS uygulamasının tamamen başarıya ulaştığı ve uygulandığı bölgede sosyal hayat kalitesinin artarak, kültürel yaşamın daha zengin hale geldiği, toplumsal tarih bilincinin kazandırıldığı, sosyal mekanların projeden etkilenecek daha estetik ve hijyenik hale geldiği saptanmıştır. Ayrıca işletmecilik açısından da gerek ekonomik gerekse kültürel seviyede artışlar olduğu gözlemlenmiştir.

Proje ile ilgili olarak, OPET Yönetim Kurulu Üyesi Nurten ÖZTÜRK’e TBMM tarafından Üstün Hizmet Ödülü verilmiştir (“Sosyal Sorumluluk - OPET”, <https://www.opet.com.tr/tarihe-saygi>).

Sabancı Holding “Mehtap AR Çocuk Tiyatrosu” Projesi

2006 yılında Sabancı Vakfı tarafından bu projede Mehtap Ar Çocuk Tiyatrosu olarak bilinen ve Anadolu’nun en uzak noktalarına tiyatro imkânı taşıyan turne faaliyetine destek verilmiştir. Bu projede çocukları tiyatroyla tanıştırmak, insan ilişkileri, sanat ve hayata dair yeni şeyler görmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Proje kapsamında 2006 yılından bugüne 73 il ve 213 ilçede faaliyet yürütülmüş olup yaklaşık 1 milyon çocuğa ulaşılmıştır. Toplamda turne boyunca 60 bin kilometre yol kat edilmiştir (“Kültür ve Sanat”, <https://www.sabanci.com.tr/sosyal-sorumluluk/sosyal-sorumluluk-faaliyetlerimiz/kultur-and-sanat>).

Yapı Kredi Bankası “Anadolu’ya Bilim Göçü” Projesi

Yapı Kredi Bankası’nın desteklediği ve Young Guru Academy (YGA) tarafından başlatılan Anadolu’ya Bilim Göçü projesi, devlet koruması altında Çocuk Evi’nde yaşayan çocuklara ulaşmaktadır. Proje, Türkiye için önemli bir değer olan, Mardin ili Savur ilçesinde kalabalık bir ailenin çocuğu olarak doğan ve çok kısıtlı imkânlarla Nobel Ödülünü almayı başaran bilim insanı Aziz Sancar’ın hayatından esinlenerek Anadolu’nun en uzak köşelerinde yaşayan yeni Aziz Sancar’ları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Proje kapsamında, bahsedilen hedef kitleye ulaşan Yapı Kredi ve YGA sosyal sorumluluk gönüllüleri, zor ve karışık gibi görünen teknolojilerin aslında ne kadar basit ve öğrenilebilir olduğunu kanıtlayan deneyler yapmaktadır. Çocuklar kendi elektronik devrelerini oluşturarak, alarm, otonom araba, okuma ışığı gibi çalışmalarla bilime ilk adımlarını atmaktadır. Bu çalışmalar esnasında çocukların sıkça duyduğu

“Elleme bozarsın, dokunma çarpılırsın” gibi cümleleri hiç duymayacakları rahat bir ortam yaratılmaktadır. Çocuklara ayrıca berrak bir zihin, zihinsel merak, özgüven ve gelişime sürekli açık olmak kavramları da aşılanmaktadır. Proje dahilinde 3 yılda 50 ilde bulunan 5 bin çocuğa ulaşılması amaçlanmaktadır (“Anadolu’ya Bilim Göçü”, <http://www.yapikredikss.com.tr/sosyal-sorumluluk-projelerimiz/egitim/anadoluya-bilim-gocu>).

ETİ “Sarı Bisiklet” Projesi

ETİ tarafından, sağlıklı bir hayat için, spor yapmanın önemine dikkat çekilmiş ve bu konuda farkındalık oluşturmak amacıyla bisiklet kullanımını teşvik edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen Sarı Bisiklet projesi, 2014 yılında başlatılmış olup günümüzde de devam etmektedir. Proje kapsamında, bisiklet kullanma alışkanlığını toplumun her kesimine aşılayabilmek amacıyla, ilkokullarda, üniversite kampüslerinde, pazaryerlerinde ve daha onlarca farklı platformda toplu sürüş faaliyetleri, mobil bisiklet tamir aracı uygulaması, geri dönüşüm kampanyası gibi çeşitli uygulamalar düzenlenmektedir.

Sarı Bisiklet projesi kapsamında Eskişehir, İzmir ve Konya illeri dâhilinde;

- Okullarda Güvenli Bisiklet Sürüşü Eğitimi,
- Mobil bisiklet tamir aracı,
- Mahallede altın günü yerine bisikletli gün,
- Mahallede iftar sonrası toplu bisiklet sürüş faaliyeti,
- Bisikletli kadın inisiyatifi,
- Hafta sonu ve iş çıkışı trafikte bisiklet sürüş eğitimi,
- Bilmeyenlere bisiklet eğitimi,
- Kadınlar için bisiklet kılavuzu
- Bisiklet geri dönüşüm kampanyası,
- Akaryakıt istasyonunda bisiklet bakım noktası gibi birçok yaratıcı uygulamayla bisiklet kullanımına her yaştan ve her kesimden insan teşvik edilmiştir (“ETİ Sarı Bisiklet”, <https://www.etietieti.com/eti-sari-bisiklet-projesi>).

1.9.3. Ekolojik Alanda Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinden Örnekler

Opet “Yeşil Yol” Projesi

2004 yılında başlayan ve bugün de devam etmekte olan, “Yeşili kaybeden, yaşamı kaybeder” gibi anlam yüklü bir sloganla yola çıkan bu projeye yalnızca OPET kapsamında değil, toplum genelinde de ciddi bir çevre bilinci oluşturulması hedeflenmektedir.

Proje kapsamında şu ana kadar 805 OPET istasyonunda ve işbirliği içinde olunan belediyelerce belirlenen ve ağaç ihtiyacı olan bölgelerde toplam 643.821 adet ağaç, fidan ve bitki dikim işlemi gerçekleştirilmiştir. Faaliyet genel olarak OPET istasyonları ve çevresinde, park ve bulvarlarda ve illerin etrafında kurulan OPET ormanlarında gerçekleştirilmiştir. Yeşil Yol Projesi çatısı altında, 5 Haziran Dünya Çevre Gününde, çocuklara çevreye saygının önemini vurgulayan hikaye kitapları, OPET müşterilerine ve öğrencilere saksı çiçekleri dağıtılarak yeşilin önemi anlatılmıştır. Yeşil Yol projesi ISO 2010 Yılı Sürdürülebilir Çevre Dostu Ürün ve Uygulama Ödülleri’nde KSS dalında 3’üncü olarak prestijli bir ödüle layık görülmüştür (“Sosyal Sorumluluk - OPET”, <https://www.opet.com.tr/yesil-yol>).

Opet “Temiz Tuvalet” Projesi

18 yıldır sürekli gelişerek devam eden ve sektörde örnek olan bu proje ile yalnızca OPET istasyonları değil ülke genelinde hijyen kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Proje ile yalnızca tuvalet temizliği değil temiz ve sağlıklı bir toplum ve çevre oluşturulması hedeflenmektedir. Hedefine ulaşmış olan bu KSS uygulamasında esas başarı, kalıcılık ve devamlılık sağlanarak sağlam temellere dayandırılabilmesidir. Bu başarının altında ise, projenin uygulanmasında sıkı bir denetim ve disiplinli çalışma yatmaktadır. Üstelik bu denetim, başta Yönetim Kurulu Kurucu Üyesi Nesrin ÖZTÜRK seviyesinde olmak üzere özel eğitim ve denetim ekipleri ile birlikte 7,5 milyon km yol katedilmek suretiyle gerçekleşerek uygulamanın ciddiyeti tüm istasyonlara aktarılmıştır. Proje ile engelli vatandaşların kullanımı da düşünülerek bütün ayrıntılar istasyonlara uygulanmıştır. Ayrıca istasyonlarda bebekler için hijyenik olarak dizayn edilmiş bebek bakım üniteleri oluşturulmuştur.

Sadece OPET istasyonlarıyla sınırlı kalmayan proje kapsamında, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda OPET eğitim ekipleriyle denetlenen “Temiz Okulum Projesi” hayata geçirilmiş ve dereceye giren okullara ödüller verilmiştir.

Proje boyunca 9 milyondan fazla kişiye eğitim verilmiş olup farklı kurumlar tarafından da işbirliği talebi alınmıştır. Örneğin “Temizlik Rayında” projesi ile TCDD'ye ait gar, tren ve istasyonlar, OPET'in rehberliğinde hijyenik ve sağlıklı bir biçime getirilerek vatandaşların hizmetine sunulmuştur. Ayrıca proje çok sayıda ödül olarak KSS alanında örnek gösterilmektedir (“Sosyal Sorumluluk - OPET”, <https://www.opet.com.tr/Temiz-Tuvalet>).

İş Bankası “81 İlde 81 Orman” Projesi

Öncelikle çocuklar olmak üzere toplumun çevresel konularda bilinçlendirilmesi ve ülkemiz topraklarının korunarak erozyonların önlenmesi hedeflenerek, 2008 yılında İş Bankası Tarım ve Orman Bakanlığı ve TEMA Vakfı ile koordineli olarak bu projeyi hayata geçirmiştir.

Bugüne kadar proje kapsamında 81 ilde 1500 hektarlık alanda 2.205.000 fidan dikilmiştir. Ormanların bakım süreci halen devam etmekte olup 5 yıl süreyle tüm bakımları İş Bankası tarafından garanti edilmiştir. Proje kapsamında kuruyan ve tutmayan fidanlar yenilenmektedir. Ayrıca 81 ilden sonra KKTC’nde 22 hektar alana 35.200 fidan dikilerek 82. Orman tesis edilmiş ve proje tamamlanmıştır (“Çevre, Türkiye İş Bankası”, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/cevre/Sayfalar/cevre.aspx>).

Eczacıbaşı “Hijyen” Projesi

Eczacıbaşı Topluluğu ve alt markaları tarafından 2002 yılında Selpak İlköğretim Okulları Hijyen Eğitimi olarak başlayan ve 2007 yılında farklı bir konsepte geçerek, Yatılı Bölge Ortaokulları'nın (YBO) tuvalet ve banyolarının daha kaliteli ve hijyenik şartlara sahip olabilmesi için yeniden tasarlanması amacıyla ortaya çıkmış bir projedir. M.E.B. ile yapılan işbirliği sonucunda, topluluğun alt markaları olan Artema ve Vitra ürünleri ile tuvalet ve banyolar yenilenerek öğrencilere tuvalet ve hijyen konulu eğitimler verilmektedir. Ayrıca yenilenen okullara hijyen ürünleri sağlanmaktadır.

Hijyen projesi kapsamında, 2007-2017 yılları arasında 34 farklı ilde bulunan 45 okulda tuvalet ve banyo geliştirme uygulaması tamamlanarak, 18.000 öğrenciye hijyen eğitimi verilmiştir. Proje kapsamında 2020 yılına kadar toplamda 60 okula hizmet verilmesi öngörülmektedir.

Hijyen projesi, BM tarafından belirlenen “Binyıl kalkınma hedefleri” ne erişilmesine en fazla destek veren 10 projeden birisi seçilerek “2006 yılı Özel Sektör Ödülü” ne layık görülmüştür (“Eczacıbaşı Eğitim, Hijyen Projesi”, <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/anasayfa/phone/tr/toplumsal-sorumluluk/egitim/eczacibasi-hijyen-projesi>).

1.9.4. Toplumsal Alanda Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinden Örnekler

OPET “Kadın Gücü” Projesi

Ülkemizde akaryakıt sektörüne yeni ve modern bir bakış açısı getiren OPET işletmesi, Türkiye’nin en önemli gündemlerinden olan kadın istihdamına katkı sağlamak amacıyla bu projeyi başlatmıştır. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile yapılan işbirliği ile yürütülen bu projede her OPET istasyonunda en az 2 kadın çalışan istihdam edilmesi hedeflenmektedir. Kadın Gücü projesi ile mesleki cinsiyet kavramı ortadan kaldırılarak kadınların özgüvenli ve hak ettiği değerde çalışmaları sağlanmaktadır. İstihdam edilen kadınların, vardiya amiri, market satış görevlisi, OPET istasyon yöneticisi gibi değişik konumlarda çalışmaları planlanmaktadır. Halen yurt genelinde 1541 kadın çalışanı bulunan OPET, proje sonucunda 2020 yılında yaklaşık 5000 kadın çalışan istihdamını hedeflemektedir. Proje sürecindeki işe alım uygulamalarında İŞKUR teşviklerinden yararlanılarak mesleki gelişim ve özel eğitim kursları düzenlenmesi planlanmaktadır (“Sosyal Sorumluluk - OPET”, <https://www.opet.com.tr/Kadin-Gucu>).

Vestel “Engelliler” Projesi

Engellilere yönelik olarak birden çok KSS projesi yürüten Vestel İşletmesi, engelli vatandaşların hayatını kolaylaştıracak ve teknolojiyi kullanmalarına yardımcı olacak uygulama ve teknolojiler sayesinde, fırsat eşitliği sağlayarak hayata

bağlanmalarını hedeflemektedir. Bu kapsamda Vestel Şirketler Grubunda farklı pozisyonda toplamda 435 engelli çalışan istihdam edilmektedir (“Sosyal Sorumluluk”, <https://www.vestel.com.tr/sosyal-sorumluluk>).

Vestel ürettiği buzdolabı, çamaşır makinesi, ocak ve fırınların üzerinde bulunan kumanda panellerine ve televizyon kumandalarına görme engellilerin kullanımına imkân verecek Braille Alfabesi ile kabartma açıklamalar yerleştirmektedir.

Vestel, engellilere yönelik erişilebilirlik projesi kapsamında görme engellilerin hareketlerini kolaylaştırmak ve özgürce hareket etmelerini sağlamak amacıyla WeWALK teknolojisi ile bir akıllı baston üretmeyi hedeflemektedir. Bu ürün engelleri algılama, telefonla eşleme ve açık platform olmak üzere 3 farklı özelliğe sahip olacaktır. YGA’nın gönüllü mühendisleri birlikte yürütülen bu projede ilk örnek hazırlanarak seri üretim aşamasına gelinmiştir (“Sosyal Sorumluluk”, <https://www.vestel.com.tr/sosyal-sorumluluk>).

Hürriyet “Aile İçi Şiddete Son!” Projesi

Ülkemizin en güncel sorunlarından biri haline gelen aile içi şiddetin önüne geçmeye yönelik, Hürriyet Gazetesi tarafından 2004 yılında günümüze kadar genişleyerek ve gelişerek devam eden Aile İçi Şiddete Son başlığı altında bir KSS projesidir. Proje başlangıcında ülkemizde meydana gelen aile içi kadına ve çocuğa şiddet istatistikleri analiz ederek durumun önemi ortaya çıkartılmıştır. Başladığı günden itibaren çoğunluğu İstanbul’da yaşayanlar olmak üzere 45 bin kişiye farkındalık eğitimi verilmiştir. Bu kapsamda sadece mağdur ve erkek eşlere değil, emniyet ve jandarma personellerine, sosyal çalışmacı, psikolog, psikolojik danışman, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (SHÇEK), M.E.B. ve Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) çalışanlarından oluşan uzman gruplara, erkek eşlerin eğitici eğitimi olmak üzere Eşler Arası İlişkiler Destek Programı adı altında farkındalık ve bilinçlendirme seminerleri verilmiştir. Kurumsal vatandaşlık hareketi olarak görülen bu uygulama, yalnızca sabit salonlarda değil Hürriyet Hakkımızdır Treni ve eğitim otobüsü kullanılarak seyyar olarak da ülkemizin her köşesine hizmet taşımıştır. Proje kapsamında halen isteyen kurumlara eğitim konferansları vermeye devam edilmektedir (“Aile İçi Şiddete Son”, <http://www.hurriyetkurumsal.com/tr/NSosyal-Sorumluluk/Sayfalar/NAile-Ici-Siddete-Son.aspx>).

Turkcell “Van İçin Türkiye Kumbarası” Projesi

2011 yılında Van ilinde meydana gelen deprem felaketinin yaralarını sarabilmek ve bölge halkına destek olabilmek amacıyla Turkcell tarafından hayata geçirilen son derece anlamlı bir projedir. Depremi duyulmasına müteakip Turkcell Gönüllüleri, Turkcell müşterilerinin de desteğiyle zaman kaybetmeden 6 yardım tırını bölgeye ulaştırarak yardıma ihtiyacı olanlara dağıtmıştır. Bunun dışında yapılabilecek yardımlar kapsamında geliştirilen “Van İçin Türkiye Kumbarası” projesi ile Turkcell’in 5 milyon lira yardımının ardından SMS yoluyla Türkiye ve KKTC’nin her yanında adeta destek yağmış ve kumbarada yaklaşık 9,5 milyon lira birikmiştir. Toplanan yardımlarla 2+1 evlerden oluşan 192 kişi kapasiteli bir Öğretmen Kampüsü ve 132 kişi kapasiteli Öğrenci Yurdu inşa edilmiş, 100 kişilik istihdam imkanı olan MEBİM 147 (MEB İletişim Merkezi) kurulmuştur. MEBİM 147’de çalışanların %50 si engelli, %95’i depremzede ve %34’ü kadın vatandaşlarımızdan oluşmaktadır (“Turkcell, Van İçin Yardım Kampanyası”, <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk/toplumsal-sorumluluk-projelerimiz/van-icin-turkiye-kumbarasi>).

Türk Hava Yolları “Kardan Adam Yapsak Senle” Projesi

Yalnızca ülkemizin değil, dünyanın en büyük havayolu şirketlerinden olan ve bu unvanını uyguladığı KSS faaliyetleri ile destekleyen THY, bütün ülke sınırlarını göz önünde bulundurarak kış şartlarının sert geçtiği 19 ilimizde yaklaşık 1700 öğrenciye mont, bot, çorap, giysi ve battaniye gibi soğuktan korunacakları ihtiyaçlar dağılmıştır (“THY, Sosyal Sorumluluk Projelerimiz”, <https://www.turkishairlines.com/tr-us/basin-odasi/sosyal-sorumluluk-projelerimiz/index.html>).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

Dünya üzerindeki küreselleşme hareketleri, işletmelerin yalnızca finansal ve maddi değerlere değil, aynı zamanda manevi değerlere de ihtiyacı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kurumsal itibar kavramı, işletmelerin ihtiyacı olan bu manevi değerler arasında yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal itibar, teorik olarak ve KSS ile olan ilişkisi bakımından ele alınmıştır. Bu bölümde kurumsal itibarın tanımı, önemi, işletme alanları ile olan ilişkisi, amaçları, etkileşim içinde olduğu kavramlar, kurumsal itibarı oluşturan faktörler, kurumsal itibar yönetimi ve ölçülmesi konularına yer verilmiştir. Ayrıca kurumsal itibarın KSS'den ne derece etkilendiği ve KSS ile ilişkisi kapsamında literatürde yer alan bazı çalışma ve modellere son kısımda yer verilmiştir.

2.1.KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

Kurumsal ve itibar kelimeleri tek başlarına düşünüldüğünde olumlu ifadeler içermektedir. Bu durum, kurumsal itibar kavramını işletmeler tarafından elde etmek için çaba gösterilen bir kavram haline getirmektedir. Özellikle son dönemlerde tüketicilerin bilinçlenmesi, paydaşların değişime uyum sağlama beklentileri kurumsal itibar kavramını daha stratejik bir biçime dönüştürmüştür. Uluslararası işletme platformlarında da aranan ve iyi bir işletmede olması beklenen önemli bir güç pozisyonuna gelmiştir.

Kurumsal itibar, işletmelerin sahip olduğu en değerli stratejik kaynaklar arasında yer almaktadır (Flanagan ve O'Shaughnessy, 2005: 445). Paydaş grupların işletme tercihleri, doğrudan veya dolaylı bir şekilde dayandığı kaynağı etkileyerek rekabet gücünü oluşturmaktadır (Dentchev ve Heene, 2004: 59). Kurumsal itibar, işletmelerin paydaş gruplarına ait algının göstergesidir. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin, yöneticilerin, tüketicilerin, medya organlarının ve tedarikçilerin işletmeye karşı olan bakış açıları ve işletmeyle aralarındaki bağlantıdır (Chun, 2005: 105). Kurumsal itibar seviyesi, paydaşların algısı ve işletmenin sahip olduğu kurumsal imajlar aracılığıyla belirlenmektedir (Carmeli ve Tishler, 2005: 16).

Kurumsal itibara ait başka bir tanımlamaya göre; işletmelerin geçmiş dönemlerdeki performansına ait bilişsel ve duygusal değerlendirmeler ve gelecekteki faaliyetlerine ilişkin tahminlerdir. Dış veya iç çevreye ait paydaş grupların yaptığı bu değerlendirme, işletme ile ilişkileri ve beklentilerine göre değişmektedir (Mak, 2005: 273).

İşletmelerin kurumsal itibarı, yalnızca paydaşları ile olan iletişimiyle değil, aynı zamanda paydaşların kendi aralarındaki bilgi paylaşımı ile de oluşmaktadır (Deephhouse, 2000: 1093).

İşletme itibarı, işgörenlerinin kendilerini geliştirmesine sağladığı katkı ve hissedarlarının kazançlarını artırmak için sergilediği iyi bir yönetim yeteneği ile de ilişkilidir. İşletmeler, yapacakları toplantılar veya reklamları aracılığıyla paydaşlarına stratejik planlarını aktararak kurumsal itibarlarını yükseltebilir (Acquaah, 2003: 388).

İyi bir kurumsal itibar, işletmenin sahip olduğu manevi karakterinin, rakipleri tarafından taklit edilmesinin çok zor olmasından dolayı kritiktir. Böylece kurumsal itibar, bütün işletmeyi kapsayarak işletmeye uzun dönemli fayda sağlayabilecek nadir değerler arasındadır (Cravens ve Oliver, 2006: 296).

İşletmeler için manevi bir değer olarak bilinen kurumsal itibarın net bir sözlük tanımı bulunmamaktadır. Özetle kurumsal itibar, işletmenin toplum, hissedarlar, tüketiciler, işgörenler ve devlet kurumlarının bakış açılarında ki imajını üst seviyelere taşıyan, sektör içerisinde rekabet avantajı sağlayan, maddi ve manevi güç ve yetenekleri konusunda algı yaratan, kurumsal davranışlarını yansıtan değerler bütünüdür.

2.1.1. Kurumsal İtibar Süreci

Kurumsal itibarın paydaşlar tarafından algılanması, bu kavramın oluşum sürecini göstermektedir. Bu süreç farkındalık, değerlendirme ve değer dönemi olmak üzere 3 farklı dönem olarak ele alınmaktadır. Bahsedilen dönemler aşağıda anlatılmıştır (Barnett ve diğerleri, 2006: 9):

- 1. Farkındalık (Awareness) Dönemi:** Paydaşların ve diğer gözlemcilerin işletmenin varoluşundan haberdar oldukları, ancak işletmeyle ilgili henüz bir karar ve yargıda bulunamadıkları aşamadır. Bu aşamada kurumsal

itibarını anlatmada kullanılan en yaygın ifade “algı” dır.

2. Değerlendirme (Assessment) Dönemi: Bu safhada, itibar değerlendirilmeden ibarettir. Bu terim, işletme itibarının, gözlemci ve paydaşlar tarafından değerlendirilme safhasında olduğunu ifade eder. Bu aşama, kurumsal itibarın yargı ve tahmin gibi ölçeklerle ölçülme sürecidir. Değerlendirme aşaması ayrıca, saygınlık ve çekiciliğinin de gözlemlendiği bölümdür. İşletmenin inanç ve fikirleri de bu aşamada değerlendirilir. Paydaşlar da insan doğası gereği bu konularda yargıyla yaklaşır.

3. Değer (Asset) Dönemi: Son aşama olan varlık safhası, işletmenin değer ve önem gördüğünü ifade eder. Buradaki varlık, ekonomik ve finansal olmayan kaynakları belirtmektedir. Farkındalık veya değerlendirme seviyesinde itibara sahip olan bir işletme, gerçek itibar değerini yansıtmaz. İtibarın tanımdan ibaret değildir ve sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi daha doğru olmaktadır.

Belirtilen bu üç itibar aşaması, itibar tanımlarının genişliğini ifade etmektedir. Aşamalar benzer gibi görünseler de birbirlerinden tamamen farklıdır. Farkındalık bir değerlendirme, değerlendirmede bir varlığa dönüşüm anlamına gelmemektedir.

Kurumsal itibar süreçleri ışığında farklı araştırmacılar tarafından kurumsal itibar kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar Tablo 2.1.’de toplanmıştır.

Tablo 2.1. Kurumsal İtibar Tanımları

<i>DÖNEM</i>	<i>BİLİM ADAMLARI</i>	<i>İFADELER</i>
DEĞER DÖNEMİ (ASSES)	Goldberg ve diğerleri (2003)	Soyut, manevi değer
	Mahon (2002)	Firma için bir değer ve varlık
	Miles ve Covin (2002)	Değerli, hassas maddi olmayan varlık
	Dorbis (2000)	Maddi olmayan, manevi değer
	Miles ve Covin (2000)	Manevi değer
	Fombrun ve diğerleri (1999)	Kurumsal değerlerin yönetimi; -İnovasyon -Yönetim, ürün ve hizmetlerin kalitesi -Sosyal sorumluluk -Uzun dönemli yatırım varlıkları
	Rihai-Belkaoui ve Pavlik (1992)	Önemli değer
DEĞERLENDİRME DÖNEMİ (ASSESSMENT)	Spence(1974)	Rekabet sürecinin çıktısı
	Larkin (2003)	Bir değer yargısı
	Lewellyn (2002)	Bir kurumun paydaşları tarafından değerlendirilmesi
	Mahon (2002)	Bir nesne ya da kişi hakkındaki tahminler
	Wartick (2002)	Tek bir paydaşın değerlendirmelerinin toplamı
	Bennet ve Gabriel (2001)	Fikirlerin dağılımı
	Fombrun (2001)	Firmanın etkinliği hakkında sübjektif ve kolektif değerlendirmeler
	Fombrun ve Rindova (2001)	Kurumun durumunun ölçümü
	Gotsi ve Wilson (2000)	Bir kurumun zaman içindeki değerlendirmelerinin toplamı
	Bennett ve Kotasz (2000)	Örgüte ilişkin düşüncelerin zaman içinde gelişimi
	Cable ve Graham (2000)	Etkili değerlendirme
	Deephhouse (2000)	Bir örgütün değerlendirilmesi
	Dukerich ve Carter (2000)	Algılama temelinde değerlendirmeler
	Fombrun ve Rindova (2000)	Kurumun elde ettiği genel saygınlık
	Gioia ve diğerleri (2000)	Küresel ve ortak bir değerlendirme
	Schweizer ve Wijberg (1999)	Örgüt hakkındaki bütün bilgilerin değerlendirilmesi
	Fombrun (1998)	Firmanın tüm etkili yönlerinin tanımlanması
	Gray ve Balmer (1998)	Örgütün nitelikleri hakkında genel değerlendirme
	Fombrun ve Van Riel (1997)	Kurumun performansının değerlendirilmesi
	Post ve Griffin (1997)	Firmayla ilgili bütün tahminler
	Brown ve Perry (1994)	Örgütün değerlendirilmesi
	Dowling (1994)	Firmaya karşı saygı, güven ve tahminler
	Dutton ve diğerleri (1994)	Firmayı rakiplerinden ayıran farklılıklar hakkındaki inançlar
	Fombrun ve Stanley (1990)	Hedef kitlenin toplam yargıları
	Bernstein (1984)	Firmanın ne yaptığının değerlendirilmesi

FARKINDALIK DÖNEMİ (AWARENESS)	Larkin (2003)	Firmanın adının yansımaları
	Pharoah (2003)	Firmanın hedef kitle gözündeki değeri
	Einwiller ve Will (2002)	Milyonlarca farklı zihnin varlığı
	Mahon (2002)	Kurumsal sosyal sorumluluğu içeren görüşler
	Roberts ve Dowling (2002)	Firmanın geçmiş eylemlerinin ve geleceğe yönelik beklentilerinin sunumu
	Balmer (2001)	Kurumun gizli algıları
	Fombrun (2001)	Firmanın geçmiş ve gelecekle ilgili toplam algısı
	Fombrun ve Rindova (2001)	Örgütün geçmiş faaliyetleri ve çıktılarına ilişkin toplam algılar
	Hanson ve Stuart (2001)	Zaman içinde oluşan imaj
	Zyglidopoulos (2001)	Duygu ve bilgilerin toplamı
	Ferguson ve diğerleri (2000)	Paydaşların duygu ve düşünceleri
	Fombrun ve Rindova (2000)	Algıların toplamı
	Stuart (2000)	Firmayı tanımlayan karakteristik özelliklerin tümü
	Balmer (1998)	Bir firmanın algılanması
	Fombrun (1998)	Kurumun geçmiş faaliyetlerinin toplamı
	Post ve Griffin (1997)	Bir örgütün geçmiş faaliyetleri ve çıktılarının toplam sunumu
	Fombrun (1996)	Çoklu imajların bir araya gelmesi ve duygusal tepkiler
	Yoon ve ark. (1993)	Geçmişteki faaliyetlerin ve felsefenin yansımaları
	Smythe ve ark. (1992)	Firmanın değerleri
	Weight ve Camerer (1988)	Ekonomik ve ekonomik olmayan değerlerin toplamı
	Levitt (1965)	Bir kurum ile ilgili güvenilir, iyi veya kötü, iyi bilinen gibi algıların varlığı

Kaynak: Aktaran Barnett ve diğerleri, 2006: 30-32.

2.1.2. Kurumsal İtibarın Önemi ve İşletme Alanları ile İlişkisi

Yaptığı çalışmalarla kurumsal itibar kavramının gelişimine önemli katkılar sağlayan Fombrun ve Riel tarafından 1997 yılında kurulan İtibar Enstitüsü (Reputation Institute), faaliyetleri ve araştırmalarıyla bu alanda otorite konumuna gelmiştir. The Economist, Forbes, Fortune, Time, Bloomberg, Information Week ve The Wall Street Journal gibi dünyaca ünlü medya organları, bu birimin kurumsal itibar yönetimi kapsamında yaptığı çalışmaları büyük bir kaynak olarak kabul etmektedir. Ayrıca İtibar Enstitüsü, işletmelere kurumsal itibar hakkında bilgi kazanmaları ve tutarlı stratejiler uygulamaları konusunda destek veren özel bir

danışmanlık ve araştırma şirketi olarak da faaliyet yürütmektedir. (“Reputation Institute”, <https://www.reputationinstitute.com/about-us/our-story>).

Dünya üzerinde kurumsal itibar ölçümü alanında araştırmalar yaparak faaliyet gösteren bazı ünlü kuruluşlar ve çalışmaları aşağıda sıralanmıştır (Fombrun ve diğerleri, 2013: 2423-245):

- Fortune AMAC (1984), Amerika’nın en beğenilen şirketleri,
- Manager Magazin (MM) (1987), Almanya’nın en büyük 100 üretim ve hizmet şirketleri sıralaması,
- Managment Today (MT) (1991), İngiltere’nin en beğenilen şirketleri (BMAC),
- Asian Business (AB) (1992), Asya’nın en beğenilen şirketleri,
- Far Eastern Economic Review (FEER) (1993), lider Asya şirketleri,
- Financial Times (FT) (1994), Avrupa’nın en saygın şirketleri sıralaması,
- Industry Week (IW) (1997), En iyi yönetilen 100 şirket,
- Fortune FMAC (1997), dünyada en beğenilen şirketler.

Günümüzde işletmeler, faaliyet gösterdiği sektöre bakılmaksızın mevcut kurumsal itibarın yönetimi ve bu itibar değerinin paydaşları tarafından nasıl algılandığının ölçülmesi konularına önem vermek zorundadır. “Yönetilemeyen itibarı rakipler yönetir” sözü bu konunun önemini kısa ve öz olarak ifade etmektedir (Kadıbeşgil, 2013: 133).

Güçlü bir kurumsal itibar değeri, işletmeye yönetim açısından da katkılar sağlamaktadır. Çünkü iyi bir itibar aynı zamanda taklit edilemez ve nadir olduğundan işletmelere stratejik bir kaynak olan sürdürülebilir rekabet avantajını da sunmaktadır (Hall, 1993: 608-610). Kurumsal itibar kavramı, yöneticilerin karar verme sürecinde de önemli yer tutmaktadır. Kurumsal itibarın her geçen gün daha fazla akademik olarak araştırılması ve farklı çalışmaların ortaya konulması, kurumsal itibarı çok disiplinli ve olağanüstü bir haline getirmektedir (Adeosun ve Ganiyu, 2013: 220).

İşletmelere pazarda rekabet avantajı sağlayan ve finansal performansı yükselten kurumsal itibar, bir öz kaynak konumundadır. Çünkü prestij ve saygınlık konularında rekabet etmek işletmeleri daha fazla zorlamaktadır (Hall, 1992: 138). Kurumsal itibar, taklit edilmesinin zorluğu ve işletmelere sağladığı faydalar açısından kritik bir öneme sahiptir (Dowling, 2002: 1077).

Olumlu bir kurumsal itibar, işletmelere müşterileri cezbetme, ürün ve hizmetlerine olan talebin artması, nitelik yönünden daha güçlü çalışanları bünyesinde tutabilme gibi özellikler sağladığından değerli bir faktördür (Alniacik vd, 2011: 1179). Ayrıca iyi bir itibar, tüketicilerin işletmeye olan bağlılığını artırarak farklı işletmelere yönelmelerinin önüne geçmektedir (Maden ve diğerleri, 2012: 657). Paydaş belirsizliğinin azaltılması ve kamu güveninin sağlanması açısından da kurumsal itibar önemli rol oynamaktadır (Vidaver-Cohen ve Bronn, 2013: 50).

İtibar olağanüstü durumlarda da ayırt edici özelliğe sahiptir. Kriz anında işletmeleri, toplum, medya ve STK'lardan gelebilecek olumsuz tepkilerden korumaktadır. Ayrıca güçlü bir itibar, krizin etkilerinden en az seviyede etkilenme veya krizi fırsata çevirme şansı da tanımaktadır (Bilbil ve diğerleri, 2013: 164). Manevi birçok katkı sağlayan kurumsal itibar, finansal yönden daha güçlü yatırımcı ve müşterileri de işletmeye çekerek, maddi açıdan da kalkınma sağlamaktadır (Alniacik ve diğerleri, 2011: 1177).

Kurumsal itibar, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör içerisindeki gücünü ölçen bir değer olmasının yanında, aynı zamanda kendi gücünü keşfederek bulunduğu konumda düzenlemeler yapmasına imkân sağlayan bir ölçü olarak kullanılmaktadır. Bu yüzden itibar, işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir (Mehtap ve Kokalan, 2013: 3611).

Kurumsal itibar, hizmet sektörü açısından da değerli bir bileşendir. Muhasebe, yatırım hizmetleri, tıp, hukuk gibi, hizmet alımının öncesinde değerlendirmenin zor ve belirsiz olduğu sektörlerde, güçlü bir kurumsal itibar, işletmelerin görüntüsü hakkında bilgi vermektedir (Weigelt ve Camerer 1988: 450).

Fearn (2005)'e göre, olumsuz bir kurumsal itibar marka değerinin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Ancak işletmelerin sahip olduğu olumlu bir kurumsal itibar da, işletmeye ait markanın değerini sonsuza kadar garanti etmemektedir. Çünkü kurumsal itibar, sürekli değişen, gelişen ve iyi yönetilmesi gereken bir kavramdır (Aktaran Keh ve Xie, 2009: 773). Genel olarak, Fombrun (1996), Fombrun ve Shanley (1990); Weigelt ve Camerer (1998) gibi kurumsal itibar alanında yapılan önemli çalışmalar, güçlü bir kurumsal itibar oluşturma'nın çok uzun bir süreç gerektirdiğini vurgulamaktadır. Çünkü itibar kazanabilmek için işletmelerin de çok dikkatli bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Uzun dönemli kârlılık sağlamak

için işletmeler kendi güç ve yeteneklerini de görmek zorundadır (Aktaran Vendelo, 1998: 112).

Kurumsal İtibar, her seviyedeki organizasyona fayda sağlayan önemli bir bileşendir. Yüksek derecede bir kurumsal itibar, işletmelerin yönetim, üretim, pazarlama, insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe gibi öncül faaliyetlerinde etkili roller oynamaktadır. Bu kapsamda kurumsal itibarın etkileşim içinde olduğu alanlar aşağıda açıklanmıştır:

2.1.2.1. Yönetim

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, işletmeler görünür ve görünür olmayan kaynaklara sahiptir. Liderlik, ticari sırlar, yönetim şekli gibi işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve genel performansı artıran bazı yetkinlikler işletmelerin görünür olmayan kaynakları arasında yer almaktadır (Carmeli (2004)'den aktaran Yurtsever, 2013: 25).

İşletmelerin görünür olmayan kaynaklarından olan kurumsal itibar, işletmeyi yatırımcılar açısından, ürün ve hizmetleri tüketiciler açısından, faaliyetleri nitelikli çalışanlar açısından cazip hale getiren bir güç olarak kabul edilmektedir. Güçlü bir itibar değeri, işletmenin sektördeki ömrünü uzatan önemli bir etkidir (Fombrun, 1996: 20).

Yüksek seviyede kurumsal itibara sahip olan işletme, paydaş grupları açısından sektörün lideri olarak görülebilmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 241). Bu durum işletmelere, rakiplerinin olası zorlamalarına karşı korunma desteği sağlamaktadır (Bozkurt, 2011: 60).

2.1.2.2. Finans

Her ne kadar kurumsal itibarın işletmelere kattığı parasal değer tam olarak ölçülemese de, genel olarak işletmelerin gelirlerini arttırdığı belirtilmektedir (Carlisle ve Faulkner, 2006: 415).

Kurumsal itibarın finansal performansa en önemli etkisi, piyasada bulunan hisse senedi fiyatları üzerinde yarattığı olumlu değişimler olarak bilinmektedir. Bu

kapsamda yapılan araştırmalar, itibarlı şletmelerin öz sermaye maliyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. İtibarlı şletmelere ait hisse senetleri, yatırımcılar açısından diğerlerine kıyasla daha çok tercih edilmektedir. Çünkü kurumsal itibar, şletmelere devamlılık ve güven konusunda güçlü bir duruş sağlamaktadır. Böylece şletmelerin risk ortamından uzaklaşp, piyasa değerlerinin yükselme şansı artmaktadır. Yani örgütün kurumsal itibarı ile piyasa değeri doğru orantılı olarak değişmektedir (Helm'den aktaran Yurtsever, 2013: 27).

2.1.2.3. İnsan Kaynakları

Kurumsal itibarın, şletmelerin insan kaynaklarına sağladığı en önemli güç, oluşturduğu güçlü ve güvenilir duruşu sayesinde nitelikli çalışanları etkileyerek o şletmede çalışmak için teşvik etmesidir (Ural, 2002: 89). Faaliyet gösterdiği sektörde itibarlı olarak bilinen kurumlar, nitelikli iş gücüne sahip olma konusunda rakiplerine göre daha avantajlıdır. Nitelikli çalışanlar tarafından prestij olarak algılanan unsur, o şletmeye de itibar kazandırmakta olup, kurum için olumlu bir insan kaynakları tesis etmektedir (Bozkurt, 2011:61).

Fortune dergisinde her yıl yer alan itibarlı şletmeler listesi üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların itibarlı şletmelerin daha güvenilir insan kaynakları stratejileri olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır (Bozkurt, 2011: 62). Kurumsal itibarın insanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak, şletmeleri daha cazip hale getirdiği görölmektedir. Ayrıca olumlu bir kurumsal itibar, insan kaynakları performansını da artırmakta, çalışanların devamsızlık oranlarını azaltmakta ve böylece şletmelerin genel verimliliğini önemli derecede geliştirmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 76).

2.1.2.4. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerin en kritik bileşenlerinden birisi olumlu yönde oluşturulan bir kurumsal imajdır. İşletmelerin toplumda samimi, güvenilir ve dürüst bir bakış açısı kazanmaları durumunda, olası bir kriz durumunda toplum ve devletten destek görme

olasılığı da son derece yüksektir. Bu destek, ürün veya hizmetlerinin satın alınması ve tavsiye edilmesi şeklinde kendini göstermektedir (Sabuncuoğlu, 1992: 57).

Kurumsal itibar yönetimi ile halkla ilişkiler kavramları, birbiriyle doğru orantılı olarak gelişmekte ve birbirlerini desteklemektedir. İşletmeler, çevre ile olan ilişki ve iletişimleri esnasında, bazı izlenimler bırakmaktadır. İmaj olarak adlandırılan bu izlenimler, kurumsal itibarın geliştirilmesinde halkla ilişkiler tarafından kullanılan bir tekniktir (Güzeltik, 2002: 85).

Özetle, işletmelerin iletişim içinde olduğu tüm paydaş gruplarıyla güvenilir ve sağlıklı ilişkiler tesis edilmesi, oluşturulan bu ilişkinin geliştirilmesini amaçlayan halkla ilişkiler süreci, kurumsal itibarın yönetilmesi ve geliştirilmesinde stratejik bir rol oynamaktadır.

2.1.2.5. Pazarlama

İtibar yönetiminin, sonuçlarına somut olarak etki edebileceği bir diğer işletme fonksiyonu da pazarlamadır. Pazarlama çerçevesinden kurumsal itibar, faaliyetler, performans, tüketicilerin marka konusundaki bilgisi ve kurumsal imaj konularını ifade etmekte olup, kurumsal itibar ile marka unsurları birbirleriyle özdeşleştirilmektedir (Ranft ve diğerleri, 2006: 280). Güçlü bir kurumsal itibar değerinin oluşturulması, pazarlama fonksiyonunu daha etkin kılmaktadır. Kurumsal itibar, işletmeye ait ürün ve hizmetlerin reklam ve tanıtım işlemlerinin daha fazla ilgi çekmesine, güvenilir olarak tanınmasına, müşterilerin fiyatlar konusunda çok fazla hassas olmamasına ve özel ve az sayıda sunulan ürün veya hizmetlerin daha yüksek fiyatlara satılmasına olanak sağlamaktadır (Bozkurt, 2011: 57).

Yüksek seviyede kurumsal itibar oluşturulması, özellikle sektörde satış ve pazarlama konularında yaşanan rekabette işletmelere avantajlar sağlamaktadır (Aydemir, 2008: 38).

Kurumsal itibar, öncelikle pazar içerisinde hizmet ve ürünlerin satın alınması ve tavsiye edilmesi faaliyetlerinden oluşan, “müşteri değeri” kavramını yaratmaktadır. İyi bir kurumsal yönetim stratejisinin oluşturulmasındaki amaçlardan birisi de, bahsedilen müşteri değeri faktörünün oluşturulmasıdır (Kadıbeşgil, 2013: 58).

2.2. KURUMSAL İTİBARIN ETKİLEŞİM İÇERİSİNDE OLDUĞU KAVRAMLAR

Kurumsal itibar, işletmeye ait birçok değerden etkilenen ve birçok değeri de etkileyen bir faktördür. Kurumsal itibarın oluşumu ve korunması sürecinde en çok ilişki içinde olduğu değerler aşağıda anlatılmaktadır (Alessandri, 2001: 178);

- Kurumsal İmaj
- Kurumsal Kimlik
- Kurumsal İletişim
- Kurumsal Felsefe
- Kurumsal Dizayn
- Kurumsal Davranış
- Kurumsal Kültür

2.2.1. Kurumsal Kimlik

İşletmelerin kim olduğunu belirten kurumsal kimlik kavramı; organizasyonun karakteristik özellikleri, değer ve vizyonunu yansıtan ve bu unsurlarla şekillenen bir ifadedir (Kalafatoğlu, 2010: 58). Organizasyonların sahip olduğu üç çeşit kurumsal kimlik vardır. Bunlar işletmenin (Hacımirzaoglu, 2009: 9);

- Ne olduğu (mevcut durumu),
- Ne olmayı amaçladığı (ideali),
- Dış çevrenin onu nasıl gördüğüdür. (dış görünüşü).

Kurumsal kimlik başka bir ifadeyle; örgütün rekabet ve faaliyet içerisinde bulunduğu iç ve dış çevre tarafından görünen veya hissedilen unsurların toplamıdır (Yirmibeş, 2010: 7). Wally Olins (1989)'e göre kurumsal kimlik yapısı üçe ayrılmaktadır. Bunlar (Aktaran, Köktürk ve diğerleri, 2008: 78);

Monolitik Kimlik: İşletmenin, her zaman ve her yerde yalnızca bir tek logo ve isim kullanmasıdır. IBM ve Hilton buna örnek olarak gösterilebilir.

Desteklenmiş Kimlik: İşletmenin faaliyet yürüttüğü tüm alanlarda kendi logo ve ismiyle desteklemesidir. Örneğin; Apple, Bosch ve ülkemizde Sabancı ve Koç Holding gibi.

Marka Kimliği: İşletmenin, doğrudan kendisi ve birbirleriyle benzer olmayan birden fazla markaya sahip olma durumu olarak bilinmektedir. Bu kimlikte, ana organizasyon arka planda durmaktadır. Markaların ana organizasyonla ilişkisi yokmuş gibi gösterilerek, bu şekilde algılanmaları sağlanır.

Kurumsal itibar faktörü, büyük rekabetlerin yaşandığı ve sürekli gelişen ve değişen iş yaşamında, rekabet avantajı sağlamak için önemli ve etkili bir halkla ilişkiler bileşenidir. Kurumsal itibarın sağlayacağı rekabet avantajını yakalayabilmek için ise, oluşturulan kurumsal kimliğinin topluma anlatılarak iyi bir kurumsal imaj yaratılması gerekmektedir (Güzeltik, 1999: 1). İşletmeye ait paydaş grupları, o işletmenin gücünü, kapasitesini, ürün ve hizmetleri ile bilgilerini kurumsal kimliği sayesinde öğrenmektedir. İşletmeler, kurumsal kimlik vasıtasıyla, ürün ve hizmet kalitesi hakkında bilgiler aktararak paydaşların gözünde markalarına değer katmaktadır. Böylece kurumsal kimlik, paydaşlar için daha cazip bir kurumsal marka yaratılır (Fill ve Markwick, 1997: 397).

2.2.2. Kurumsal Kültür

İşletmelerin, faaliyetlerini devam ettirerek hayatta kalabilmeleri için belli değer ve yargılara sahip olarak, bunları yaşatıp aktaracak, kendilerine özgü bir kültürlerinin olması önem taşımaktadır (Dirim, 2010: 50). Kurumsal kültür; işletmenin doğuşuyla birlikte başlayan, düşünce, inanç, tutum, ahlak anlayışı gibi değerlerin birbirleriyle özdeşleşmesini sağlayan ve faaliyet gösterdiği çevreye göre değişime uğrayabilen olgular bütünüdür (Şimşek ve diğerleri, 2015: 32). Kurumsal kültür, dayanışma ve sosyalleşme öğelerinden oluşan iki alt unsura ayrılmaktadır. Kısaca kurumsal kültür, organizasyonun, inanç, sembol, davranış ve değerler bütünüdür (Goffee ve Jones, 2000: 40). Abdullah ve Aziz (2013) tarafından yapılan çalışmada, kurumsal kültürün kurumsal itibar ile olumlu bir etkileşim içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurumsal kültür, işletmenin toplum içerisindeki konumunu belirleyip etkinliğini artırarak paydaşların gözündeki itibarını da yükseltmektedir (Tuncoğlu, 2009: 15).

Kurumsal kültürün mevcut üç ana fonksiyonunun sağlanması, kültür değerinin daha sağlam temeller üzerine kurularak kurumsal itibar üzerinde daha

pozitif yönlü bir etki bırakmasını sağlamaktadır. Bu fonksiyonlar (Öğüt, 2008: 19);

Bütünleştirme Fonksiyonu: İşgörenlerin işletme ile bütünleşmeleri sürecini kolaylaştırmalıdır.

Koordinasyon Fonksiyonu: Örgütsel davranışlara yönlendirici etki ederek, bunları koordine edebilmelidir.

Motivasyon Fonksiyonu: İşgörenlerin, çalıştıkları işletmeye karşı algılarını olumlu yönde etkileyerek, onlar üzerinde motivasyon sağlayacak etkiler yaratmalıdır.

2.2.3. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj: tüketicilerin, toplumun, ürün/hizmetleri kullanan müşterilerin, rekabet içinde olunan diğer işletmelerin, birlikte faaliyet gösterilen işletmelerin ve kitle iletişim sistemlerinin o işletme hakkında edindikleri izlenimler bütünüdür (Budak ve Budak, 2014:159).

Kurumsal imaj, kısaca örgütün dışa yansıyan görüntüsü olarak tanımlanmaktadır. Gerek işletme içi, gerekse işletme dışı tesis edilecek imajın kalıcı olabilmesi için gerçek ögelere dayandırılması gerekmektedir. Kurumsal imaj 4 ana unsur içermektedir. Bunlar (Peltekoğlu, 2004: 259);

- İşletme hakkındaki düşünce,
- İşletmenin bilinirliği,
- İşletmenin prestiji,
- İşletmenin rakipleriyle kıyaslanabilirliğidir.

İç ve dış çevreye güven telkin etmek ve dürüstlük hissi verebilmek ve bunu kalıcı hale getirmek gibi bir etkisi bulunan kurumsal imaj kavramı, aşağıda belirtilen konularda işletmelere destek vermektedir (Peltekoğlu, 2004:186);

- İşletmelerin daha büyük hedeflere ulaşabilmeleri için onlara güç verir ve yol gösterir.
- İşletme ve tüketiciler arasındaki çelişkili ve çakışan gereksinimlerin dengede kalmasını sağlar.
- Farklı bakış açılarına sahip takımların çalışmasını ve farklılıkları kontrol altında tutar.
- Sürekli güncel bilgi ve becerilere ulaşmaya imkan sağlar.

- İşletmenin ürettiği hizmet/ürün ve markasının değerini yükseltir.
- Değişime yönlendiren ve işletmenin karşısına çıkabilecek güncel sorunlarla mücadelesini kolaylaştıracak esnek bir yönetim ortamı sağlar.

Gregory ve Weichmann (1999), kurumsal imaj yönetimini başarıya götüren altı ilkenin varlığını savunmaktadır. Bu ilkeler aşağıda belirtilmiştir (Aktaran, Aktan, 1997: 115);

- Algılama
- Yön verme
- Örgütü tanıma
- Odaklanma
- Yaratıcılık
- Tutarlılık

2.2.4. Kurumsal Marka

Kurumsal itibar ve iletişimin desteklenmesinde önemli bir araç olan kurumsal marka, işletmenin kimliğini tanımlayıcı ve tanıtıcı önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Tüketicie aktarılan imajı simgeleyen kurumsal marka, işletmeyi sembolize eden değerlerin bütünüdür (Esposito (2013)'dan aktaran Aydın, 2017: 322). İmaj kavramının gelişebilmesi için belirli bir sürece ihtiyaç vardır. Kurumsal marka kavramı süreç olarak, işletmenin pozitif yönlü bir imaja sahip olabilmesi için sistemli olarak yürütülen faaliyetlerle iyi seviyede bir itibarın oluşturulması ve bu itibarın kalıcılığının sağlanması olarak da tanımlanmaktadır. (Saraniemi ve Ahonen, 2008: 435). Tanıtıcı reklamların artışı, satış ve iletişim ağının gelişmesi ve küreselleşmeye yönelik uygulamalar kurumsal markalaşma stratejilerine olan ilgiyi artırmıştır. Ayrıca nitelikli yönetici ve işgörene olan gereksinim, sermaye pazarının artan önemi ve şeffaflık unsurunun kaçınılmaz hale gelmesi kurumsal marka ve imaj kavramlarının önemini artırmıştır. Böylece kurumsal marka yönetimi, Pazar içinde yaşanan rekabet sürecinde stratejik bir önem kazanmıştır (Shamma ve Hassan, 2009: 24).

Kurumsal marka, işletmeye olumlu bir imaj sağlaması, vizyon, değer ve kimlik unsurlarını bir araya toplaması ve işletmeye sıkı bir şekilde bağlı olduğundan

işletmeler üzerinde etkili bir role sahiptir. Ayrıca alt markalarda ana varlık oluşumuna yardım ederek, tüketiciler, hissedarlar ve çalışanlar arasında sıkı bir bağ kurulmasında da etkin rol oynamaktadır. Microsoft, Intel, Siemens gibi uluslararası ve kurumsal işletmelerin uyguladıkları etkin kurumsal marka stratejileri sayesinde oluşan uzun vadeli vizyonlarının oluştuğu ve pazar içerisinde avantaj sağlayarak işletmeye önemli derecede değeri sağladığı görölmektedir. Kurumsal markanın işletmelere sağladığı bu faydalar, itibarın oluşumunda ve mevcut itibarın korunmasında etkili olmaktadır (Kotler, 2011: 102).

2.2.5. Kurumsal Dizayn (Tasarım)

Kurum kimliğinin en değeri öğelerinden birisi olan kurumsal dizayn, işletmelerin çevreye yansıyan yüzü ve görsel algı biçimidir. Kurumsal dizayn, işletmelerin hedef kitleye ulaştırmak istediğı mesajı ileterek onların ilgilerini üzerinde toplar ve diğeri işletmelerden farklı olduklarını yansıtarak onlardan ayrılıp akılda kalmalarını sağlamaktadır. Her işletme, kendisine özel marka, sembol, işaret, logo, amblem, isim ve slogan kullanmaktadır. Ayrıca işletmeler farklı fiziki düzenlemelerle, çevreye işletme kültürü, felsefesi ve faaliyet alanı konularında mesajlar vererek imaj oluştırmaya çalışmaktadırlar. Böylece paydaş gruplar tarafından algılanacak olan kurumsal itibar değeri doğrudan bir katkısı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 87).

2.2.6. Kurumsal Felsefe

Kurumsal felsefe, işletmenin hedeflerine yönelik olarak, faaliyetleri ile ilgili değeri sahipliğine sahip olması, bu değeriyle paralel olarak hareket etmesi ve bunları belli kurallar çerçevesinde değerilendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kurum felsefesi, işletmenin pazar içerisinde rekabette bulunabilmesi, kurumsal itibarını koruyabilmesi, gelişime verdiğı önem, finansal sistemi ve sorumlulukları açısından önemli bir yere sahiptir (Hepkon, 2003: 190).

2.2.7. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, işletmelerin iç ve dış paydaşlarıyla ilişkileri yönetmek ve bunların organizasyona karşı olan algılarını biçimlendirmek amacıyla kullanılan stratejik bir haberleşme şeklidir. Ayrıca işletmelerin iç ve dış iletişim faaliyetlerini birleştirerek kurumsal itibarın tesis edilmesi ve geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Mazzei, 2014: 222).

Kurumsal iletişim, kurumsal imajın oluşturulması, kurumsal kimliğin gösterilebilmesi ve kurumsal itibar unsurunun yaratılması için bir araç olarak kullanılmaktadır (Öncel, 2010: 28). Kurumsal iletişim sistemi kurulurken, hedeflerin ve kurumsal kimliğin iyi kavranması, doğru algı yaratabilmek açısından önem taşımaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997: 10).

2.2.8. Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış, işletmenin amaçlarına yönelik olarak, faaliyet gösterdiği çevreye bağlı, planlı veya plansız olarak uyguladığı, dış çevreden izlenebilen veya duyulabilen davranışlarının toplamıdır (Kuşakçıoğlu, 2003: 80). Kurumsal davranış, aşağıda belirtilen üç unsurdan oluşmaktadır (Canöz, 2013: 60);

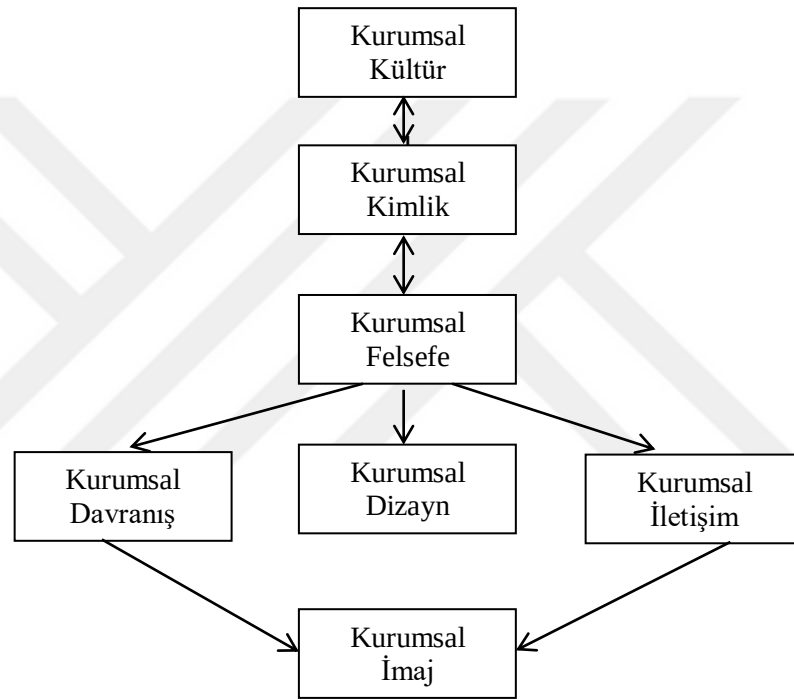
- İşgörenlerin tüketicilere karşı, güven ve huzur verici tarzda olumlu yaklaşımları,
- Nezaket kurallarına uyarak, uygun hitap şekilleri seçme,
- İşgörenlerin, işletmeye ait logo, renk, slogan gibi belirleyici özelliklerini iyi derecede bilerek benimsemelerini sağlamak ve bu sayede işletmeyle daha samimi bir bağ kurmalarını sağlama çabaları kurumsal davranışları oluşturmaktadır.

Bir işletmede bulunan tüm çalışanların tutum, tavır ve hitap şekillerinin tamamı kurumsal davranışları meydana getirmektedir. Bu davranışlar yalnızca işletmenin kendi içinde değil, dış çevresine karşı uyguladığı sosyal, siyasi ve ekonomik davranışları da kapsamaktadır. İşletmenin hedef kitleye karşı uyguladığı davranış şeklinin aynısını, hedef kitlede işletmeye karşı göstermektedir. Diğer bir deyişle, kurumsal davranışlarda etkiye tepki kuralı geçerli olmaktadır. Böylece

kurumsal davranışlar, doğrudan kurumsal imaja etki etmektedir. İşletmenin sahip olmayı amaçladığı kurumsal imaj derecesi için, kurumsal davranışların iyi planlanarak yönetilmesinin çok önemli rolü bulunmaktadır. Bu durum işletmenin geleceğini de etkilemektedir (Ovalıoğlu, 2007: 25).

Kurumsal itibarın etkileşim içinde olduğu kavramlar yukarıda anlatılmıştır. Şekil 2.1.'de bu kavramların kendi aralarındaki etkileşimi görülmektedir.

Şekil 2.1.: Kurumsal İtibarı Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Okay 2013: 218.

2.3. KURUMSAL İTİBARIN AMAÇLARI

İyi yönetilen bir kurumsal itibar, yalnızca işletmenin ürün ve hizmetlerini pazarlamaya yardım etmek için değil, işletmenin aynı zamanda farklı paydaş gruplarına karşı olumlu bir şekilde algılanmasına da yardımcı olmaktadır. Ayrıca kurumsal itibar kavramının, işletmenin başarısını daha yukarılara taşımaya yönelik bazı amaçları da bulunmaktadır (Usta, 2006: 69). Aşağıda bu amaçlar anlatılmaktadır.

2.3.1. İşletmeye Yönelik Amaçlar

İşletmelerin, kurumsal itibar oluşturarak kendi varlıklarına sağladıkları katkılar aşağıda belirtilmektedir:

a. Satışları Artırmak:

Kurumsal itibarın derecesi ve işletmenin faaliyet gösterdiği çevrelerin farklılığı, tüketicilerin davranışlarını değiştirebilmektedir. Kurumsal itibarı yüksek olan işletmeler, promosyon kampanyalarında hizmet ve ürünlerine sahip çıktıklarından dolayı müşteriler üzerinde genellikle güvenilir bir algı bırakmaktadırlar. Müşteriler üzerinde sağlanacak güven algısı da doğrudan satışlara olumlu bir değer katmaktadır. İşletmelerin en büyük güçlerinden birisi olan finansal performans, bu durumla orantılı olarak artarak işletmeyi olumlu bir üretim ve yönetim döngüsüne yönlendirmektedir (Gülmez, 2012: 23).

Sweeney (2009) çalışmasında işletmelerin oluşturduğu kurumsal itibarın finansal performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

b. Büyümeyi Sağlamak:

İşletmeler iyi bir itibar yönetimi sayesinde, ürün ve hizmetlerinin satış oranlarını yükselterek, faaliyet gösterdikleri pazar içerisinde ki etkinliklerini artırabilirler. Bu artış fiziki yönde olduğu gibi, kurumsal imaj yönünden de gerçekleşebilmektedir. Kurumsal itibar sürecini iyi yönetebilen işletmeler, müşteri algısını olumlu yönde etkileyerek marka değerini de olumlu yönde geliştirmektedirler. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada, kurumsal itibar, KSS ve marka değeri arasındaki pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca KSS'nin bu etkilerinin yanı sıra, paydaşların işletmeye karşı olan güven duygusunu artırıcı etkisinin de yine kurumsal itibar ve marka değeri üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Fatma ve diğerleri, 2015: 845-855).

c. Pazar Payını Büyütmek:

İşletmelerin kalite seviyelerini yükseltebilmeleri için öncelikle kurumsal itibar seviyelerinin yüksek olması gereklidir. Böylece işletmeler, satış rakamlarını yükselterek faaliyet gösterdiği pazarlarda daha fazla paya sahip olarak, finansal kârlılık oranlarını yükseltmektedirler. Kurumsal itibar derecesi yüksek olan işletmeler, bu sayede pazar payını büyütebilecekleri gibi, aynı zamanda pazarda

rekabet içerisinde oldukları ve itibar ve finans seviyeleri kendilerinden aşağıda olan işletmeler karşısında rekabet avantajı da sağlayabilirler (International Public Relations Association (2002)'dan aktaran Özdemir, 2009: 67).

2.3.2. Paydaşlara Yönelik Amaçlar

İşletmeler kurumsal itibar değerine yatırım yaparken yalnızca kendilerini değil tüm paydaşları düşünmektedir. Paydaş gruplarına yönelik yapılacak uygulamalar işletmelere aşağıda belirtilen hususlarda katkı sağlamaktadır (Budak ve Budak, 2014: 185):

a. Yetenekli Çalışanları Kuruma Çekmek

Kurumsal itibar, işe almada etkili olduğu kadar halen çalışmakta olan özel nitelikli çalışanların işletmede tutulabilmesi için de etkili bir unsurdur. Ayrıca gözle görülemeyen bir değer olan kurumsal itibar, kriz dönemlerinde işletmelerin insan kaynakları stratejilerini de koruyan bir etken olarak rol almaktadır. Bu durum, işgörenlere kriz dönemlerinde işletmeden ayrılma eğilimi göstermeleri yerine, mevcut işlerinde kalarak krizle, birlikte mücadele etme hissiyatı vermektedir. İyi seviyede bir kurumsal itibar, işletmeleri işgören adayları arasında daha cazip hale getirerek, daha nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesini ve çalışanların motivasyonlarını yükselterek uzun süre işletmede çalışmalarını sağlamaktadır (Karatepe, 2008: 44).

İşletmenin bütün çalışanları, o işletmenin kimliğini taşıyan birer paydaştır. Bu yüzden iyi bir itibarı hedefleyen işletmeler, çalışanlarını gerekli olan yeteneklerini geliştirmeleri konusunda da desteklemektedir.

b. Yatırımcıların Güvenini Kazanmak

Paydaşları ile uzun süreli bir ilişkiyi amaçlayan işletmeler, özellikle yatırımcı gruplarla stratejilerini paylaşarak bu stratejiyi anlamalarını sağlamalıdır. Paylaşım yönü yalnızca işletmeden paydaşlara doğru değil tam tersi olarak da yürütülmelidir. Paydaşlar da işletmeyi ilgilendiren bir konu ile karşılaştıklarında, işletmeyi bilgilendirmek amaçlı bir paylaşımcı yaklaşım sergilemelidirler. Paydaşlar ve işletme arasında kurulan bu olumlu iletişim itibar algısını da yanında getirmektedir. Bu durum, birlikte yürütülen faaliyetlerin kalitesini de artırmaktadır (Akım: 2010).

c. Paydaşların Sadakatini Artırmak

Tüketiciler, kalite, fiyat veya hizmet için kurumsal itibarlarını geliştirme çabasına giren işletmelere daha fazla bağlanarak, onlarla çalışma hususunda daha çok istekli olmaktadır. Bu ilgi, süreç içerisinde marka bağımlılığına dönüşerek, işletmenin sahip olduğu bu önemli değeri olumlu yönde etkilemektedir. Marka değeri yalnızca fiziki olarak değil, internet üzerinden yapılan alışverişler için de ihtiyaç duyulan bir unsurdur. Bowd (2006) tarafından yapılan bir araştırmaya göre sanal alışveriş ortamında iyi bir itibara ve tanınmış bir kurum kimliğine sahip işletmeler, tüketicilere aşıladıkları güvenden dolayı diğer işletmelere göre daha çok sayıda müşteri potansiyeline sahiptir.

2.4. KURUMSAL İTİBARI OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Günümüzde kurumsal itibar, tüm işletmeler için önemli bir kavram olduğu gerek akademik gerekse iş dünyasında yapılan birçok çalışma neticesinde kanıtlanmıştır (Dolphin, 2004: 80). İşletmelerin amaçladıkları kurumsal itibar düzeyine gelebilmeleri ve rekabet sürecinde rakiplerinin karşısında avantaj sağlayabilmeleri için bu kavramla ilgili bileşenlerin tamamını iyi analiz ederek, işletmenin faaliyet gösterdiği tüm süreçlerde kullanmaları gerekmektedir (Hall, 1993: 610). Kurumsal itibarın değerini belirleyen bu bileşenler aşağıda detaylı olarak anlatılmıştır.

2.4.1. Duygusal Çekicilik

Günümüzde işletmeler, teknoloji, zaman, para, kalite ve yenilik kavramlarını etkin bir şekilde kullanarak paydaşlarına daha fazla kârlılık sağlamak, yönetici ve işgörenleri kuruma çekmek ve ortaklıklar elde edebilmek için etkili iletişim süreçleri ve duygusal bağlar kurmayı hedeflemektedir (Schultz ve diğerleri, 2000:213). Kurulan bu bağlar kurumsal itibarın yönetimi sürecinde duygusal çekicilik başlığı altında toplanmaktadır. Duygusal çekicilik, paydaşların işletmeye ait kültür ve değer yargılarını algılamaları olarak ifade edilmektedir (Brady, 2005: 13). Başka bir ifadeyle duygusal çekicilik, paydaşların işletme hakkında olumlu duygulara sahip

olması ve işletmeye karşı sempati duyması anlamına gelmektedir (Bowd ve Bowd, 2001: 8).

İşletmelerin paydaş grupların duygularına yönelik davranış sergilemeleri, paydaşların işletmenin bir parçası olduğu hissine kapılarak olumlu düşünceler geliştirmesine neden olmaktadır. İşletmelerin bu süreçte paydaşlarıyla kuracakları iletişimde, doğru mesajları belirleyerek kullanmaları olumlu itibar oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Davies ve diğerleri, 2002: 23).

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri pazarla olan bağı, tüketicilerle arasındaki kesişme noktalarını iyi bir biçimde yöneterek kurabilirler. İç müşteriler (işgörenler) ve dış müşterilere (tüketiciler) karşı oluşturulan güven duygusu, işletmeleri başarıya götürebilecek etkili bir güç konumdadır. Ortaya çıkan bu duygusal çekicilik ve sağlıklı iletişimin kurumsal itibar kavramının oluşumunda etkisi büyüktür. İşletmeye karşı hissedilen güven, duygusal çekicilik için öncelikli durumdadır (Budak ve Budak, 2014:186).

2.4.2. Ürünler ve Hizmetler

İşletmelerin iyi bir itibar seviyesine sahip olmaları, tüketicilere sunulan hizmet ve ürünlerin kalitesiyle doğru orantılı olarak değişmektedir. Tüketiciler genellikle kalitesi yüksek ve ucuz olan ürün/hizmetlere yönelmekte olup, bu tarz avantajlar sağlayan işletmelere daha yakın durmaktadırlar. İşletmeler, müşterilerin hizmet ve ürün taleplerini karşılarken, farklı ve yeni geliştirilen alternatifler sunmaktadırlar. Bu süreçte müşterilere ürün ve hizmetler hakkında güncel ve doğru bilginin aktarılması da önemli bir husustur (Karaköse, 2007: 38).

İşletmeler, pazar içerisindeki rekabet kapsamında, müşterilerinin kârlılık seviyesini artırmak için daha çok müşteriye satış yapmak veya üretim maliyetlerini düşürmek durumundadır. Daha çok müşteriye satış yapabilmek için ise tüketicilerle güçlü ve yakın ilişkiler kurmak gereklidir. Böylece tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini analiz etmek daha kolay olmaktadır (Deniz, 2002: 17). İşletmelerin müşteri tatmini için gerçekleştirdiği faaliyetlerin müşteri beklentisinden farklı olması durumunda, izlenen kalite gelişim süreci başarısız olarak değerlendirilmektedir. Bu

yüzden ürün tasarımı ve kalite artışı sürecinde tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilmelidir (Neil ve Douglas, 2001: 398).

İşletmelerin sahip olduğu kurumsal itibar değeri, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımında etkili rol oynamaktadır. Ancak söz konusu ürün veya hizmetin tüketiciler üzerinde olumsuz etki yaratması da itibar değerine olumsuz olarak etki etmektedir. Ürünlerin mevcut kalitesinin devam etmediği ve azaldığı durumlarda, işletmelerin ürettiği diğer ürün ve markalarda bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir (Herbig ve Mileciwz, 1993: 26). Müşterilerin ürün tercih etme ve satın alma sürecine birçok faktör etki etmektedir. Ürün veya hizmetin tüketici beklentilerini karşılaması veya bu beklentinin altında kalması kurumsal itibar ve kurumsal imaj algıları üzerinde etkili olmaktadır (Galbreath ve Rogers, 1999:163).

2.4.3. Finansal Performans

Kurumsal itibar yönetimi için önemli bir bileşen olan finansal performans, paydaşların algılarında kurumsal itibarı çağrıştıran etkilere sahiptir. Bunlardan bazıları, işletme bünyesinde yetenekli ve nitelikli çalışanların olduğu, işletmenin iyi bir yönetim yapısına sahip olduğu ve çalışanlarının huzurlu ve güvenli bir iş ortamına sahip olduğu yönündeki hususlardır. Finansal performans bileşeninin, itibar algısını oluşturan ve itibarın etkilerini ölçmekte kullanılan sekiz alt boyutu aşağıda belirtilmiştir (Dowling, 2001: 17);

- Kaliteli bir yönetim yapısı,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme,
- Güçlü bir finansal yapı,
- Yatırım değeri,
- Varlıkların yönetimi,
- Çevreye ve topluma saygı.

Finansal performans, işletmenin ekonomik kârlılık ve yatırım hedefiyle, risk alıp rekabet edebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Fiziki ve teknik donanımsal yetersizlik, işletmeler için amaçlarına ulaşamama sebeplerinden birisi olmaktadır. Küresel piyasalarda, finansal yapısı güçlü olan işletmeler, rakiplerine göre daha

başarılı olmakta ve daha iyi bir kurumsal itibar seviyesine sahip olmaktadır. Finansal performans, diğer boyutlardan farklı olarak kurumsal itibar kavramını iki taraflı olarak etkilemektedir. Bu taraflar, işletmenin iyi bir kurumsal itibar oluşumuna ve güçlü bir finansal yapıya sahip olmasının desteklenmesidir (Yirmibeş, 2010: 29).

2.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSS, işletmelerin faaliyetleri esnasında ahlaki ve etik değerlere saygı göstermesi ve faaliyet gösterdiği toplumun yaşam şartlarını iyileştirebilmek için kaynak ayırması olarak ifade edilebilir. Sorumluluk, bireysel olarak, kişinin ilgi alanına giren durumları üstlenmesidir. İşletme boyutunda ise, sosyal sorumluluk toplumsal çıkarlar ile alakalı bir kavram haline gelmektedir. Yöneticilerin yalnızca kendi menfaatlerini değil aynı zamanda toplumsal çıkarları da dikkate alarak korumaları sosyal sorumluluğun bir gereğidir. KSS kavramının kurumsal itibar üzerindeki etkileri Bölüm 2.7.'de detaylı olarak anlatılmaktadır.

2.4.5. Çalışma Ortamı

Çalışanlar, haklı olarak güvenilir, sağlıklı ve iyi şartlara sahip iş ortamlarında faaliyet göstermeyi tercih etmektedirler. Bunun yanı sıra saygı gördükleri ve onurlu hissettikleri çalışma ortamları işgörenler tarafından daha fazla ilgi çekmektedir. Ancak bunlar tek başına yeterli gelmemektedir. Toplum tarafından olumlu bir algıyla tanınmakta olan çoğu kurum, çalışanlarını dolaylı yollarla işletmenin ortağı olarak görmektedir. Böylece az derecede bile olsa çalışanlar işletmenin karar verme sürecine dahil olabilmektedirler. Bu durum çalışanların, kurumlarına bağlılık duygularını artırmaktadır. Çalışma ortamlarındaki iyileştirmelerin yanında, engelliler, inançları yüzünden azınlık durumunda olanlar gibi farklılıklara sahip kitlelerin, iyi bir farklılık yönetimi süreci ile işletmeye bağlanarak, tüm çalışanlarla olumlu bir iletişim ağı kurmalarının sağlanması, işletmelerde kurumsal itibarın oluşturulması veya varolan itibarın korunması konusunda etkili olmaktadır (Yirmibeş, 2010: 31).

İşletmelerin iç paydaşı olan çalışanları ile olumlu bir ilişki kurarak onların bakışındaki itibar değerini yükseltmeleri, kurum içinde sağlanacak etkili iletişim stratejileri aracılığıyla mümkün olmaktadır. Kurumsal itibarın oluşturulması veya korunması kapsamında işgörenlere yönelik olarak uygulanabilecek iletişim teknikleri aşağıda belirtilmiştir (Theaker, 2006: 236):

- İşgörenlerin, işletme faaliyetlerinden haberdar olması için onları bu konuda bilgilendirecek etkin bir iletişim ağına oluşturulması,
- Belirli zaman aralıklarında, farklı işgören gruplarıyla birebir iletişim kurulması,
- İşgörenlerin başarılarının karşılığı olarak takdir edilmesi.

Çalışanlar, işletmelerin sahip olduğu markanın temsilcisidir. Bu yüzden başarılı bir itibar yönetimi için öncelikle çalışanların işletmenin itibarına inanmaları gerekmektedir. İşletmeyi karakterize eden çalışanlar, kurumsal imajı ve bu imajların toplamından oluşan kurumsal itibar değerini yansıtmaktadır. Çalışanların itibar yönetimindeki kritik rollerinden dolayı, paydaşlara mesaj iletilmesinde kullanılan kurumsal iletişim sürecine dahil edilmeleri önem taşımaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001: 102).

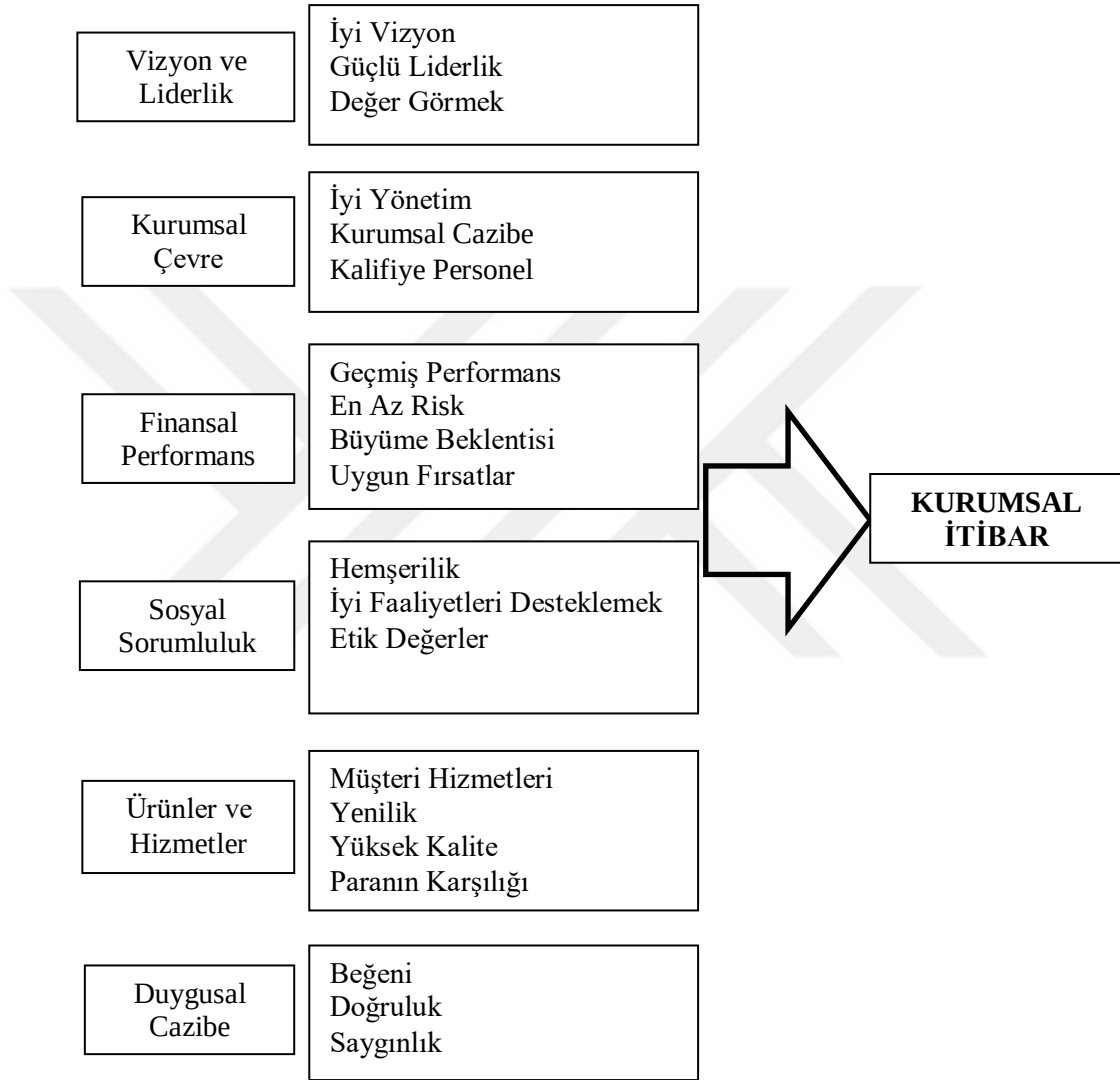
2.4.6. Liderlik ve Vizyon

Vizyon sahibi işletmeler, sahip oldukları itibarı paydaşlara aktarabilmelerinde önemli rol oynayan vizyon bildirisini kullanmaktadır. Kurumsal itibar kavramının neredeyse yarısını, lider konumundaki bireylerin davranışları belirlemektedir. İşletmenin, toplum içerisinde olumlu veya olumsuz bir üne sahip olmasında liderlerin rolü oldukça önemlidir. Genellikle liderlerin öncülüğünde şekillenen vizyon kavramı, işletmenin değerini ve felsefesini büyük ölçüde ifade etmektedir. Böylece liderler, kurumsal itibara doğrudan etki ederek, kurumsal itibarın oluşmasında ve mevcut itibarın korunmasında etkin rol almaktadır (Coşkun, 2010: 99).

Kurumsal itibarın bileşeni olan liderlik bu kapsamda iki farklı açıdan değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki, işletmelerin faaliyet gösterdiği Pazar ortamında, teknolojik yenilik, çevresel gelişimi destekleme ve KSS faaliyetlerine önem verme gibi bazı niteliklere sahip liderlik vasıflarıdır. İkinci bakış açısı ise,

karar mekanizmasında bulunan yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmalarıdır. Her iki şekilde de işletmelerin sahip olduğu liderlik gücü kurumsal itibarı önemli ölçüde etkilemektedir (Brady, 2002: 13).

Şekil 2.2: Kurumsal İtibarı Oluşturan Faktörler



Kaynak: Davies ve diğerleri, 2002: 43

Liderlik vasfı, kurumsal olarak güvenilir ve inanılır olmanın, saygı görmenin sağlanabilmesi için kurum liderleri tarafından sahip olunması gereken önemli bir güçtür. İşletme yöneticilerini kurumsal itibar açısından ilgilendiren liderlik özellikleri, Erçet (2000)'e ait çalışmada on başlıkta toplanmıştır. Bunlar (Erçet (2010)'den aktaran Köker, 2010: 170-171):

- Toplulukların merkezi olarak liderlik,
- Karakter ve kişilik yapısı olarak liderlik,
- Takip etme ve uyma davranışı olarak liderlik,
- Etkilerin yönlendirilmesi olarak liderlik,
- Davranış tarzı ve eylem olarak liderlik,
- İnancın biçimlendirilmesi olarak liderlik,
- Hedefe ulaşmanın aracı olarak liderlik,
- İlişkiden etkilenme olarak liderlik,
- Gelişen bir kimlik olarak liderlik,
- Öncülük etmek olarak liderlik.

Kurumsal itibarı oluşturan faktörlerin bileşenleri ile birlikte oluşturdukları model Şekil 2.2’de görülmektedir.

2.5. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Sürdürülebilirliği amaçlayan işletmelerin, yönetim alanındaki farklı bileşenleri iyi bir şekilde algılayarak yönetmeleri gereklidir. Çünkü bugün üstünlük sağlayan bir yetenek, eğer iyi yönetilmez ve geliştirilmezse gelecekte önemini kaybedebilmektedir. Her geçen gün zorlaşan pazar şartları, başta tüketiciler olmak üzere paydaşların işletmeler hakkında olumlu veya olumsuz bilgiye farklı iletişim mecralarından kısa zamanda ulaşabilmeleri, toplumun sosyalleşme yönündeki beklentileri gibi hususlar işletmelerin sahip olduğu yetenekleri yöneterek gelecek süreçlere de yaymalarını gerektirmektedir. Kurumsal itibar kavramı da bu açıdan önemlidir. İtibar sağlamak işletmeler için zor ve uzun süreli bir kazanımdır. Ancak kazanılan bu itibarın elde tutulması daha zor ve detaylı bir süreç gerektirmektedir. Bu yüzden elde edilen kurumsal itibar değerinin, sürekli olarak işletmeye avantaj sağlayabilecek seviyede tutulmasında, yöneticilerin bu değeri çok iyi yönetmeleri önemli rol oynamaktadır (Okay ve Okay, 2011: 402-403).

Günümüzde işletmelerinin birçoğunun ortak bir problemi bulunmaktadır. Bu problem; hassas ve yoğun rekabet ortamının bulunduğu pazarlardaki paydaşların, önemli konulardaki karar makamlarının ve lider durumunda olan kişilerin zihninde olumlu bir yer tutabilmek için nasıl bir kurumsal itibar değeri oluşturmaları

gerektiğinin tam olarak bilinmemesidir. Bütüne yönelik olması, tutarlı olması, kalıcı olması ve sürdürülebilirlik sağlaması kurumsal itibar yönetimi kavramının temellerini oluşturmaktadır (Kuyucu, 2003: 15).

Stratejik olarak kurumsal itibar yönetimi, diğer alanlara göre daha yeni bir kavram olup, işletmelere yardım ederek onları destekleyen profesyonel bir süreçtir. Bu kavrama olan ilgili 1990 yılında ABD’de başlamıştır. Kurumsal İtibar yönetimi konusu farklı çalışma ve araştırmalarda ele alınmıştır. Fortune dergisinin "Most Admired Corporations" adıyla yayınlamaya başladığı en beğenilen şirketler listesinin ardından, kurumsal yönetim, dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. İtibar yönetimi kavramının ülkemizde ilk defa duyulmaya başlaması ise, benzer şekilde Capital dergisinin 1999 yılında “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” listesinin yayınlamasının ardından olmuştur. Meydana gelen bu gelişmelerin ardından yöneticiler kurumsal itibar kavramını daha fazla önemsemeye başlamıştır. Bununla birlikte, kurumsal itibar unsurunun finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup olmadığı da gündeme gelmiştir (Deephhouse (2002)’den aktaran Karaköse, 2006: 36).

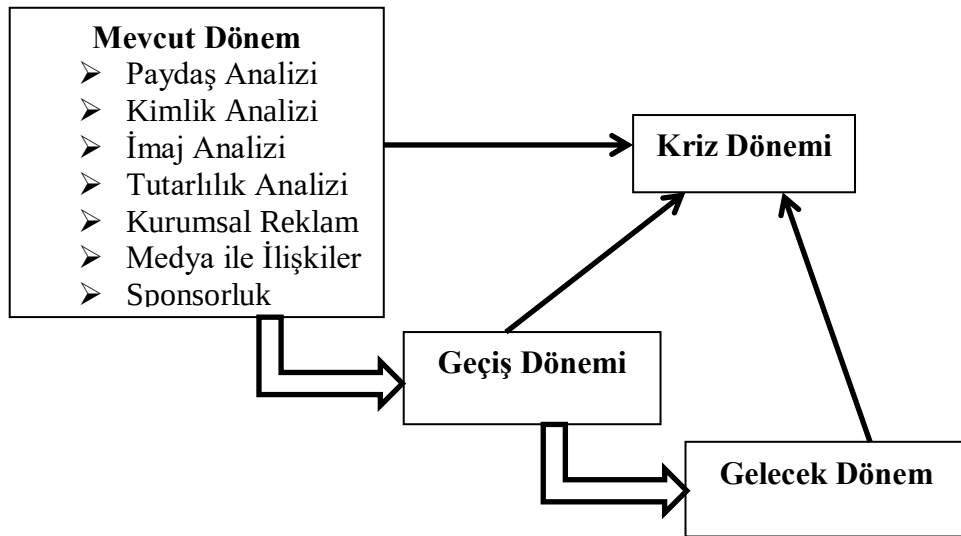
Kurumsal itibar kavramı ile ilgili olarak akademik literatürde farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bunlardan Bulletpoint (2001) tarafından yapılan tanıma göre, kurumsal itibar yönetimi ve özellikleri (Bulletpoint (2001)’den aktaran Karaköse, 2006: 38);

- Müşteriler, çalışanlar, baskı grupları, yönetimle bağlantısı olmayan diğer işletmeler ve dış paydaşların da katkısı alınarak inşa edilen ve güçlendirilen ortak düşünceleri şekillendirmektir.
- İşletmenin ulaşmayı amaçladığı hedefi garanti eden itibar unsuru yardımıyla eylem ve söylemleri birleştirerek kurum kimliğine ait gerçek değerleri ifade etmek ve kurumsal faaliyetlerde kullanmak amacıyla dayanak noktaları tespit etmektir.
- Ekonomik ederi oldukça büyük bir değerdir.
- Esas konular üzerine dikkatleri toplamaktır.
- Sabırlı olmaktır.
- Paydaşlara karşı kurulan iletişimde etkili, açık ve şeffaf olmaktır.

Nakra (2001)'e göre ise kurumsal itibar yönetimi; güçlü bir şekilde kurumsal itibar oluşturulması ve bu gücün devam ettirilmesi ile ilgilidir (Karaköse, 2006: 9). Farklı bir tanıma göre ise kurumsal itibar yönetimi; işletmelerin, toplumun, müşterilerin bakışında ve dış çevrede nasıl algılandığını ve hangi yönleriyle bilinmek istediğini kapsayan faaliyetlerin uygulanmasına bağlı bir yönetim sürecidir (Aktaran Kadıbeşgil, 2013: 174).

Kurumsal itibar yönetimi kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaları özetlemek gerekirse, kurumsal itibar yönetimi; çalışanlar, tüketiciler, ortaklar, tedarikçiler gibi iç ve dış paydaş gruplarının işletmeye ilişkin duygu, düşünce ve bilgi konusundaki bakışlarının kontrol edilerek yönlendirilmesi sürecidir. Bunun yanında itibar yönetimi konusu, tesis edilecek etkili bir iletişim stratejisi yardımıyla tüm paydaş grupların işletmeden beklentilerini doğru bir şekilde tespit ederek işletme misyonu ile uyumlu hale gelmesine yardımcı olan bir yönetim stratejisi olarak da tanımlanabilmektedir. İşletmeler için önemli bir değer olan kurumsal itibar faktörünün, aynı zamanda işlevsel olarak da iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda itibar yönetiminin amacı; işletmenin itibarına olumsuzluk getirebilecek hususların önceden tespit edilerek ortadan kaldırılması ve bu hususlara karşı örgütsel süreci yeniden gözden geçirmek olarak ifade edilebilir (Karaköse, 2006: 38).

Şekil 2.3.: Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri



Kaynak: Fombrun, 1996: 3

Reputation İnstitue'nin kurucusu olan Charles Fombrun (1996) kurumsal itibar yönetimini üç farklı aşamadan oluşan bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu aşamalar; mevcut durumun değerlendirilmesi, gelecekteki durumun tasarlanması ve geçiş döneminin yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Fombrun (1996) ayrıca, iyi bir kurumsal itibar yönetiminin, muhtemel kriz dönemlerinde de etkin rol oynadığını vurgulamaktadır. Fombrun (1996)'un ifade ettiği süreç Şekil 2.3.'de görülmektedir.

2.5.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

İşletmenin içinde bulunduğu mevcut durumun değerlendirilmesi aşaması; işletmeye ait kurumsal kimliğin, algının ve itibarının genel anlamda tespit edilmesidir. Ayrıca bu aşamada, kimlik, imaj ve tutarlılık faktörleri ile ilgili üç farklı analiz yapılmaktadır. Bunlarla ilgili bilgi aşağıda verilmiştir.

2.5.1.1. Kimlik Analizi

Kimlik analizinde, işletmenin sosyal paydaş grupları ile olan karşılıklı iletişim süreci incelenmektedir. Değerlendirilecek iletişim süreci; reklam, medya ilişkileri, marka çalışmaları, sponsorluk yönetimi ve görsel tanıtım araçları gibi unsurları kapsamaktadır. Kimlik analizinin amacı, kurumsal kimlik sisteminin işletmenin kendi faaliyetleri ile örtüşen izlenimleri oluşturup oluşturamadığını belirlemektir. Kısaca, işletmenin kendisini ne yönde algıladığının ve işgörenler ve dış çevre tarafından nasıl algılandığının belirlenmesidir (Fombrun, 1996: 207).

2.5.1.1.1. Paydaş Analizi

Bir işletme hakkında, insanlar tarafından yapılan çok farklı değerlendirmeler olabilmektedir. Oluşan bu farklı değerlendirmelerin hepsiyle ayrı ayrı ilgilenilmesi ve kontrol edilmeye çalışılması durumunda büyük iş yükü doğabilmektedir. Bu yüzden, değerlendirmesinde benzerlik bulunan insanları, benzerlik bulunmayan diğer gruplardan ayırmak önemli bir işlem olarak görülmektedir. İşletmelerin karşılıklı ilişki içinde bulunduğu bu gruplar “paydaş” olarak adlandırılmaktadır (Dowling,

2001: 29). Daha geniş bir tanımlamayla paydaş; kurumun faaliyet, strateji, politika, amaç ve uygulamalarından etkilenen kişi veya gruplardır (Şatır ve Sümer, 2008: 17).

Kurumsal itibar kavramı, paydaş gruplarla olan ilişkilerden doğan ve oluşumu uzun zaman gerektiren dinamik bir faktördür. Çevresel koşullara bağlı olarak paydaşların beklentilerindeki değişim ve paydaşların kendi aralarındaki iletişimi sonucunda doğan etkileşim, işletmelerin kurumsal itibar değerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durumun sebeplerinden birisi, paydaşların işletme hakkında sadece işletmeden değil, diğer paydaş gruplardan da bilgi almalarıdır. Buna göre, bir kurumun itibarı, paydaşlara aktardığı bilgilerin algılanma şekli ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Yöneticilerin paydaş iletişimini etkin bir şekilde düzenleyip dengeleyerek işletme için bir güç haline getirmeleri, işletmelerde başarıyı sağlayan önemli bir eylem olarak görülmektedir (Besler ve Sarıkaya, 2009:1-3).

Kurumsal itibar yönetiminde, iletişim konusunda yönetici durumunda bulunan çalışanların öncelikli görevleri, paydaş grupların kim veya kimlerden oluştuğunun ve bunların özelliklerinin belirlenmesi olmaktadır (Grunig ve Pepper, 2005: 140).

Normatif paydaş grupları, işletmelerin fonksiyonellik özelliğini desteklemek için genel kurallar ve düzenlemeler getirmektedirler. İşletme dışında bulunan, kamu kurumları, tüketici grupları ve çevresel toplulukları gibi normatif gruplar, işletmelere yönetsel olarak bazı alanlarda kısıtlamalar getirebilmektedirler. Normatif gruplar aynı zamanda işletme içinde de bulunabilmektedir. İşletmenin faaliyetlerini kontrol eden ve onaylayan yönetim kurulları bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Dowling, 2001: 33).

Normatif gruplara verilecek başka bir örnek, hissedarlar ve finansal gruplardır. Bu paydaş gruplarıyla kurulan iletişim sisteminde, yıllık finansal raporlar, finansal haber ve reklamlar, hissedarlar ile yapılan toplantılar ve hisse senedi gibi veriler kullanılmaktadır (Peltekoğlu, 2004: 367).

Fonksiyonel paydaş grupları, işletmelerin günlük faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen gruplardır. Bu paydaş grubu, diğerlerine göre tüketicilere daha yakındır ve faaliyetleri daha kolay hale getirerek tüketicilere hizmet sunmaktadır. Genellikle çalışanlar, dağıtıcılar, tedarikçiler gibi topluluklardan oluşan bu paydaş gruplara örnek olarak; hukuk şirketleri, pazar araştırmacıları ve reklam

firmaları da verilebilir (Dowling, 2001: 34).

Dağınık paydaş gruplar, başka insanların haklarına sahip çıkmak amacıyla belirli bir işletmeyle ilgilenen topluluklardır. Bunlar, insan hakları, çevre koruma, eşitlik gibi konularla ilgilenmektedirler. Dağınık paydaş gruplarına verilecek en önemli örnek, gazetecilerdir. Gazeteciler, işletmelere karşı hem olumlu hem de olumsuz olarak yaklaşabilmektedir. Kamuoyuna sunduğu belli konular aracılığıyla gündemi belirleme yeteneğine sahiptirler. İşletmeler, özellikle kriz dönemlerinde gazetecilerle olan ilişkilerinde çok dikkatli ve hassas olmak zorundadırlar. Çünkü kriz durumunda gazetecilerle gerçekleşecek olumsuz bir iletişim, kurumsal itibarın zarar görmesine neden olabilmektedir (Dowling, 2001; 33).

Paydaşlar içerisindeki en önemli gruplardan birisini tüketiciler oluşturmaktadır. Müşteriler arasındaki farklılıklar beraberinde farklı sorunlar getirmektedir. Bu durum işletmeleri farklı çözüm arayışına sokmaktadır. Kısaca, işletmeler faaliyet gösterdiği pazarda bulunan tüm müşteri kesimleri için farklı pazarlama biçimleri uygulamak durumundadır. Profesyonel olarak faaliyet gösterenler bu stratejiyi, “hedef pazarlama” olarak adlandırmaktadır. Böylece işletmeler, farklı yapıdaki müşterilere farklı hizmetler verdikçe, her müşteri grubu o işletmenin imajını farklı biçimde ve kendi yararına olarak algılamaktadır (Dowling, 2001: 35).

İşletmeler müşteri gruplarıyla olan iletişimlerini genel olarak iki türlü ele almaktadır. Bunlardan ilki, işletmelerin ürün veya hizmetlerini kullanan tüketici grubu ile yapılan iletişimdir. Bu iletişim türü, ürün veya hizmetin kalitesi, vitrin, tanıtım, basılı veya dijital tanıtım yoluyla iletilen mesajlar ile sağlanmaktadır. İkinci iletişim türü ise, ürün veya hizmetlere ulaşma ve kullanma şansı olan ancak kullanmayan kişiler ile kurulan iletişimdir. Bu iletişim türü de reklam ve tanıtım teknikleri ile kurulmaya çalışılır (Peltekoğlu, 2004: 367).

İşletmelerde görevli olan halkla ilişkiler yetkilileri, işletme ve paydaş grupların karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkiyi detaylı olarak analiz ederek bir paydaş haritası oluşturmaktadır. Yetkililer, yerel veya ulusal medyayı inceleyerek, akademik ve hukuki kaynaklardan faydalanarak, toplum içerisinde lider konumunda bulunan kişilerle görüşerek ve halkın tepkilerini ölçerek içindeki bulundukları şartların özelliklerini incelemektedir (Grunig ve Pepper, 2005: 141).

İşletmeler, hedef kitlelerinin farklılığına ve sürekli değişim durumuna göre çok çeşitli iletişim becerisine sahip olmaya ihtiyaç duymaktadır. Özellikle kurumsal itibar açısından bakıldığında, her bir birey veya grubun imaj algısının da farklı olabileceği düşünüldüğünde, ayrıntılı bir iletişim stratejisi geliştirmenin önemi anlaşılmaktadır. Bu yüzden kurumsal itibar yönetiminde işletmelerin halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim bölümleri kritik roller oynamaktadır.

2.5.1.1.2. Kurumsal Reklam

Özel veya genel kitlelere yönelik olarak, zaman ve yer gibi bileşenler satın alınarak ulaşılabilen, belirli bir maliyeti olan, etkili ve kullanışlı bir halkla ilişkiler tekniği olarak bilinen kurumsal reklam; genel anlamda işletmenin mali veya mesleki kapsamdaki çıkarlarını, özel reklam kullanmak suretiyle anlatması olarak ifade edilmektedir. Kurumsal reklamın önemli özelliklerinden birisi de, hizmet ve ürün satışı dışında kalan ve halkla ilişkiler yönünde kullanılan bir reklam çeşidi olmasıdır (Karpas, 1999: 67-68).

Halkla ilişkiler alanına giren kurumsal reklam, aynı zamanda halk arasında bilinen reklam kavramına benzer özellikler taşımaktadır. Aralarındaki en büyük farklılık ise; kurumsal reklamın amacı, samimiyet ve güven duygularını içeren bir imaj yaratmak iken, ürün reklamlarının amacı, hizmet ve ürünün kullanım kolaylığının, ekonomik ve fiziksel yarar sağlaması gibi özelliklerinin ortaya çıkartılmasıdır (Dowling, 2001: 129).

Kurumsal reklamlara örnek olarak; farklı alanlarda burs desteği sağlama, ödüllü yarışmalar düzenleme ve eski çalışanlara veya ailelerine ulaşarak onlara destek olma gibi faaliyetlerin reklamlarla topluma aktarılması gösterilebilir. Bu faaliyetlerdeki hedef, bir ürün veya hizmetin satışı değil, kurumsal imaj ve itibar değerine katkı sağlamaya yönelik uygulamalar oluşturmaktır. Kurumsal reklam unsurunun genel amaçları aşağıda belirtilmektedir (Dowling, 2001: 126-128):

- a. Kurumsal reklamlar, belli konularda iletişim ihtiyacı hissedildiği veya bir olayın ayrıntıları ifade edilmeye çalışırken kullanılır. İşletmeler, topluma bazı konularda mesaj vermek istediklerinde, hizmet ve ürün reklamlarını kullanmaktadır. Bu mesajlar tüketici grubu dışında kalan, politikacılar,

ortaklar ve yerel topluluklar gibi hedef kitlelere yönelik olduğu durumlarda ise, kurumsal reklamlardan faydalanmaktadırlar.

- b.** Müşterilerin, belirli ürün veya hizmetleri tercih etmeleri için kurumsal reklamlar kullanılmaktadır. Böyle durumlarda, kurumsal itibar ve imaj kavramı, bu tercihlerin yönlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Müşteriler, tercih edecekleri ürün veya hizmetlerin etik ve yasal kurallara uygun olarak üretilmesi, kolayca ulaşılabilir olması, işletme çalışanlarının eğitim seviyeleri gibi konuları bilmek istemektedirler. Bu durumda işletmeler, üretim aşamasını müşteri ile paylaşmak durumunda kalırlar. İşte bu bilgilerin paylaşımı için kurumsal reklam unsuru kullanılmaktadır. Tüketicilerin bu bilgilerle ve üretim süreçleriyle ilgilenmemesi durumunda ise, reklamlara odaklanmak daha doğru bir seçenek olmaktadır.
- c.** Kurumsal reklamlar dayanıklı ürünlerin tercihinde de kullanılmaktadır. Müşteriler bazen, bu tarz ürünlerin üretim sürecini ve dayanıklılık seviyesini öğrenmek yerine reklamları odak noktası olarak seçebilmektedir. Böyle durumlarda kurumsal reklamlar, toplumsal alanda işletmelerin marka ve imajların korumak için etkili bir araç olmaktadır.
- d.** İşletmenin isminin ve markasının beraber kullanıldığı durumlarda kurumsal reklamlar, daha doğru bir iletişim yöntemi olabilmektedir. Örneğin BMW ve Mercedes gibi büyük otomobil markalarının uyguladığı kurumsal reklamlar, hem kurumsal imaj hem de marka imajının oluşmasına katkı sağladığından dolayı doğrudan tüketicilere yönelik olarak hazırlanması gerekmektedir.
- e.** Kurumsal reklamlar, işgörenlere teşekkür ederek motivasyon sağlamak için de kullanılmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları olumlu işlerden dolayı, topluma tanıtılmak istendiklerinde, kurumsal reklamlar kullanılmaktadır.

2.5.1.1.3. Medya İlişkileri

Birçok işletme, medya organlarının etkisi altındadır. İletişim alternatiflerinin hızla artması ve bilgiye kolayca ulaşılabilir olması, işletmelerin medya kanallarını önemsemeleri için önemli sebepler haline gelmiştir. İşletme hakkındaki olumlu veya

olumsuz bilgilerin medya organları vasıtasıyla topluma ulaştırılması, işletmeler ile medya organları arasındaki ilişkiyi kritik bir konuma getirmiştir. İşletmelerin medya kanalları ile ilişki kurmasındaki asıl amaç, iç ve dış paydaş gruplarıyla güçlü ilişkiler kurularak bu ilişkinin korunmasıdır. İşletmelerin basın yayın organlarıyla ilişki kurabilmelerinin önemi, faaliyet gösterdikleri sektöre ve çevreye, organizasyon yapılarına, tedarikçi, işgören ve müşterilerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Besler ve Sarıkaya, 2009: 5-7).

2.5.1.1.4. Sponsorluk

Sponsorluk, işletmelerin kendi isimlerini duyurmak için kullandıkları iletişim araçlarından olan reklam ve tanıtımdan daha öteye geçip, toplum yararına öncelik verilerek, topluma hizmet ederek saygınlık kazanmak amacıyla uygulanan faaliyetler bütünüdür (Aydede, 2002: 109).

Sponsorluk; işletmenlerin amaçlarına ulaşmak için sosyal, sanat, kültür ve spor alanlarında, kişi veya kurumlara doğrudan nakit veya başka yollarla destek sağlanmasını öngören faaliyetlerin planlanarak uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini içeren, hem işletme hem de paydaşların fayda sağlamasını amaçlayan bir iş anlaşmasıdır (Okay ve Okay, 2011: 471).

Sponsorluk anlaşmaları genellikle aşağıda belirtilen alanlarda gerçekleştirilmektedir (Karpaz ve diğerleri, 1998: 105);

- Sanat ve kültürel faaliyetlerin desteklenmesi,
- Sportif faaliyetler,
- Çevrenin korunması alanında faaliyet gösteren dernek ve vakıfların desteklenmesi,
- Eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Ar-Ge proje ve uygulamalarının desteklenmesi,
- Medya kanallarının desteklenmesi.

Sponsorluk uygulamaları, değişen şartlara bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir.

İşletmeler, kendileri için bazı konularda yarar sağlamak amacıyla sponsorluk faaliyetlerine katılmaktadırlar. Bir iletişim aracı olarak kullanılan sponsorluk

faaliyetlerindeki asıl hedef, kazanç elde etmektir. Ancak kurumsal itibar kavramı ile de yakın ilişki içerisinde olan sponsorluk faaliyetlerinin tercih edilme nedenleri aşağıda belirtilmektedir (Okay, 1998: 43).

a. İyi Niyetin Oluşturulması

İşletmelerin halkla ilişkiler kapsamındaki amaçlarından birisi de, topluma karşı iyi niyet göstergesi oluşturmaktır. Bu amacını gerçekleştirebilmek için işletmeler, faaliyet gösterdiği bölgelerde bazı uygulamalara destek olarak, asıl kuruluş hedeflerinin yanında topluma karşı da sorumluluklarının farkında ve bilincinde olduğunu ifade etmeye ve toplumun beğenisini kazanmaya çalışmaktadırlar. Bu durum işletmelerin kurumsal itibarlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Şahin ve diğerleri, 2003: 31).

İşletmeler, iyi olduklarını düşündükleri hizmet ve ürünlerinin, halk tarafından algılanabilmesi için sorumluluklarını işletme amaçlarıyla ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Sosyal sorumluluk adı altında ki yardım ve destekleme faaliyetleri her ne kadar ekonomik amaçlar güdülmekten yapılmıyor gibi görünse de, yine de işletmelere belli bir kazanç sağlamaktadır. Toplum, sorumluluklarının bilincinde olan ve toplumsal gelişime destek olan işletmelere “iyi işletme” benzetmesi yaparak, satın alma tercihlerini bu iyi firmadan yana kullanmaktadır (Jefkins, 1993: 311).

b. Kurumsal İmajı Desteklemek

Kurumsal imaj, işletmenin dışarıdan nasıl algılandığının göstergesidir. İmaj kavramı, ancak algı ve duygularla hissedilebilir olduğundan, işletmelerin imajı kişilere ve toplumlara göre farklılık göstermektedir. Kurumsal imaj kavramında önemli olan husus, samimi, şeffaf ve açık bir şekilde iyi niyetin gösterilmesidir. Toplumun bakış açısında, “iyi işletme” olabilmek için, yanlış ve yanıltıcı bilgilerin kullanılmaması önemli yer tutmaktadır. Bu hassasiyet ve açıklık sayesinde oluşacak olumlu yöndeki kurumsal imaj, kurumsal itibar seviyesini de yükseltmektedir. Bu durum işletmelere finansal performans olarak da avantaj sağlamaktadır (Okay, 1998: 44).

Kurumsal imajı destekleyecek önemli faaliyetlerden birisi de sponsorluktur. Gelişen iş yaşamında, marka değerinin korunabilmesi ve yükseltilmesi kurumsal imajın desteklemesiyle doğrudan ilişkilidir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 200-201). İşletmeler, asıl misyonlarına yönelik yürüttüğü faaliyetler ve ürettiği ürün ve

hizmetlerin diğerk işletmeler tarafından taklit edilmesi durumunda zorda kalmaktadır. Sponsorluk faaliyetleri aracılığıyla işletmelerin kurumsal kimlik öğelerini topluma benimsetmesi, taklit edilme sorununa çözüm olabilmektedir. Böyle durumlarda, imaj kavramını yeniden oluşturabilmek için topluma, çevreye ve paydaş gruplara yönelik olarak yürütölen sosyal sorumluluk faaliyetleri de önemli rol oynamaktadır. Sponsorluk ve KSS faaliyetleri, işletme hakkındaki olumlu duyguların canlanmasına ve kalıcı olmasına önemli ölçüde yardımcı olmaktadır (Tuna ve Tuna, 2007: 70).

c. Kurumsal Kimliği Pekiştirmek

İşletmelerin, fiziki olarak kendilerini tanıtmaya yarayan unsur ve davranışlar bütünü, kurumsal kimlik olarak adlandırılmaktadır.

İşletmelerin, uyguladığı sponsorluk faaliyetlerinde, isimlerini duyurabilmek için etkin bir şekilde kullandıkları afiş, broşür ve pano gibi görsel dokümanlar, işletmeye ait olarak içerdikleri fiziksel unsurlar (renk, logo, yazı karakteri) sayesinde işletmelerin kurumsal kimliğini yansıtmaktadırlar. Kullanılacak olan tüm görsellerde işletmeye ait kurumsal kimlik unsurlarının bütünlük içerisinde yer alması gerekmektedir. Ayrıca, kurumsal kimliği oluşturan unsurların sık sık değiştirilmesi, kurumsal kimliğin kalıcılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tortop ve Özer, 2013: 301).

d. İşletme ve Marka İsminin Tanıtımı

İşletmeler, sponsorluk faaliyetlerine yönelerek, faaliyet gösterdiği sektörde ve çevrede tanınarak ve kendisine bir yer sağlayarak, hizmet veya ürünleri satmayı ve sonuç olarak finansal kazanç sağlamayı hedeflemektedir. Örneğin, bir işletmenin sportif bir müsabakada sponsorluk üstlenmesi, işletmenin adının, müsabakayı takip eden bütün izleyici, okur ve medya organları tarafından duyulmasını sağlamaktadır (Peltekoğlu, 2004: 372).

e. Misafirperverlik ve Personel İlişkilerini Geliştirme

İşletmeler, yürüttükleri sponsorluk faaliyetleri kapsamında, hedef kitesinde bulunan katılımcılara yönelik olarak özel davetler veya turlar organize etmektedir. Bunun amacı, hedef kitle ile işletme arasında resmi olmayan ancak samimi bir ilişki geliştirebilmektir. Bu durum işletmelere, misafirperverliğin avantajından faydalanma fırsatı sağlamaktadır. Bu tür faaliyetler, sponsor işletmenin önemli şahıslarla tanışmasına fırsat vermektedir. Sponsorluk faaliyetinin oluşturduğu bu samimi

ortam, şahıslara veya kurumlara baskı uygulamadan ikna etmek için uygun bir zemin hazırlamaktadır (Baş, 2008: 114).

Sponsorluk faaliyetleri, yalnızca tüketiciler ve çıkar gruplarına yönelik olarak değil, aynı zamanda çalışanların iş motivasyonlarını geliştirerek işletme içinde samimi bir ortam oluşturabilmek için de kullanılmaktadır. İşletmelerin, önemli sermayelerinden olan çalışanlara yönelik olarak uygulanacak bu faaliyetler, işletmenin geleceği ve verimliliği açısından olumlu etkilere sahiptir (Okay, 2012: 89).

f. Gazetecilerin İlgisini Çekmek

İşletmeler için medya organlarında olumlu haberlerde yer almak zor ve çok istenen bir durumdur. Sponsorluk faaliyetleri kapsamında haber yapan gazetecilere, farklı dallarda yaptığı çalışmalarından dolayı ödüller vermek, onların dikkatini yapılan faaliyetlere çekerek daha çok duyurulmasını sağlamak amacıyla başvuru bir yöntemdir. Böylece işletmeler, hem gazetecilerle olumlu ilişkiler geliştirilmiş hem de sponsorluk faaliyetini daha geniş kitlelere duyurmuş olurlar. Sağladığı avantajlar açısından medyanın ödüllendirilmesi faaliyetleri, işletmeler tarafından sıkça uygulanan bir tekniktir (Tortop ve Özer, 2013: 301).

2.5.1.2. İmaj Analizi

İşletmelerin, içinde bulundukları güncel durumu teşhis etme sürecindeki ikinci aşama, kurumsal imaj analizidir. İmaj işletmeler için, sabit ve durgun olmayan, işletmenin bütün faaliyetlerinden etkilenebilen bir unsurdur. Bu yüzden ortaya çıkabilecek değişimleri kontrol altında tutmak ve bilinçli olarak değişimlere yön vermek, kurumsal imaj politikasının işlevleri arasında yer almaktadır (Okay, 1999: 261).

İmaj, fiziki ve maddi formülleri olmasa da ölçülebilen bir olgudur. Bu olgunun analizini yapmak için, müşterilerden bazı ürün veya markalar ile ilgili değerlendirmeler istenmektedir. Günümüzde işletmeler tüketicilerin algıladıkları imaj hakkında bilgi sahibi olmaya ihtiyaç duymaktadır. Çünkü yalnızca kendi araştırmaları sonucunda bu bilgiye ulaşamamaktadırlar. Tüketiciler tarafından algılanan imajları ile ilgili bilgiye sahip olmak, işletmelere kendilerini görmek ve

değerlendirebilmek açısından önemli avantajlar sağlamaktadır (Öter ve Özdoğan, 2005: 3).

İmaj analizi genel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda belirtilmektedir (Yenal, 2002, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/goster-kimligini-85938>);

- İmaj oluşturmaya yönelik unsurların belirlenmesi: hizmet veya ürünün değeri, kurum kültürü, fiyat, iş stratejisi, kurumsal davranış, isim, görsel kimlik, faaliyet içinde bulunulan sektör gibi kurumsal imajı oluşturan unsurların ortaya konması sürecidir.
- İmaj araştırması: Paydaş gruplarına işletmenin imajını ne yönde algıladıklarının sorulması aşamasıdır.
- İmaj değerlendirmesi: Paydaşlardan alınan geribildirim ile mevcut durum kıyaslanması aşamasıdır.

İşletmeler, imaj analizi sürecinde bazı hususlara dikkat etmelidir. Bunlar (Bristol'dan aktaran Peltekoğlu, 2004: 373):

- Yönetim kademesi ile halkla ilişkiler danışmanının, oluşturulması amaçlanan kurumsal imaj üzerinde aynı fikirde olması,
- Yalnızca uzun vadeli değil aynı zamanda kısa dönemli amaçların da oluşturulması,
- Toplumun işletme ile ilgili düşüncelerini öğrenmek için en uygun analiz yöntemlerinin tespit edilerek kullanılması,
- Sürecin başarılı veya başarısız olduğu noktaları tespit edebilmek için belirli aralıklarla kontroller yapılması,
- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bu konuda yaşadığı örnek olayların araştırılması imaj analizi sürecinde önemli yer tutmaktadır.

Başarıya giden kritik basamaklardan birisi olan kurumsal imajın, kendiliğinden ortaya çıkmaya beklenmesinin yerine, işletme tarafından planlı olarak ve bütün sürecin analiz edilerek oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca işletmeler, kurumsal imajı ilgilendiren bütün unsurları ayrıntılı bir şekilde analiz ederek, uzun ve kısa dönemli stratejilerini bu doğrultuda planlayabilmektedir.

2.5.1.3. Tutarlılık Analizi

İşletmeler, kurumsal felsefelerini, paydaşları ile birlikte belirlemeli ve bu ortak çalışmayı uygun bir dille toplumla paylaşmalıdır. Ancak bu noktada bazı sorunlar yaşanmaktadır. Her paydaş grubun beklentisi farklı olacağından dolayı, farklı grupları kaybetmemek için faaliyetlerin ve verilecek kararların tüm paydaş gruplara karşı tutarlı olması gerekmektedir (Theaker, 2006: 139).

İşletmelerin etkili bir iletişim sistemi kurarak, uygulamaları ile açıklamalarının tutarlılık göstermesi, kurumsal itibar değerinin artması konusunda önemli rol oynamaktadır. Kazanılan kurumsal itibar yanında güven faktörünü de getirmektedir. Kurumsal güven konusunda uygun bir zemin oluşturabilmek için aşağıdaki boyutlar dikkate alınmalıdır (Argüden, 2003: 9);

- Güvenilir bir iletişim, işgörenlerin bilgi paylaşımı ve tüketici problemlerini çözmede şeffaf olmalarıyla sağlanmaktadır.
- İşletmelere karşı duyulan güven, işgörenlerin kendi arasındaki sözlü veya yazılı kurallara uyumlu olmaları ve işletmenin tutarlı olması ile doğru orantılıdır.
- Yeteneğe karşı güven, işgörenlerin mevcut yetenekleri ve çalışma şekilleri ile amaca ulaşabileceklerine dair inançlarını ve böylelikle davranışlarını etkilemektedir.

İnsanlara yönelik olarak duyulan güven; kurumsal değerlerin uygulanabilmesini, anlaşmalara bağlı kalınmasını ve karşılıklı kazanmaya dayalı ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Bu güven duygusu, aynı zamanda kurumsal davranışların tutarlı olmasının da temelini oluşturmakta ve marka değerinin gelişmesinde rol oynamaktadır. İşletmelerin itibar kazanımı için rekabet üstünlüğünü ele geçirmek, kârlılık seviyesini yükselterek büyümek tek başına yeterli olmayıp, farklı boyutlarda tutarlı davranışlar sergilemek, toplumun beklediği etik kurallara uymak da gerekli davranışlar arasındadır. Ayrıca işletmelerin KSS kapsamında gönüllü faaliyet göstermeleri de itibar kazanımı için yardımcı olmaktadır (Argüden, 2003: 10).

Müşteri, çalışan, yatırımcı, tedarikçi ve çevreye yönelik ilişkilerinin tamamında tutarlı ve ilkeli bir duruş sergileyen işletmeler daha kolay itibar

sağlamaktadır. Kurumsal davranışların daha da ötesinde, işletmelerin hangi faaliyeti neden yaptığını ve bu faaliyetlerin işletmenin vizyon, misyon ve değerleri ile tutarlı oluşu itibar seviyesini daha üst seviyelere çıkarmaktadır. Bu davranış şekli ayrıca paydaş beklentilerinin doğru oluşmasına ve kurumsal tutarlılığa da olumlu etki etmektedir. Tutarlılık yalnızca kurumsal davranışlarda değil, aynı zamanda kurumsal iletişim sürecinde de kurumsal itibar kazanımı için aranan bir faktördür (Argüden, 2003: 11) .

2.5.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması

İşletmeler için gelecek dönemim tasarlanma süreci, işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki mevcut konumunu, rekabet ettiği işletmelerden farklarını ve önceliklerini belirleyerek, buna bağlı bir şekilde daha güvenli ve anlamlı avantajlar sağlayarak kurumsal itibar seviyesini sağlamlaştırması olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler diğerlerinden farklı ve üstün olan niteliklerini ortaya çıkararak, bu alanlarda uzmanlaşacağı stratejiler oluşturmalıdır (Yirmibeş, 2010:57).

İşletmelerin sahip olduğu mevcut itibar değeri, rakiplerinin faaliyet ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu yüzden güçlü itibar değerine sahip işletmeler, rekabet içerisinde bulunduğu işletmelerin muhtemel hareket tarzlarını da tahmin edebilmek için, kendi itibar değerlerini dikkate almalıdır. Rekabette başarısız olma olasılığı her zaman mevcut olduğundan dolayı, işletmeler vereceği kararların, gelecekteki itibarları üzerinde oluşturacağı uzun dönemli etkileri hesaba katmalıdırlar (Akmehmet, 1998: 66).

2.5.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi

Farklı iletişim teknikleri kullanarak ve farklı paydaş gruplarına ulaşip itibar oluşturmayı hedefleyen işletmeler, bu hedeflerine ilerlerken dikkatli ve tedbirli davranmalıdırlar. Kurumsal itibar yönetimi, yöneticilerin liderliğinde gerçekleşen bir süreç olduğundan, kurumsal itibar sürecini yönetim kademesi öncelikle kendisi benimsemeli ve gerek iç gerekse dış paydaş gruplarına daha sonra yansıtmaya çalışmalıdır. İşletmenin kurumsal itibar seviyesini yükseltmeyi hedefleyen liderlerin,

dikkat etmesi gereken önemli hususlar aşağıda belirtilmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 86);

- İşletmenlerin itibarını oluşturan en kritik faktör, müşteri tatmin seviyesinin yüksek olmasıdır. Bu yüzden hizmet ve ürün kalitesinin geliştirilmesi için sürekli çalışılmalıdır.
- Söylemlerle faaliyetlerin tutarlılığı ve faaliyet gösterilen sektörde doğru ve güvenilir bilginin kaynağı olarak anılmak, kurumsal itibarı geliştirir.
- Yapılan yanlış uygulamalarda, hatayı tespit edip, kabullenerek çözüme kavuşturmak paydaşların güvenin yeniden sağlamak için önemli bir hareket tarzı olmaktadır.
- İç ve dış paydaş gruplarına karşı, işletmenin misyonu kapsamında heyecan verici faaliyetlerde bulunması, itibarı olumlu etkileyen bir uygulamadır.
- Yöneticilerin işletmenin iç ve dış çevresiyle iletişim kurarak, kişilikleriyle işletmenin kurumsal kimliğinin uyumlu olduğunu göstermeleri itibar kazanmada etkin rol oynamaktadır.
- Kurumsal iletişimde kullanılan içeriklerdeki sayısal değerlerin tutarlı olması, güven unsurunu sağlamak adına bazı durumlarda tek başına yeterli olmamakta, ayrıca bu mesajların mantık çerçevesinde ve bir modele dayandırılması da gerekmektedir.

Kurumsal itibar yönetimi, aynı zamanda kurumsal DNA faktörü ile de yakın bir ilişki içerisinde. İşletmelerin itibar kaybetmesi, Kurumsal DNA yapısında meydana gelen bozulmalardan kaynaklanmaktadır. İç paydaş grupları, ürün ve hizmetlerin üretim süreçleri sorunsuz bir şekilde işlediği takdirde, kurumsal yapı ve işleyiş de bununla eşdeğer olarak düzgün bir şekilde devam etmektedir. Aksi durumda ise, yani genetik yapıda bozulma olması durumunda, bozukluğun yaşandığı yerde işletmelerin hasar alması kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda işletmeler gerekli tedbirleri almazlarsa, bozulmalar artarak hasar vermeye devam ederler. İşletmelerin kontrollü olarak faaliyet göstermeleri, oluşacak bozulmalara yerinde ve zamanında çözümler üreterek, gelecekte büyümesine engellemektedirler. (Tunçoğlu, 2009: 38)

2.5.4. Kriz ve Kurumsal İtibar Yönetimi

Kriz kavramı ile ilgili, literatürde çok fazla tanım bulunmaktadır. Kriz, kurum veya kişileri tehdit altına alan şartlarda, bu kişi veya kurumların yetersiz kalması durumudur (Budak ve Budak, 2014: 355). Farklı bir tanımlamaya göre ise kriz, kurumun üst düzey amaçlarını tehdit ederek, acil bir şekilde tepki göstermek zorunda kaldığı ve daha önce hazırlanan önleme mekanizmalarının ise yetersiz kaldığı olağan dışı durumlardır (Can, 1992: 297).

Kriz, işletmelerin genellikle tüm organizasyon yapısını ve değerlerini etkilemektedir. Yalnızca finansal açıdan değil, kriz öncesinde büyük uğraşlar ve stratejiler yardımıyla kurulmuş olan itibar, kültür, imaj gibi işletme değerlerini de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Kriz dönemlerinde yalnızca para kaybetmemeyi hedefleyerek, manevi değerlerindeki azalmayı gözden kaçırarak işletmeler, olumsuzluklar yaşayabilmektedir. Özellikle kurumsal itibar değerinde meydana gelebilecek negatif etkiler, işletmelere uzun dönemlerde büyük zararlar verebilmektedirler. Bu yüzden gerek krize hazırlık gerekse kriz dönemlerinde, kurumsal itibar yönetimine önem verilmelidir.

2.5.4.1. Krizin Kurumlar Açısından Sonuçları

Kriz dönemlerinde işletmeler farklı durumlarla karşılaşabilmektedir. Özellikle krizin iyi yönetilememesi halinde yaşanabilecek bazı durumlar aşağıda sıralanmıştır (Güzelcik, 1999: 96);

- Kurumsal itibar değerinin önemli derecede hasar alması,
- İş yaşamındaki mevcut güven ve kredi derecesi azalması,
- İşgörenlerin, kurumlarına olan sadakat ve güvenlerinin kaybolması ve verimin azalması,
- Satış rakamlarında düşüş ve buna bağlı olarak kârlılığın azalması,
- Kriz ile mücadele için ayrılacak kaynakların oluşturduğu maliyet,
- Farklı seviyelerde yaşanan personel değişimleri,
- Kurum kimliğinde değişiklik yapmak zorunda kalınması gibi olumsuzluklar krizle beraber işletmelerin işini daha da zorlaştırmaktadır.

2.5.4.2. Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi

Krizler, beklenmeyen durum ve zamanlarda meydana gelerek mevcut planları etkisiz hale getirebilmektedir. Bu yüzden, olağan durumlardaki yönetim tarzıyla yönetilerek kontrol altında tutulması mümkün olmamaktadır. Stratejik planların, öngörü derecesi ve karar alma sürecindeki hassas faaliyetler işletmeler ve itibarları için hayati öneme sahip olabilmektedir. Krizlere karşı önceden hazırlanan eylem planları ve önleme mekanizmalarının benzerlerinin, kurumsal itibar yönetimi için de hazırlanması önem taşımaktadır.

Ron Alsop (2011), kriz dönemlerindeki itibar yönetimi ile ilgili olarak işletmelerin uygulaması gereken temel kuralları şu şekilde belirtmiştir (“Hürriyet”, <http://www.hurriyet.com.tr/itibari-yonetmek-icin-10-altin-kural-16932498>);

1. İş Baştan Sıkı Tutulmalı: Kriz anlarında, belirsizlik seviyesinin en yüksek olduğu ilk birkaç günde doğru kararlar vererek bu yönde politikalar uygulayabilmek, itibarın en az zararla kurtulmasına yardımcı olur.
2. Şeffaf Olunmalı: Bir kriz durumu ile karşılaşıldığında, daha önce hazırlanan iletişim planının yürürlüğe sokulması gerekir. Sessiz kalarak paydaşlardan bilgi saklamak veya yanlış bilgi vermek işletme hakkında büyük şüpheler oluşmasına sebep olur.
3. İnternette Faydalanın: İşletmenin kurumsal web sitesinde veya kriz döneminde kullanılmak üzere hazırlanmış web sitesinde meydana gelen gelişmeler iç ve dış paydaş grupları ile paylaşılmalıdır. Ayrıca, internet ve sosyal medya araçlarında işletme hakkındaki düşünceler yakından takip edilmelidir.
4. Panik Havası Yaratılmamalıdır: İlk anda paniğe kapılarak açıklama yapmak veya kararlar vermek yerine, durum analizi yapıp, yeterli bilgiye sahip olunduktan sonra harekete geçilmelidir.
5. Özür Dilemesini Bilmek Gerekir: Gerektiği durumlarda özür dilemek olumlu bir hareket olarak görülebilir. Bu durum, itibar açısından da olumlu bir davranış olarak karşılanır. Hukuk danışmanları bunu tavsiye etmese bile, toplum güvenini kaybetmek yerine özür dilemek daha anlamlı bir tercih olarak görülmelidir.

6. İsim Değişikliği Konusu İyi Düşünülmelidir: İsim değişikliği için son ana kadar beklenmeli ve son çare olarak görülmelidir. İşletme isminin geçmişte sağladığı itibardan faydalanmak, doğru bir seçim olabilir.
7. İyi Bir Zamanlama Ayarlanmalıdır: Eğer isim değişikliği kaçınılmaz bir seçenek durumuna gelirse, bunun zamanlaması çok iyi ayarlanmalıdır.
8. Kriz Sonrası İletişim İhmal Edilmemelidir: Kriz döneminin bitmesine müteakip reklam ve kurumsal imaj çalışmalarına başlanmalıdır. Ancak bu durum için krizin etkilerinin tamamen sona erdiğinden emin olunmalıdır. Aksi takdirde çalışmalar, işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir.
9. İtibar Ölçülmelidir: Kurumsal itibarın yeniden tesis edilmesi için uygulanacak işlemlerden önce, başta medya organları, tüketiciler olmak üzere tüm paydaş gruplarının işletmenin itibar değerine bakış açısı ölçülmelidir. Olumlu ve olumsuz fikirler dikkate alınarak, imaj kampanyalarına başlamak için doğru zaman belirlenmelidir.
10. Krizi Atlatmanın Süresi: Dünyanın en büyük halkla ilişkiler ajanslarından birisi olan Burson Marsteller, kriz dönemlerinin ortalama 4 yıl boyunca sürdüğünü ifade etmektedir. Ayrıca itibarlı işletmelerin kendilerini daha çabuk toparlayacakları değerlendirilmektedir.

Olumlu yönde itibara sahip bir işletme, itibar konusunda kendisinden daha zayıf durumda olanlara göre krizlerden daha güçlü olarak çıkmaktadır. Bunun sebebi, kriz dönemlerinde kullanmak üzere daha fazla itibar sermayesine sahip olmalarıdır. Böylece bu işletmelerin toparlanma süresi diğerlerine göre daha da kısa olmaktadır. Bu yüzden, kriz öncesi dönemlerde itibar değerine önem vermek ve yükseltmek için kaynaklar ayırmak önemli bir faaliyet grubudur (Açıkgöz, 2009: 256).

2.6. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ

Bir faktörün geliştirilerek daha yüksek seviyelere getirilmesi için ölçülmesi gereklidir. Kurumsal itibar kavramı, bu anlamda ölçülebilir bir değer olarak görülmektedir. İtibarı iyi yönetebilmek için belli aralıklarla ölçmek gerekmektedir. İşletmeler, iyi bir itibar yönetim sürecine sahip olabilmek için, hedef kitleleri belirleyerek bunların temsilinin sağlanması, ölçümde kullanılacak itibar boyutlarının

belirlenmesi, gerekli ölçümün yapılması ve hedeflenen seviyeye ne kadar zamanda ulaşılması gerektiğinin belirlenmesi gibi aşamaları detaylı olarak uygulamaları gerekmektedir (Argüden, 2003: 12).

İşletmeler genellikle itibar ölçümü hususunda, kararsız kalmaktadırlar. Kurumsal itibar seviyesinin ölçülmesi, çoğu işletme tarafından kullanılmamaktadır. Bunun sebebi, çoğu işletmelerin yalnızca medya organlarını takip ederek yaptıkları analiz sayesinde itibar değerlendirmesi yapmalarıdır. Gazetelerde kendileri için ayrılan yerin boyutları, iş yaşamında ne derece gündem oluşturdıkları gibi hususlar bu değerlendirmede kullanılmaktadır. Bazı işletmeler ise, müşterilerin bu konudaki fikirlerini ölçmek için konumlama analizi, anket gibi araçlar kullanmaktadırlar (Davies ve Miles, 1998: 23).

2.6.1. İtibar Endeksleri

Kurumsal itibar kavramının birçok değişkenden oluşması ve topluma, kişiye ve çevreye göre farklı algılar uyandırmasından dolayı, her ne kadar ölçülmesi zor bir nitelik gibi görünse de literatürde geçerli ölçüm modellerine rastlanmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

2.6.1.1. Fortune İtibar Endeksi

Fortune dergisinin yayınladığı, dünyada ve Amerika'daki en beğenilen işletmeler listelerinde bulunan işletmelerin itibar değişkenleri, işletmelerin bazı ayırt edici özelliklerinden yola çıkılarak belirlenmiştir. Bu özellikler; yönetim kalitesi, yenilik, nitelikli işgörenler istihdam edebilme, finansal nitelikler, hizmet ve ürün kalitesi, yatırım değerleri, çevreye saygı kapsamında uygulanan sorumluluk faaliyetleri gibi faktörlerden oluşmaktadır (Şatır ve Sümer, 2006: 53).

Yine Fortune dergisinin oluşturduğu çalışılacak en iyi işletmeler listesi belirlenirken, yaklaşık 36.000 çalışana, yönetime duydukları güven, yaptıkları işten ve çalıştıkları işletmeden duydukları gurur duygularına ait sorulardan oluşan bir anket uygulanmıştır. Sorulara verilen cevaplar ve yapılan yorumlar bütün puanların üçte ikisini oluşturmuş olup kalan kısmı ise işletmelerin felsefe ve davranışlarına

yönelik yaptıkları açıklamalar, işletme bültenleri ve görselleri gibi doküman ve verilerden oluşmuştur (Davies ve diğerleri, 2002: 41-42).

Özetle, Fortune İtibar Endeksine ait ölçüm kıstasları aşağıda belirtilmektedir;

- İşgücünün cezbedilmesi,
- Kaliteli yönetim yapısı,
- Kurumsal sosyal sorumluluk,
- Yenilik ve yaratıcı düşüncelere açık olma,
- Hizmet ve ürün kalitesi,
- Kaynakların akıl sınırlarında kullanımı,
- Sağlam bir finansal duruş,
- Yatırımların uzun dönemli değerlendirilmesidir.

2.6.1.2. RQ (Reputation Quotient) İtibar Endeksi

Harris Interactive adında bir pazar araştırma şirketi, RQ (Reputation Quotient (İtibar Temsili) adlı bir model geliştirmiştir. Bu model geliştirilirken, deneklere işletmelerin isimleri, onları beğenip beğenmediklerinin yanında birde işletmelere saygı duyup duymadıklarına yönelik sorular sorulmuştur. Bu analiz sonucunda, itibar değerini belirleyen 6 farklı boyutun olduğu belirlenmiş olup, bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir (Fombrun ve Foss, 2001:1):

- Duygusal Cazibe
- Ürünler ve Hizmetler
- Finansal Performans
- Vizyon ve Liderlik
- Çalışma Ortamı
- Sosyal Sorumluluk

2.6.1.3. Türkiye İtibar Endeksi (TİE)

Türkiye’de işletmelerin maddi olmayan güvenilirlik ölçütü olarak görülen itibar kavramını değerlendirmek amacıyla, her yıl 20 farklı kategoride Türkiye Kurumsal İtibar Endeksi Araştırması yapılmaktadır. Bilgisayar destekli telefonla

görüşme metodu kullanılarak yapılan araştırma, NUTS2 (İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması) düzeyinde 26 bölgede gerçekleştirilmektedir. TİE araştırması Yıldız Teknik Üniversitesi tarafından yürütülmektedir (Ural Güzelcik, 2012: 11).

2011-2014 yılları arasında yüz yüze anket yapılarak yürütülen çalışma, 2015 yılından sonra ülke genelinde dijital materyaller kullanılarak uygulanmaya başlamıştır. Toplanan veriler sonucunda Yıldız Teknik Üniversitesi tarafından analizler yapılarak her yıl sonuç raporu yayınlanmaktadır. Araştırma esnasında üzerinde en fazla durulan hususlar, itibar ve algı yönetimi alanları olmaktadır. Bu kavramları sağlıklı bir şekilde ölçebilmek amacıyla modeller geliştirilmektedir (“İtibar Akademisi”, <https://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi/>).

TİE araştırmasında kullanılan TİE-Rep İtibar Modeli, uluslararası kaynaklar ve akademik alandaki desteklerin yardımıyla ülkemizin insani değer yargıları, kültürel değerleri ve yaşam şekli göz önünde bulundurularak oluşturulmuş bir modeldir. Model dünyada kullanılmakta olan “aktivizm” kavramını, ülkemizin değer yargılarını da hesaba katarak “gönüldaşlık” penceresinden değerlendirmektedir. Sürekli geliştirilen bir model olan TİE-Rep İtibar Modeli, en güncel halini 2015 yılında almıştır. Modelde ölçülen değerler aşağıda belirtilmiştir (İtibar Akademisi, <https://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi/>);

- Tanıma
- Beğeni
- Güven
- Satın alma
- Tatmin
- Tavsiye
- Elçilik
- Gönüldaşlık

En son 1 Şubat – 30 Nisan 2018 tarihleri arasında 7.’si yapılan araştırmada, holdingler, enerji, beyaz eşya, GSM, inşaat, otomobil, hazır giyim, gıda, ilaç, ulaşım, bankacılık, elektronik eşya, turizm, sigorta, eğitim, makine, mobilya, perakende, alkolsüz içecek ve akaryakıt kategorilerinin bulunduğu 20 farklı sektörde, 5000 kişi aranarak yürütülen araştırma kapsamında, 26 ilde yaklaşık 80 bin dakika telefon görüşmesi yapılmıştır. Ayrıca yayınlanan raporda, kurumsal itibarın nasıl artırılacağı

konusunda, işletmelere öneriler de sunulmaktadır (“İtibar Akademisi”, <http://www.itibarakademisi.com/haberler/turkiye-itibar-endeksi-icin-geri-sayim-basladi/>).

2.6.1.4. Diğer İtibar Ölçüm Endeksleri

Kurumsal itibar için başka bir ölçme metodu, Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi’dir (RKÖT). RKÖ testine ait soru listesinde, iş tatmini, algılanan prestij, kurumsal özdeşleşme, amaç ve değerler, işgören iletişimi, kültür bileşenlerinden oluşan altı grup soru bulunmaktadır. Bu testteki en kritik ölçüm faktörü, işgörenlerin işletmeye yönelik aidiyet, güvenlik ve kabul edilme duygularını kapsayan örgütsel özdeşlemedir (Davies ve diğerleri, 2002: 45).

Bir başka kurumsal itibar ölçüm çalışması da German Manager dergisi tarafından yapılmıştır. Bu çalışma da diğerleri gibi, kurumsal itibarın finansal temeller üzerine değil, iletişim ve yenilik temellere dayandığını kabul etmektedir (Şatır ve Sümer, 2006: 53)

Bennet ve Kottasz’ın 2000 yılında kurumsal itibarın, uygulama kademesine göre algılanma şekline yönelik olarak yaptıkları çalışma Corporate Communication dergisinde yayınlanmıştır. Çalışmanın katılımcılarını, İngiltere’de bulunan halkla ilişkiler yöneticileri oluşturmuştur. Çalışmaya göre kurumsal itibar, yönetim kalitesi, yenilik, nitelikli işgörenler istihdam edebilme, finansal nitelikler, hizmet ve ürün kalitesi, yatırım değerleri, çevreye saygı kapsamında uygulanan sorumluluk faaliyetlerinin bulunduğu alt boyutlardan oluşmuştur (Bennet ve Kottasz, 2000: 227).

Kurumsal itibarın ölçülmesi ile ilgili olarak bir başka çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resource Management - SHRM) aracılığıyla yapılmış olup, 671 halkla ilişkiler yöneticisi ve 609 iş görene sorular sorularak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, işgörenlerin işletme ile iletişimini ve kurumsal itibar algılarını analiz ederek, farklılaşmaları tespit etmeyi hedeflemiştir. Kullanılan alt boyutlar diğer çalışmalara benzer olarak; işgörelere yönelik kurumsal takdir, iletişim, işgörelere arasındaki güvenilirlik, işgörelere performansı ve kurumsal itibar bileşenlerinden oluşmaktadır (Şatır ve Sümer, 2006: 54).

2.6.2. Kurumsal İtibarın Korunması

İşletmeler, kurumsal itibar kazanabilmek için uzun vadeli planlar yaparak, kaynak ve zaman ayırmaktadır. Ancak kurumsal itibar kazanmak kadar zor olan başka bir konuda, mevcut kurumsal itibarın korunabilmesidir. Beklenmeyen zamanlarda meydana gelen olaylar sonucunda, uzun süreçler sonucunda kazanılan itibar değeri bir anda tehlikeye düşebilmektedir. Genellikle kriz dönemlerinde, işletmelerin kurumsal itibar seviyesi olumsuz olarak etkilenebilmektedir.

Kriz dönemlerinin zararsız olarak veya en az zararlar sonlandırılarak, normal durumdaki itibarın yeniden toparlanabilmesi için yöneticilerin, kriz sürecini çok iyi analiz ederek planlamaları gerekmektedir. Kriz sinyallerinin algılanmasından, değerlendirme aşamasına kadar olan sürecin çok iyi okunarak, yöneticiler tarafından gerekli tedbirlerin zaman kaybetmeden alınması gerekmektedir. Kriz sürecinde, toplumsal iletişim faaliyetleri, hem gerekliliği hem de hassaslığı açısından, önemli rol oynamaktadır. İşletmeler gerek kendi durumlarını, gerekse krizin oluşturduğu etkiyi paydaşlara anlatabilmek ve bundan olumsuz yönde etkilenip itibarına zarar vermemek için, kriz iletişimini etkin olarak kullanmaktadır (Akdağ, 2005: 2).

İşletmelerin amacı yalnızca finansal kaynakları değil, aynı zamanda itibar ve değerlerini de iyi yönetebilmek olmalıdır. En önemli kazanç kaynaklarından birisi olan müşterilerle birlikte tüm paydaş gruplarını memnun etmek için stratejiler geliştirmelidir. İş dünyasında, itibar kazanmak için elde edilen avantajlar, aynı zamanda finansal olarak da kullanılabilen önemli bir güç haline gelmiştir. Böylece hizmet ve ürünler, öncelikle üretim sürecine göre değil, kurumun itibarına göre değerlendirilmektedir. Özellikle kriz anlarında, zarar gören itibar değeri, işletmenin hassas ve kritik bir değeri haline gelmektedir. Bu süreçte zarar gömüş olan itibar değerini yeniden onarabilmek kadar, mevcut itibar değerini korumak da önemli bir yönetim süreci olarak görülmektedir (Solmaz, 2006: 66).

Kurumsal itibarın işletmelere sağladığı avantajlardan birisi de, kriz dönemlerinde yapılan hatalar veya yaşanan olumsuzluklarda, tüketiciler ve diğer paydaş gruplar tarafından ilk anda yargılanmak yerine biraz daha zamana sahip olmalarıdır. Paydaşlar, krizi atlatarak normal seyrine dönmesi için itibarlı işletmelere daha fazla tolerans tanımaktadır. Böylece itibar değerinin korunabilmesi için zaman

kazanılmış olur.

2.6.2.1. Sorun Yönetimi

İşletmenin faaliyetleriyle paydaş grupların beklentilerinin ortak noktaya çekilmesi süreci, sorun yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Sorun yönetimi aynı zamanda, işletmeyi ve paydaşlarını etkileme olasılığı olan sorunları veya bu yöndeki belirtileri önceden fark ederek üstesinden gelmek için kullanılan bir süreçtir (Okay ve Okay, 2011: 317). Planlı bir sorun yönetim süreci, olası sorunları tahmin etme, kriz erken uyarı sinyallerini algılama ve kriz sonuçlarını mümkün olduğunca işletme lehine çevirme gibi konularda önemli rol oynamaktadır (Solmaz, 2006: 66).

Sorunların takip edilerek işletmeler tarafından yönetilmesi yeni bir işletme fonksiyonunu oluşturmaktadır. Bunun nedeni sorun yönetiminin halkla ilişkiler işlevini geliştiren ve ona yardımcı olan bir faaliyet konumunda bulunmasıdır. Chase ve Jones (1977) tarafından sorun yönetimi ile ilgili bir model geliştirilmiş olup bu modelin basamakları aşağıda belirtilmiştir (Aktaran Wilcox ve Cameron, 2009: 256):

- Sorunun belirlenmesi,
- Sorunun analiz edilmesi,
- Alternatif stratejilerin belirlenmesi,
- Soruna tepki verilmesi
- Değerlendirme

2.7. KURUMSAL İTİBAR VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ

Paydaş grupların KSS faaliyetlerine karşı bilinçlenmesi sonucunda, işletmeler etik ve sosyal kriterlerine göre değerlendirilen öznelere şekline gelmiştir (Fombrun, 2005: 7). Paydaşlar, işletmeleri yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyal bir varlık olarak da görmekte ve bunun sonucu olarak onlardan sosyal beklentilere yönelmektedir. İşletmelerin sosyal hayata bakış açıları ve bunun paydaşlar tarafından algılanması kurumsal itibar açısından önemli bir husustur. İşletmelerin toplumun sosyal beklentilerine cevap verebilmesi, işletmenin toplum tarafından olumlu

algılanmasına, bu beklentileri karşılayamaması durumunda ise olumsuz olarak algılanmasına neden olmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2140).

İşletmeler ve paydaş gruplar arasındaki ilişkiyi doğrudan etkileyen KSS kavramı, işletmelerin itibar ve marka değerini de korumaktadır (Hartman ve diğerleri, 2007: 377). Kurumsal itibar literatürü aynı zamanda KSS'ye de yer vermektedir. KSS, işletme itibarını şekillendiren önemli bir boyut konumundadır (Aqueveque, 2005: 71). KSS kavramının işletme performansı ile en etkili bağlantısı itibar üzerinden sağlanmaktadır. Araştırmalar KSS faaliyetlerine önem veren işletmelerin, daha iyi bir kurumsal itibar seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Literatürde KSS olgusunun kurumsal itibarı ve tüketici bağlılığını artıran bir iletişim biçimi olduğu kabul görmektedir (Broon ve Vrioni, 2001: 209).

1999 yılında MORI/Environics araştırma şirketi tarafından 23 ülkede toplam 25.000 kişi üzerinde yapılan araştırmada kurumsal itibar kavramı ile ilişkili unsurlar ve oranları aşağıda sıralanmıştır (Dawkins ve Lewis, 2003: 186):

- Sosyal sorumluluk: %56,
- Hizmet veya ürün kalitesi: %40,
- İşletme performans: %34.

KSS, işletmelerin sahip olduğu rekabet avantajını insan sermayesi ve kurumsal itibar olmak üzere iki farklı biçimde etkilemektedir (Randrianasolo, 2007). Lockwood (2004)'a göre KSS, yönetimi risk, rekabet ve itibar konularında ilgilendirmektedir. Eğer işletmeler KSS faaliyetlerini yasal zorunluluklardan değil çevre ve topluma destek amacıyla gönüllü olarak uyguluyorsa, bu faaliyetler paydaşlara işletme mantığı olarak aktarılmalıdır (Aktaran Deakin ve Whittaker, 2007: 3). İşletmelerin sorumsuz davranmaları durumunda ise kurumsal itibar zarar görmekte ve finansal performans da olumsuz olarak etkilenmektedir (Carlisle ve Faulkner, 2005: 415-417).

Güçlü paydaşların KSS faaliyetlerine ilişkin algılamaları, kurumsal itibar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Özellikle KSS politikalarının, yürütölen faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının, çevre ve topluma karşi beklentilerin karşılanma düzeyinin algılanması itibarı etkilemektedir (Unerman, 2008: 362).

İşletmeye ait bir müşteri temsilcisinin müşterilere yaklaşımı, insan kaynakları yöneticisinin işe alım sürecinde adaylara davranışı, işletmelerin medya üzerinden

topluma verdiği sözleri gerçekleştirmesi gibi birçok sorumluluk davranışı, işletmelerin itibarını doğrudan etkilemektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2141).

KSS faaliyetlerinin uygulanması, itibar açısından tek başına yeterli olamamaktadır. Bu faaliyetlerin işletmenin itibarına etki edebilmesi için paydaşlara bilgi aktarımı yapılmalıdır. Zaman ve kaynak ayırarak uygulanan KSS projelerinin işletme için olumlu algı oluşturabilmesi için bu projelerin iletişim kanalları ile duyurulması önemli bir faktör olmaktadır (Morsing, 2003: 148).

İşletmelerin mevcut kurumsal itibarı, paydaşların işletmeye ait davranış ve hareketlerinden aldığı mesajlar aracılığıyla belirlenmektedir. Bu yüzden KSS faaliyetlerinin uygulanması ve bu uygulamaların doğrudan işletme tarafından veya farklı iletişim araçları kullanılarak paydaşlara iletilmesi işletmelere itibar kazandırmaktadır. İtibar kazandırmayı amaçlayan bu iletişim sürecinde, aktarılan bilginin doğru ve güncel olması işletme için önemli bir faktördür (Brammer ve Pavelin, 2006: 437).

Toplum refahını artırmaya yönelik KSS faaliyetleri uygulayan işletmeler, iyi bir kurumsal itibar kazanmakta veya mevcut itibarını geliştirmektedir (Brown ve Dacin, 1997; Sen ve Bhattacharya, 2001). Paydaşlar, işletmelere ait ürün veya hizmetleri kullanmaları sonucunda oluşan kalite algısına göre işletmeye yaklaşmaktadırlar. Oluşacak pozitif yönlü bir algının kurumsal itibarı artırdığı gibi olumsuz bir durumda da tüketicilerin işletmeyle olan ilişkileri sonlanabilmektedir. Buna göre kurumsal itibar kavramı, tüketicilerin, işletmelerden beklenti ve isteklerini karşılamadaki yeterliliklerinden oluşan bir algıdır (Abratt ve Kleyn, 2012: 1050). KSS faaliyetlerine olan ilgisi sayesinde iyi bir itibara sahip işletmeler, büyüme, risk ve krizle mücadele ve kârlılık konularında da rakiplerine göre daha avantajlı konuma gelmektedir. Bu unsurlar işletmeye doğrudan rekabet avantajı da sağlamaktadır (Porter ve Kramer, 2002: 3).

KSS, işletmelerin kurumsal itibar kazanabilmesi ve bu alanda belirlenmiş uluslararası standartlara ulaşarak medya ve STK'ların olumsuz eleştirilerinden korunabilmesinde önemli rol oynamaktadır (Pruzan, 2001; Melewar, Karaosmanoğlu ve Paterson, 2005). İşletmelerin yalnızca mali yükümlülüklerine değil çevresel ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmesi itibar sağlamanın gerekli koşulları arasındadır (Huang, 2008: 301).

KSS faaliyetleri, toplumsal gereksinimlerin olduğu alanlardaki ihtiyaçları gidererek paydaşları tatmin etmektedir. Bu durum işletme imajını olumlu yönde geliştirerek kurumsal itibar oluşturmaya, tüketicilerde bağlılık ve güven duygusu olmak üzere iki yönlü olarak zemin hazırlamaktadır (Akım, 2010: 6).

Siltaoja (2006: 103-108) KSS ve itibar kavramları arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmada, değer öncelikleri yönünden bir ilişki tespit etmiştir. Sonuç olarak, eğer işletmenin uyguladığı KSS faaliyetleri, paydaşların değerleri açısından önemli olarak algılanıyorsa bu faaliyetlerin paydaş gruplarının gözünde işletme itibarına olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Othman, Darush ve Arshad (2011) tarafından yapılan araştırmada, Malezya'da devletin borsada aktif olan işletmelere KSS faaliyetlerini zorunlu tutması sonucunda, KSS faaliyetlerinin raporlanması ve bu konuda şeffaf olarak sürekli doğru ve güncel bilgi aktarımının işletmelerin kurumsal itibarına olumlu olarak etki ettiği tespit edilmiştir (Othman ve diğerleri, 2011: 130).

Abdullah ve Aziz (2013: 350-358) tarafından yapılan çalışmada, KSS faaliyetleri ilişki bazlı, etik ve sağduyulu olarak üç farklı boyutta ele alınmış olup kurumsal itibar ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KSS faaliyetlerinin kültürün de pozitif etkisi altında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kültürün kurumsal itibar ile de olumlu ilişkisi olduğundan, dolaylı olarak KSS'nin kurumsal itibar ile olumlu bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

2010 yılında İspanyol borsasının %80'ini oluşturan 26 işletme üzerinde yapılan araştırmada, KSS ve kurumsal itibar kavramları arasında özellikle kriz dönemlerinde pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu yüzden kriz dönemlerinde işletmelerin çeşitli sebeplerden dolayı KSS faaliyetlerine ilgisiz kalmaları, uzun dönemli düşünüldüğünde hatalı bir karar olmaktadır. Kriz dönemlerinde aksine KSS faaliyetlerini sürdürmeleri, işletmelere başka fırsatlar ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandırmaktadır. KSS faaliyetlerinin uygulanması ve paydaşlara etkili bir şekilde iletilmesi, maddi olarak ölçülmesi oldukça zor olan kurumsal itibar değerinin kazanılması ve korunmasında kullanılabilecek önemli bir strateji olarak görülmektedir. İşletmelerin itibar konusundaki riskleri iyi yönetebilmek ve etkili bir sosyal performans

oluşturabilmek için faaliyet gösterdiği çevreyle uyumlu KSS faaliyetleri yürütmesi çok önemlidir (Sánchez ve diğerleri, 2015: 565-572).

Kurumsal itibar konusunda bir araştırma yapan Keefe (2002)'ye göre; KSS'nin önem kazanmasında, sürdürülebilirlik, kamu kurumlarının yetersizliği, şeffaflık ve bilgilendirme faaliyetleri gibi unsurların önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu unsurların KSS kavramını ne şekilde etkilediği aşağıda anlatılmıştır (Aktaran, Yalman, 2018: 49):

Şeffaflık ve bilgilendirme faaliyetleri: İş dünyasındaki gelişim ve değişimler, işletmelerin daha şeffaf bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. İşletmeler olumlu veya olumsuz faaliyetlerini göz önünde icra etmekte, aksi takdirde bu faaliyetler iletişim teknolojileri aracılığıyla kolayca yayılmaktadır. Bu durum işletmelerin yürüttüğü KSS faaliyetlerini de açıkça paylaşmalarını gerektirmektedir. Özellikle faaliyetleri esnasında paydaşlarına ilave maliyetler yükleyen işletmeler bu konuda daha hassas hale gelmektedir.

Birden fazla markaya ait ürün satışı yapan bir mağazaya gelen müşterinin bu markalar arasında seçim yapması, yalnız o markanın uyguladığı fiyat politikası ile değil aynı zamanda o markanın toplum içerisindeki saygınlığı ile de ilişkilidir. Bu saygınlık, işletmelerin faaliyetlerini başta reklamlar ve tanıtımlar olmak üzere farklı iletişim kanallarından tüketicilere aktararak onları bilgilendirmeleri neticesinde kazanılmaktadır.

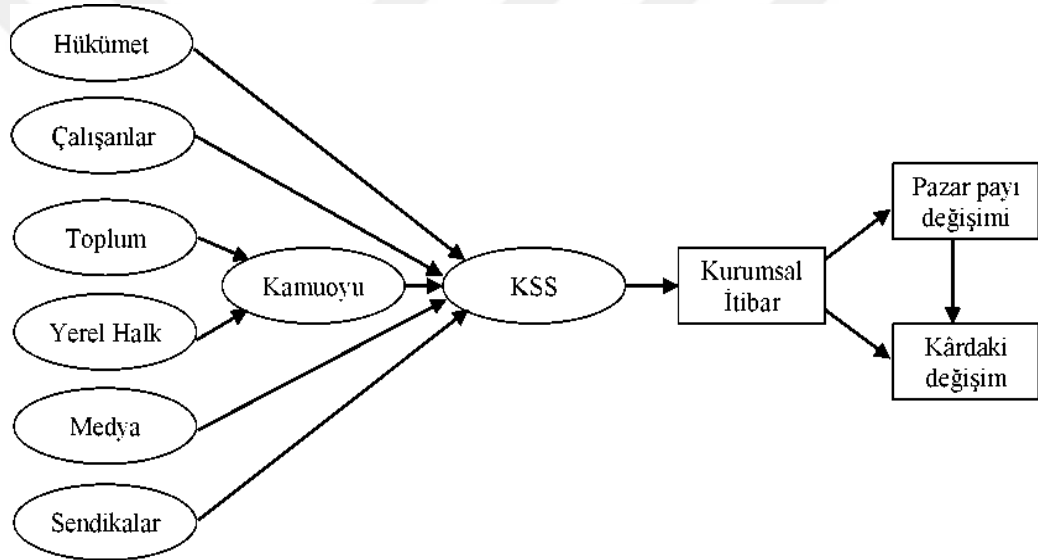
Sürdürülebilirlik: Çevre kirliliğinin artması ve ekonomik kaynakların kontrolsüzce tüketilmesi işletmelerin hayatta kalmalarını her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır. İşletmelerin varlıklarının tehlikeye düşmesi, KSS farkındalığını artırmaktadır.

Kamu Kurumlarının Yetersizliği; Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yönetsel açıdan problemler yaşanmaktadır. Devletin işletme dünyasına müdahalesi olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Devletin yetersizliği, ekonomik amaçları olmayan STK'lara ve işletmelere KSS alanında daha büyük görevler yüklemektedir.

KSS ve kurumsal itibar kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Ackerman (1975), Baron (2001), Garriga ve Mele (2004), McGuire, Sundgren ve Schneeweis (1988), Menon (1997), Siegel ve Vitaliano

(2007), Türker (2009), Weaver, Trevino ve Cochran, (1999) tarafından yapılan araştırmalar sonucu en etkili KSS faaliyetleri, paydaş grupların yararına olacak çevresel ve sosyal sorunların çözümüne yönelik ve gönüllük kapsamında yapılanlar olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu çalışmalarda, işletmelerin iş performansı ve kurumsal itibarının KSS faaliyetlerinden olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin uyguladığı KSS projelerinin paydaşlar tarafından kabul görmesi ve işletmelerin sorumluluk bilincine sahip olarak algılanması, işletmelere önemli bir destek sağlamaktadır (Golob ve Bartlett, 2007: 5-7).

Şekil 2.4.: Paydaş Yaklaşımı Kapsamında KSS, İtibar ve Performans İlişkisi Modeli



Kaynak: Taghian ve diğerleri, 2015: 350.

Taghian, D'Souza ve Polonsky (2015) tarafından KSS, kurumsal itibar ve performans ilişkisini ölçmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Bu üç kavramın arasındaki ilişkiyi paydaş yaklaşımı kapsamında inceleyen bu çalışmada, KSS, işletmelerin yasal yükümlülüklerin ötesinde çevre ve topluma fayda sağlayan faaliyetleri gönüllü olarak üstlenmesi şeklinde tanımlanmıştır. Araştırma örneklemini, Dun&Bradstreet isimli iş veritabanında bulunan, yıllık cirosu 10 milyon doların üzerinde ve en az 100 işgörene sahip şirketler olarak belirlenmiştir. Bu büyük ölçekli şirketler, paydaş gruplarla olan irtibatlarının diğerlerine göre daha kapsamlı olacağı varsayılarak seçilmiştir. Bu işletmelerde görevli ve rastgele seçilen 2932 üst düzey

yöneticiye e-posta yoluyla anketler gönderilmiş ve geri dönüş yapan 196 yöneticiye (%50 CEO, %44 üst düzey) ait veriler kullanılmıştır. Geri dönüş oranı düşük olsa da elde edilen sonuçlar Kang, Stein, Younjoung, ve Lee (2012), Abreu, de Castro, Soares, da Assis Silva ve Silva Filho (2012) gibi bu alanda kabul görmüş çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermiştir. Araştırma modeli Şekil 2.4.'de görülmektedir (Taghian ve diğerleri, 2015: 345-360);

Toplanan verilerin analizi sonucunda, KSS faaliyetleri ile kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, işgörenlere ve hükümete yönelik KSS faaliyetleri önemli görülürken, sendika, medya ve topluma yönelik uygulanan KSS projeleri önemli olarak kabul görmemiştir. Bunun yanında araştırma sonucunda, işletmelerin sahip olduğu kurumsal itibar değerinin pazar payını artırmada etkili olduğu tespit edilmiştir (Taghian ve diğerleri, 2015: 345-360).

Finansal performans ve KSS kavramı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Dublin Teknoloji Enstitüsü'nde yapısal eşitlik modeli kullanılarak bir doktora tez çalışması yürütülmüştür. Çalışmada itibar bileşenleri ara değişken olarak kullanılmıştır. Çalışma, The Fact Finder Database of the Top 5000 Companies in Ireland adlı veritabanında bulunan 26'sı KOBİ 24'ü büyük ölçekli toplam 50 şirkete ait üst düzey yöneticilere anket uygulanmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Yöneticilere gönderilen 1300 anketten 222'sine geri dönüş yapılmıştır. Geri dönüş oranı yapısal eşitlik modellemesine göre yeterli kabul edilmektedir. KSS ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalarda KSS projelerinin türü ve işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerin sonucu etkilediği tespit edilmiştir. Bu yüzden araştırmada aşağıda belirtilen üç farklı faaliyet grubunda veri toplanmıştır (Sweeney, 2009):

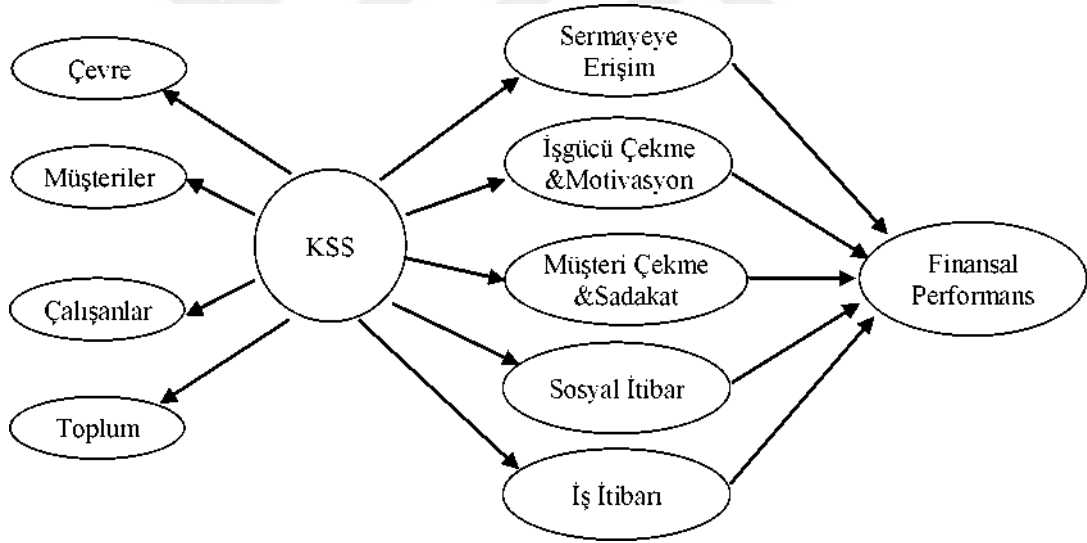
- Pazarlama, danışmanlık ve hukuk,
- Atık yönetimi ve üretim,
- Perakende.

Analiz sonucunda, yaş ve cinsiyet ile KSS faaliyetleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Paydaş gruplarının, işletmelerin çevreye yönelik olarak uyguladığı KSS faaliyetleri arasından en çok atık maddelerin azaltılmasını önemsendiği tespit edilmiştir. Müşterilere yönelik KSS faaliyetleri arasında ise, en çok tüketici şikâyetlerine hızlı bir şekilde çözüm getirilmesi önemsenmektedir. Toplumsal alanda ise işletmelerden en çok beklenen KSS faaliyeti gönüllü olarak

toplum yararını gözeten projelerin geliştirilmesinin önemsendiği tespit edilmiştir. Çalışanlara yönelik olarak uygulanan KSS faaliyetleri arasında ise en çok çalışanların karar mekanizmasına daha fazla dahil edilmesi seçeneği ilgi görmüştür. KSS alanları içerisinde ise en çok çalışanlara yönelik uygulanan projelerin önemsendiği tespit edilmiştir. Finansal performans ve KSS arasında ise pozitif yönlü ancak zayıf bir bağ olduğu görülmüştür (Sweeney, 2009).

Araştırma modellerine ait hipotezlerden birisi, sosyal itibar ve KSS faaliyetlerinin pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu şeklindedir. Analizler bu hipotezin kabul gördüğünü ve KSS ile sosyal itibarın anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Diğer bir hipoteze göre itibarın farklı bir boyutu olan iş itibarı ile KSS arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 2.5.'de görülmektedir (Sweeney, 2009).

Şekil 2.5.: Sweeney'e Ait Çalışma Modeli

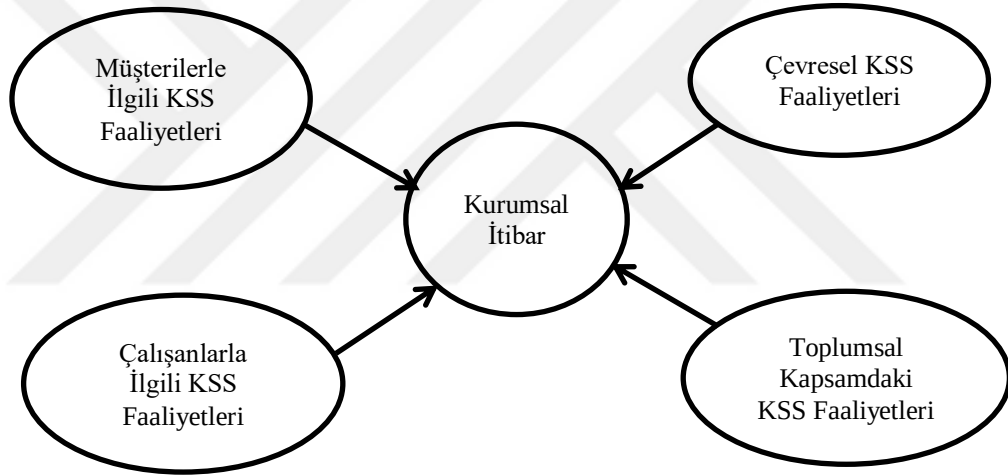


Kaynak: Sweeney, 2009: 252.

Karayel ve Yalman, KSS bileşenleri ve itibar arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla 2016 yılında 54 işletme üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini Sivas ilindeki işletmelerden seçilmiştir. KSS faaliyetleri toplum, çevre, çalışanlar ve tüketicilere yönelik olmak üzere dört farklı boyut olarak ele alınmıştır. Araştırma modeli Şekil 2.6.'da görülmektedir. Yapılan analiz sonucu aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Karayel ve Yalman, 2016: 229):

- KSS faaliyetlerinin genel olarak itibar üzerinde %56 oranında etkili olduğu ve aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- Çevresel KSS faaliyetlerinin %27 oranında zayıf bir etkisi olduğu ve aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- Toplumsal KSS faaliyetlerinin %79 oranında güçlü bir etkisi olduğu ve aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- Çalışanlara yönelik KSS faaliyetlerinin %57 oranında bir etkisi olduğu ve aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu,
- Müşterilere yönelik KSS faaliyetlerinin %56 oranında bir etkisi olduğu ve aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 2.6.: Karayel ve Yalman'a Ait Çalışma Modeli



Kaynak: Karayel ve Yalman, 2016: 229

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN İŞLETMELERİN KURUMSAL İTİBARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Doktora tez çalışmasının bu bölümünde; KSS projelerinin işletmelerin kurumsal itibar seviyeleri üzerine olan etkilerini saptamak amacıyla, Opet akaryakıt işletmesini kullanan müşteriler üzerine yapılan anket uygulamasından elde edilen veri ve bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca KSS anlayışının işletme dünyasında geçerliliği ele alınmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşen ve sürekli olarak gelişim gösteren işletme dünyasında, son dönemlerde popüler bir yer edinmiş olan KSS uygulamalarının, yine rekabet avantajı sağlamada büyük bir etken olarak kabul edilen Kurumsal İtibar seviyesine olan etkilerinin saptanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ülkemizde gerek kuruluş aşamasında gerekse son dönemlerde yürüttüğü KSS projeleriyle dikkat çeken ve bu faaliyetleri sonucunda tüketicilerin ve iş hayatının olumlu yönde ilgisini çeken Opet Akaryakıt İşletmesi üzerine bir araştırma yapılmıştır. 2016 yılında TİE tarafından yürütülen Türkiye İtibar Endeksi Araştırması sonucunda faaliyet gösterdiği sektörde en itibarlı işletme olarak seçilmesi, sürdürülebilirliğinin büyük bölümünü öncülük ettiği KSS projelerinden güç alarak yönetmiş olması ve akaryakıt sektöründe olumlu bir kurumsal itibar seviyesine sahip olması araştırma için bu işletmenin seçilmesinde önemli rol oynamıştır. Bu çalışma, işletmenin sahip olduğu bu olumlu itibar seviyesinin, KSS projelerinden ne derece etkilendiğini araştırmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın, ulusal düzeyde bir markanın KSS projelerine verdiği önem sayesinde kazandığı itibar seviyesini vurgulayarak, diğer işletmelere de bu konuda olumlu yönde örnek teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ, KISITLARI / SINIRLARI

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmaya ait ön kabuller (varsayımlar) ve araştırma esnasında karşılaşılan kısıtlı ve sınırlı hususlar açıklanmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu çalışmada uygulanan anket formuna katılanların, doğru, tarafsız ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma değişkenlerine yönelik olarak kullanılmış olan ölçeklerin ve toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan analiz yöntemlerinin çalışmanın amacına uygun olduğu kabul edilmektedir.

Veri toplama sürecinde ilk gün toplanan 55 anketten elde edilen veriler üzerinde araştırmaya yönelik olarak bir pilot uygulama yapılmıştır. SPSS programı kullanılarak yapılan bu uygulama sonucunda anketin güvenilirliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda anketin güvenilir olduğu belirlenerek araştırmaya devam edilmiştir. Pilot uygulama sonucunda elde edilen değerler ile tüm verilerin analizi sonucunda elde edilen değerlerin birbirine yaklaşık olduğu görülmüştür.

3.2.2. Araştırmanın Kısıtları / Sınırları

Araştırma, kısıtlı bir zaman aralığında yapılmış olması, ankete katılanların algılarına dayalı olması ve belirli bir bölgeyi kapsamaması açısından bazı sınırlılıklar içermektedir.

- a. Opet işletmesinin ülke geneline yayılmış olmasına rağmen, sadece Ankara (5) ve Antalya (1) olmak üzere toplam 6 istasyonda çalışma yürütülmüştür.
- b. Anketlerin katılımcılar tarafından daha içten ve anlayarak doldurulabilmesi için, istasyonların iş yoğunluğunun daha az olduğu saatler olan 10:00-15:00 saatleri aralığı seçilmiştir. Buna rağmen, bazı müşteriler tarafından anketin bir zaman kaybı olarak görülmesinden dolayı hızlı cevaplanması da bir diğer kısıt olarak değerlendirilebilir.

- c. Veri toplama işleminin zaman kısıtından dolayı doğrudan araştırmacı tarafından değil de bir anketör tarafından yapılması da araştırmaya ait bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma örnekleme, kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ile verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme, belirlenen Opet akaryakıt istasyonlarından ürün/hizmet satın alan müşterilerden oluşmaktadır. Araştırmada, her bireyin örneğe girme şansının eşit olduğu ve her bireye verilen ağırlık derecesinin aynı olduğu yöntem olan basit tesadüfî örneklem metodu kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından görevlendirilen bir anketör, günün belli saatlerinde istasyonlarda bekleyerek gönüllülük esasına dayalı olarak yerinde anket uygulaması yapmıştır. Analizlerde kullanılabilecek 380 adet anket formu doldurulmuştur.

3.3.2. Örneklemde Yer Alan Katılımcıların Demografik Bilgilerine Ait Veriler

Araştırmaya katılarak anketi cevaplayan katılımcılar ile ilgili demografik (yaş, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, meslek ve cinsiyet) bilgilerin frekans ve yüzde değerleri Açıklayıcı (Descriptive) İstatistik kullanılarak tespit edilerek aşağıda belirtilmiştir.

3.3.2.1. Katılımcılara Ait Yaş Verileri

Araştırmaya katılanların 378'i yaşları ile ilgili bilgi vermiş olup, bunlardan %16,8'i 18-25 yaş aralığında, %22,6'sı 26-35 yaş aralığında, %31,8'i 36-45 yaş aralığında, %14,5'i 46-55 yaş aralığında, %11,1'i 56-65 yaş aralığında, geriye kalan

%2,6'lık kısımda 66 yaş ve üzerindedir. Ankete katılanların büyük çoğunluğunu 36-45 yaş aralığındaki müşteriler oluşturmaktadır.

Tablo 3.1.: Yaşlara Ait Veriler

Yaş Aralığı	Frekans	%
18-25	64	16,8
26-35	86	22,6
36-45	121	31,8
46-55	55	14,5
56-65	42	11,1
66 ve üzeri	10	2,6
Yanıtsız	2	0,5
Toplam	380	100,0

3.3.2.2. Katılımcılara Ait Cinsiyet Verileri

Tablo 3.2.: Cinsiyete Ait Veriler

Cinsiyet	Frekans	%
Bay	320	84,2
Kadın	60	15,8
Toplam	380	100,0

Araştırmaya katılanların %84,2 gibi büyük bir bölümü erkeklerden oluşmaktadır. Kadın ve erkek katılımcılar arasındaki frekans farkı dikkat çekici boyuttadır.

3.3.2.3. Katılımcılara Ait Eğitim Durumu Verileri

Tablo 3.3.: Eğitim Durumuna Ait Veriler

Eğitim Durumu	Frekans	%
İlkokul	11	2,9
Ortaokul	50	13,2
Lise	133	35,0
Üniversite	164	43,2
Lisansüstü	22	5,8
Toplam	380	100,0

Araştırmaya katılan müşterilerin %2,9'u ilkokul, %13,2'si ortaokul, %35,0'ü lise, %43,2'si en yüksek orana sahip grup olan üniversite, %5,8'i yüksek lisans veya doktora mezunu olduğunu belirtmişlerdir.

3.3.2.4. Katılımcılara Ait Medeni Durum Verileri

Tablo 3.4.: Medeni Duruma Ait Veriler

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	256	67,4
Bekar	117	30,8
Yanıtsız	7	1,8
Toplam	380	100,0

Katılımcılardan bu soruya cevap verenlerin %67,4'lük bölümü evli olduğunu belirtmiş olup geriye kalan %30,8'lik kısım bekârdır.

3.3.2.5. Katılımcılara Ait Meslek Verileri

Tablo 3.5.: Mesleklere Ait Veriler

Meslek	Frekans	%
Serbest Meslek	112	29,5
Özel Sektör	157	41,3
Kamu Sektörü	93	24,5
Yanıtızsız	18	4,7
Toplam	380	100,0

Katılımcılardan 18’ü meslekleriyle ilgili seçeneği yanıtızsız bırakmış olup toplamda 362 katılımcı buna cevap vermiştir. Cevap verenlerden %29,5’i serbest meslek, %41,3’ü özel sektör, geriye kalan %24,5’lik kısımda kamu sektörüne ait bir mesleği olduğunu belirtmiştir. Bu durum araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu özel sektör çalışanlarının oluşturduğunu vurgulamaktadır.

3.3.2.6. Katılımcılara Ait Aylık Gelir Verileri

Tablo 3.6.: Aylık Gelire Ait Veriler

Aylık Gelir	Frekans	%
0-2000 TL	40	10,5
2001-3000 TL	83	21,8
3001-4000 TL	115	30,3
4001-5000 TL	55	14,5
5001 TL ve üzeri	82	21,6
Yanıtızsız	5	1,3
Toplam	380	100,0

Katılımcılardan 375’i aylık gelirleri ilgili bilgi içeren kutuyu işaretlemiş olup bunlardan %10,5’i 0-2000 TL aralığında, %21,8’i 2001-3000 TL aralığında, büyük

çoğunluğu oluşturan %30,3'ü 3001-4000 TL aralığında, %14,5'i 4001-5000 TL aralığında, geriye kalan %21,6'lık grup ise 5000 TL ve üzerinde aylık gelirleri olduğunu belirtmiştir.

3.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

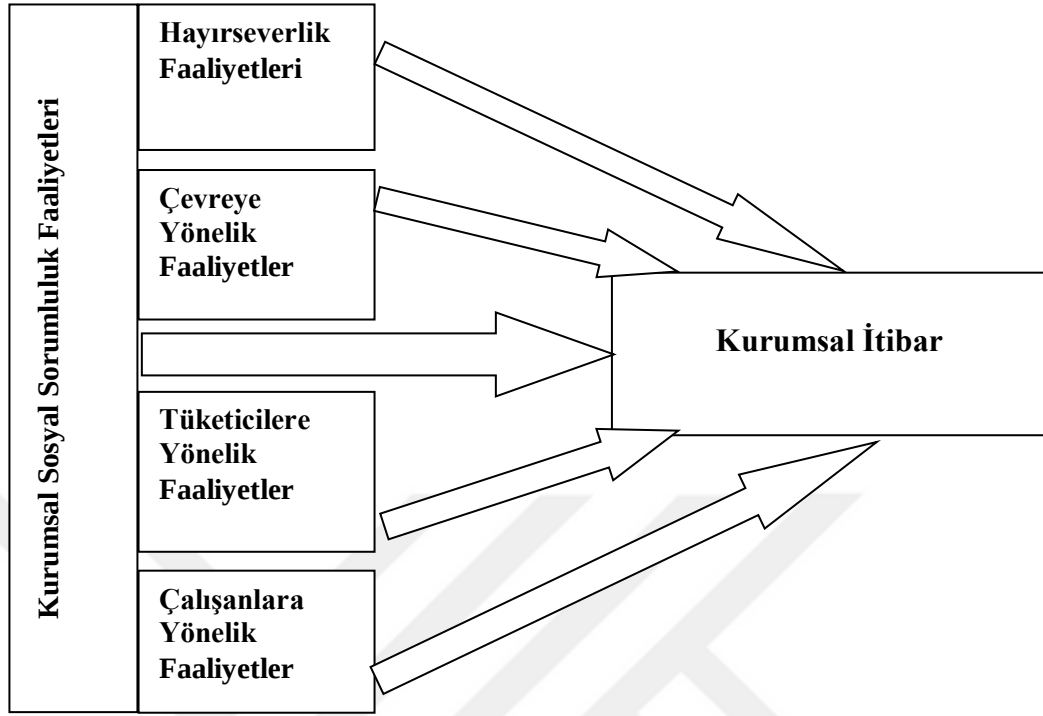
Araştırmada, metin kısmında “Opet işletmesinin gerçekleştirmiş olduğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerine bakış açılarını inceleyen” ifadesinin yer aldığı bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu, katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı bölümün yanı sıra Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin Kurumsal İtibar seviyesine etkilerini araştırmaya yönelik olarak hazırlanan soruların bulunduğu aşağıda belirtilen beş kısımdan oluşmuştur.

- a. Hayırseverlik amacıyla uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin değerlendirilmesine ilişkin sorular,
- b. Çevrenin korunması amacıyla uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin değerlendirilmesine ilişkin sorular,
- c. Tüketicilere saygı kapsamında uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin değerlendirilmesine ilişkin sorular,
- d. Çalışanlara saygı kapsamında uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin değerlendirilmesine ilişkin sorular,
- e. Kurumsal İtibar derecesini ölçmeye yönelik sorular

3.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada kullanılacak olan model Şekil 3.1.'de belirtilmiştir. Model KSS'nin alt boyutları olan hayırseverlik, çevreye, tüketiciye ve çalışanlara saygı faaliyetlerinin ayrı ayrı ve KSS bünyesinde birleşmiş olarak, kurumsal itibar üzerindeki etkisini ifade etmektedir.

Şekil 3.1.: Araştırma Modeli



Yukarıda oluşturulmuş olan modelden de anlaşılacağı gibi, işletmelerin uygulamış olduğu KSS projelerinin kurumsal itibar seviyesi ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu değerlendirilmektedir. Bu görüş doğrultusunda hareket edilerek, aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur;

H₁: Hayırseverlik kapsamında uygulanan KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₂: Çevreyi korumak amacıyla uygulanan KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₃: Tüketicilere yönelik olarak uygulanan KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₄: Çalışanlara yönelik olarak uygulanan KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₅: KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

3.3.4.1. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Oluşturulması

KSS projelerinin Kurumsal İtibar seviyesi üzerine olan etkilerinin araştırılmasında kullanılan anket formu, KSS ve Kurumsal İtibar olmak iki temel bölümden oluşmaktadır. KSS bölümü ile alt boyutları olan, hayırseverlik (4), çevreye yönelik (3), tüketicilere (3) ve çalışanlara saygı (5) olmak üzere 4 kısımdan oluşmaktadır. KSS ile ilgili olan sorular, Swaen ve Chumpitaz (2008) tarafından hazırlanan “Impact of Corporate Social Responsibility on consumer trust” isimli makaleden alınmıştır. 16 sorudan oluşan bu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği, gerek orijinal makalesinde gerekse Koçoğlu ve Aksoy (2017)’e ait “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Tüketici Temelli Marka Denkliği Bileşenleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Analizi” adlı ve Eren ve Eker (2012)’e ait “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Marka İmajı, Algılanan Değer, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakatine Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması: X Markası Örneği” adlı makalelerde test edilmiştir. Bu ölçeğe ait boyutlara, araştırma yapılan Opet akaryakıt işletmesinin bu kapsamda uygulamış olduğu projeleri kapsayan birer soru eklenmiştir. Böylece 19 sorudan oluşan KSS ölçeği elde edilmiştir. Ayrıca ölçeğe ait sorular Türkçe’ye çevrilirken adı geçen yerli eserlerden de faydalanılmıştır.

Araştırma anketinde yer alan ikinci temel bileşen olan “Kurumsal İtibar” kavramı ile ilgili sorular ise; Ker-Tah Hsu (2012)’ya ait olan “The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan” adlı makalede yer alan ve 5 sorudan oluşan ölçekten alınmıştır. Ayrıca belirtilen ölçek Cintamür (2015)’e ait “Müşteri Temelli Kurumsal İtibarın Ölçülmesinde Yönelik Alternatif Bir Ölçeğin Bankacılık Sektöründe Geliştirilmesi” adlı doktora tezinde de yer bulmuştur.

KSS ve Kurumsal İtibar ile ilgili olan soru gruplarında 5’li Likert Ölçeği kullanılmış olup, “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden oluşan yanıtlar bulunmaktadır. Demografik bilgileri ölçmek için kullanılan bölümde ise katılımcılardan kendileri için en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Anket

genelinde katılımcılardan herhangi bir kimlik bilgisi veya kişiye özel bilgi istenmemiştir.

Toplanan verilere, SPSS üzerinden faktör analizi uygulanmış olup bununla ilgili detaylar “Veriler ve Bulgular” bölümünde yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda çalışanlara saygı faaliyetleri boyutunda yer alan 3 soru aldığı zayıf değerlerden dolayı ölçekten çıkartılmıştır.

3.3.5. Veri Toplanma Yöntemi

Araştırmada, oluşturulan bir anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Opet akaryakıt işletmesi genel müdürlüğüyle iletişime geçilmiş ve kurumsal iletişim yöneticisi ile konuyla ilgili görüşülmüştür. İşletmenin araştırmanın kapsamını ve anket içeriğini değerlendirmesine müteakip gerekli onay alınmıştır. Opet akaryakıt işletmesinin desteğiyle başlatılan çalışma kapsamında, belirlenen istasyonlara genel müdürlük aracılığıyla anket uygulanmasına yönelik talimat verilmiştir.

Anket uygulaması, 18 Ocak 2019 – 31 Ocak 2019 tarihleri arasında bir anketör aracılığıyla istasyonlarda beklemek suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bu zaman diliminde, istasyonların iş yoğunluğuna göre belirlenen saatler içerisinde istasyonlardan ürün/hizmet alan ve ankete katılıma gönüllü olan 380 müşteriye anket uygulanmış olup bu şekilde veri toplama işlemi tamamlanmıştır.

3.3.6. Verilerin Analizi

Uygulanan anketler aracılığıyla toplanan verilerin analizi, IBM SPSS Statistics V.25 (Statistical Package for the Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılarak yapılmıştır.

Veriler, güvenilirlik analizi, betimsel istatistik analizi, normallik analizi, tek örneklem T testi, korelasyon analizi, regresyon analizi, faktör analizi gibi analizler kullanılarak incelenmiştir. Ayrıca grafik ve tabloların düzenlenmesinde Microsoft Office Excel ve Word programlarından faydalanılmıştır.

3.4. VERİLER VE BULGULAR

Bu bölümde, toplanan verilerin istatistik analiz sonuçları yer almaktadır.

3.4.1. Faktör Analizi

Araştırma sürecinde, veri toplamak amacıyla kullanılan anketin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin tespiti için SPSS programı üzerinden faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılmış olan ölçekler daha önce gerek yabancı gerekse yerli literatür de kullanılmış ve geçerliliği test edilmiş olan ölçeklerdir (Bkz. Bölüm 3.3.5). Bu ölçeklerin orijinal haline bağlı kalınmış olup buna ek olarak, araştırma örneğine konu olan Opet işletmesine ait KSS projeleri incelenerek ölçekte yer alan KSS alt boyutları ile ilişkili olan projeler tespit edilmiş ve her bir alt boyuta bununla ilgili olarak birer soru eklenmiştir.

Hem eklenen sorulardan sonra oluşan araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini tespit etmek, hem de yapılacak diğer analizler için daha güvenilir sonuçlar elde edebilmek amacıyla faktör analizi çalışılmıştır.

Başlatılan açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulamasında elde edilen ilk bulgulara göre; KSS temel bileşenin alt boyutlarından olan çalışanlara saygı faaliyetlerine ait değerleri ölçmede kullanılan soru grubuna ait 1.,2. ve 3. soruların ölçeğin geçerliliğini olumsuz yönde etkileyerek bozduğu ve farklı değişkenlere yüklenme eğiliminde olduklarından analiz dışında tutulmuştur. Belirtilen sorular ölçekten çıkartıldıktan sonra ölçeği oluşturan ve Likert tipinde olan toplam 21 soru üzerinde yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle KMO ve Barlett's değerleri incelenmiştir. KMO değeri 0,897 olarak elde edilmiş olup, 0,6'dan büyük olduğu için, Barlett's anlamlılık değeri (0,000) ise 0,05'den küçük olduğu için literatür gereği örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizine uygun yapıda olduğu görülmüştür. Ayrıca elde edilen "Communalities" sonuçlarına göre tüm soruların "Extraction" değeri 0,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre soruların tamamının faktörü ayrı ayrı etkileme oranı, literatürde kabul edilen değerin üzerindedir. En küçük "Extraction" değerine sahip soru tüketicilere saygı faaliyetleri grubunun ilk sorusu olup değeri 0,476 olarak elde edilmiştir. Böylece en düşük

extraction değerine sahip soru da dahil olmak üzere tüm sorular ilgili faktörü kabul gören standart değer üzerinde etkilemektedir.

Tablo 3.7.: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçüm Değeri		0,897
Bartlett's Test Değerleri	Yaklaşık Ki Kare	3983,449
	Anlamlılık	0,000

Varimax dönüşümünün kullanıldığı, Eigenvalue (özdeğer) değerinin 1'den büyük olduğu boyutların kabul edildiği bu analiz sonucunda oluşan sonuçlar, Tablo 3.8.'de belirtilmiştir.

Faktör analizi sonucunda, 4'ü KSS'ye ait alt boyut, birisi Kurumsal İtibar olmak üzere 5 farklı faktör ortaya çıkmıştır. Bu durum kullanılan ölçeğin 5 farklı boyuttan oluşmasından dolayı olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Tablo 3.9'da görüldüğü gibi faktör yüklerinin tamamı 0,56 ve üzerinde değerlere sahiptir.

Tablo 3.8.: Toplam Varyans Açıklaması

Boyutlar	Başlangıç Özdeğeri (Eigenvalues)			Yüklenme Değer Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans Değerine Etkisi (%)	Kümülatif Varyans Değeri %	Toplam	Varyans Değerine Etkisi (%)	Kümülatif Varyans Değeri %
1	7,956	37,888	37,888	7,956	37,888	37,888
2	2,276	10,838	48,725	2,276	10,838	48,725
3	1,648	7,847	56,572	1,648	7,847	56,572
4	1,359	6,472	63,044	1,359	6,472	63,044
5	1,010	4,809	67,853	1,010	4,809	67,853

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 5 faktör ile açıklanan toplam varyans değeri %66,96 olmuştur. Faktörlerden 1.si varyansın %37,89'unu (özdeğer:7,96), 2.si %10,84'ünü (özdeğer:2,28), 3.sü %7,85'ini (özdeğer:1,65), 4.sü %6,47'sini (özdeğer:1,36), 5.si ise %4,81'ini (özdeğer:1,01) açıklamaktadır.

Tablo 3.9.: Faktör Analizi Sonuçları

Anket Soruları	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Hayırseverlik Faaliyetleri - 1	0,848				
Hayırseverlik Faaliyetleri - 2	0,854				
Hayırseverlik Faaliyetleri - 3	0,797				
Hayırseverlik Faaliyetleri - 4	0,654				
Hayırseverlik Faaliyetleri - 5	0,586				
Çevresel Faaliyetler - 1		0,612			
Çevresel Faaliyetler - 2		0,747			
Çevresel Faaliyetler - 3		0,749			
Çevresel Faaliyetler - 4		0,736			
Tüketiciye Saygı Faaliyetleri - 1				0,561	
Tüketiciye Saygı Faaliyetleri - 2				0,707	
Tüketiciye Saygı Faaliyetleri - 3				0,664	
Tüketiciye Saygı Faaliyetleri - 4				0,762	
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 4					0,856
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 5					0,836
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 6					0,631
Kurumsal İtibar - 1			0,564		
Kurumsal İtibar - 2			0,675		
Kurumsal İtibar - 3			0,785		
Kurumsal İtibar - 4			0,753		
Kurumsal İtibar - 5			0,702		

3.4.2. Ankette Yer Alan Verilere Ait Güvenilirlik Testi

Uygulanan faktör analizinden sonra oluşan araştırma ölçeğinde kullanılmış olan soru gruplarından alınan verilerin (KSS'ye ait 4 alt boyut ve Kurumsal İtibar boyutu) güvenilirlik analizleri, hem alt boyutları ayrı ayrı hem de tüm anket olmak üzere Cronbach Alpha (α) katsayılarının hesaplanması suretiyle test edilmiştir.

Tablo 3.10.: Ölçek Verilerinin Güvenilirlik Analizi

SORU GRUBU	SORU SAYISI	N	Alpha Değeri (α)		
Hayırseverlik	5	380	0,887	0,912	0,923
Çevreye Yönelik	4	380	0,854		
Tüketicilere Saygı	4	380	0,742		
Çalışanlara Saygı	3	380	0,744		
Kurumsal İtibar	5	380	0,825		

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi; ölçeğe ait boyutların Cronbach Alpha (α) değerleri, hayırseverlik grubuna ait sorular için 0,887, çevreye yönelik gruba ait sorular için 0,854, tüketicilere saygı grubuna ait sorular için 0,742, çalışanlara saygı grubuna ait sorular için 0,744, kurumsal itibar grubuna ait sorular için ise 0,825 olarak ölçülmüştür.

Bunun yanı sıra yapılacak analizlerde KSS temel bileşeni kendi içinde birleşik halde ve kurumsal itibar temel bileşeni ile birlikte kullanılacağı için ayrıca bu kullanımlar için de güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda KSS temel bileşenine ait tüm verilerin Cronbach Alpha (α) değeri 0,894, ankette yer alan tüm soruların Cronbach Alpha (α) ise 0,923 olarak ölçülmüştür.

Elde edilen tüm Cronbach Alpha (α) değerlerine bakıldığında en düşük değer tüketicilere saygı grubuna ait 0,742 değeri olmuştur. En düşük değer bile sosyal bilimler açısından yeterli bir güvenilirlik derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anketin güvenilir oluşu, araştırmanın genelinde yapılacak olan analizlerin tutarlı sonuçlar vereceği olasılığını artırmaktadır (Sürgevil, 2008: 230).

3.4.3. Anket Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Veriler

Araştırma kapsamında uygulanan ankette yer alan KSS ve Kurumsal İtibar bileşenlerini ölçmek için kullanılan sorulara verilen cevaplar aşağıda belirtilmiştir.

3.4.3.1. Hayırseverlik Faaliyetlerine İlişkin Veriler

Araştırmada kullanılan ankette hayırseverlik faaliyetlerine yönelik olarak, yani toplumun geneliyle ilgili KSS projelerinin değerlendirilmesi kapsamında 5 adet soru yer almıştır. Tüm soruların kabul edilip edilmeme derecelerini belirlemek ve ortalama değerden uzaklaşma durumlarını belirlemek için SPSS programı üzerinden tek örneklem testi (One Sample T test) uygulanmıştır. Hayırseverlik faaliyetleri ile ilgili elde edilen veriler Tablo 3.11’de görülmektedir. 5’li Likert tipi ölçeklerde kabul görme derecesi için 3,5 değeri kullanılmaktadır. %95 güvenilirlik derecesinde elde edilen $p=0,000$ değerine göre oluşan değerler aşağıdaki Tablo 3.11’de belirtilmiştir.

Tablo 3.11.: Hayırseverlik Faaliyetlerine Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri

SORULAR	N	Ortalama	Standart Sapma	p (Sig. (2-tailed))	Ortalamadan Farkı
Hayırseverlik Faaliyetleri - 1	380	4,17	1,063	0,000	0,674
Hayırseverlik Faaliyetleri - 2	380	4,08	1,030	0,000	0,582
Hayırseverlik Faaliyetleri - 3	379	4,00	0,985	0,000	0,503
Hayırseverlik Faaliyetleri - 4	375	4,06	0,983	0,000	0,561
Hayırseverlik Faaliyetleri - 5	380	4,05	1,044	0,000	0,547
Hayırseverlik Soru Grubu	380	4,07	0,848	0,000	0,572

Tablo 3.11. incelendiğinde hayırseverlik faaliyetlerine yönelik oluşturulan soruların tamamının kabul edilebilirlik ortalamasının üzerinde ve 4. düzeyde olduğu

görülmektedir. Bu grupta en yüksek ortalama değerine sahip olan 1. soru ($\bar{x}=4,05$, $s=1,063$) ortalama değerden 0,674 birim uzaklaşmıştır. 2. soru ($\bar{x}=4,08$, $s=1,030$) ortalama değerden 0,582 birim uzaklaşmıştır. 3. soru ($\bar{x}=4,00$, $s=0,985$) ortalamadan 0,503 birim, 4. soru ($\bar{x}=4,06$, $s=0,983$) 0,561, 5.soru ($\bar{x}=4,05$, $s=1,044$) ise 0,547 birim ortalamadan uzaklaşmıştır. Ayrıca ölçekte kullanılan 5 boyut kendi içlerinde tek örneklem testine tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda hayırseverlik faaliyetlerine ait soru grubunun ($\bar{x}=4,07$, $s=0,848$) ortalama değerden 0,572 birim uzaklaştığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak katılımcılar tarafından hayırseverlik grubuna ait soruların kabul edilme derecesinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Bu alt boyuta ait ölçeğe araştırma yapılan işletmeye ait olan ve ülke genelinde örnek teşkil eden “Tarihe Saygı” ve “Örnek Köy” projelerine müşterilerin bakış açılarını değerlendirmeye yönelik olarak bir soru eklenmiştir.

3.4.3.2. Çevreye Saygı Faaliyetlerine İlişkin Veriler

Araştırmada kullanılan ankette çevreye saygı faaliyetlerine yönelik olarak, ekolojik dengeye ve doğaya karşı işletmelerin sorumluluklarını ifade eden KSS projelerinin değerlendirilmesi kapsamında 4 adet soru yer almıştır. Bu soruların, tek örneklem testi sonucunda elde edilen ortalama değerleri, kabul edilebilirlik düzeyi ve standart sapma değerleri Tablo 3.12’de da görülmektedir.

Tablo 3.12.: Çevreye Saygı Faaliyetlerine Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri

SORULAR	N	Ortalama	Standart Sapma	p (Sig. (2-tailed))	Ortalamadan Farkı
Çevresel Faaliyetler - 1	380	3,99	1,039	0,000	0,492
Çevresel Faaliyetler - 2	379	3,94	1,038	0,000	0,439
Çevresel Faaliyetler - 3	379	4,03	0,982	0,000	0,534
Çevresel Faaliyetler - 4	380	4,11	0,933	0,000	0,605
Çevre Soru Grubu	380	4,02	0,832	0,000	0,518

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde çevreye saygı faaliyetlerine ait soru grubunda bulunan 4 sorunun tamamı kabul edilebilirlik ortalama değerinin üzerinde sonuçlar almıştır. %95 güvenilirlik seviyesinde uygulanan tek örneklem testine ait test değerinin 3,5 olarak belirlendiği ve tüm sorulara ait $p=0,000$ değerinin belirlendiği uygulama sonucunda; 1. ve 2. sorular 3. düzeyde olup diğerleri 4. düzeydedir. 1. soru ($\bar{x}=3,99$, $s=1,039$) test değerinden 0,492 birim uzaklaşmıştır. Ankette en düşük ortalama değere sahip 2. soru ($\bar{x}=3,94$, $s=1,038$) aynı zamanda test değerine en yakın değere sahip olup ortalama (test) değerinden 0,439 birim uzaklaşmıştır. Çevreye saygı grubuna ait 3. soru ($\bar{x}=4,03$, $s=0,982$) ortalama değerden 0,534, 4.soru ise ($\bar{x}=4,11$, $s=0,933$) 0,518 birim ortalama değerden uzak kalmıştır. Boyuta ait 4 sorunun ortalamasından oluşturulan çevreye saygı grubunun bileşik değeri ($\bar{x}=4,02$, $s=0,832$) ise ortalama değerin 0,518 üstünde kalmıştır. Özetle çevreye saygı faaliyetlerine yönelik sorular katılımcılar tarafından kabul görmüştür.

Araştırma yapılan işletmenin bu kapsamda uyguladığı bir KSS projesi olan “Yeşil Yol” uygulaması ile ilgili olarak katılımcıların düşüncelerini ölçmek amacıyla da anketin bu bölümüne bir soru eklenmiştir. Gerek bu projeye yönelik olan, gerekse diğer 3 soruyla ilgili katılımcıların verdiği cevaplar büyük oranda olumlu yönde olmuştur.

3.4.3.3. Tüketicilere Saygı Faaliyetlerine İlişkin Veriler

Tüm tüketicilere eşit yaklaşmayı, tüketicilere ait hakları korumayı ve güncel mevzuatlar kapsamında tüketicilerin yararına olacak uygulamalara zaman ve kaynak ayırmayı amaçlayan tüketicilere saygı faaliyetlerine yönelik olarak uygulanan KSS projeleri ile ilgili verileri ölçmek için araştırma anketinde 4 soru kullanılmıştır. Sorularla ilgili olarak tek örneklem testi (%95 güvenilirlik seviyesinde) uygulanmış olup sonuçlar Tablo 3.13.’de görülmektedir. Buna göre tüm sorular 4. düzeyde toplanmıştır ($p=0,000$). 1. soru ($\bar{x}=4,24$, $s=0,844$) ortalama değerden 0,738, 2. soru ($\bar{x}=4,23$, $s=0,854$) 0,732, 3. soru ($\bar{x}=4,25$, $s=0,809$) 0,749, 4. soru ($\bar{x}=4,39$, $s=0,830$) 0,777 birim yukarı yönlü olarak uzaklaşmıştır. Bu boyuta ait tüm soruların ortalamasına ait değer ise ($\bar{x}=4,28$, $s=0,633$) ortalama değerin 0,777 birim pozitif yönlü olarak uzağında kaldığı görülmektedir.

Tablo 3.13.:Tüketicilere Saygı Faaliyetlerine Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri

SORULAR	N	Ortalama	Standart Sapma	p (Sig. (2-tailed))	Ortalamadan Farkı
Tüketicilere Saygı Faaliyetleri - 1	378	4,24	0,844	0,000	0,738
Tüketicilere Saygı Faaliyetleri - 2	379	4,23	0,854	0,000	0,732
Tüketicilere Saygı Faaliyetleri - 3	378	4,25	0,809	0,000	0,749
Tüketicilere Saygı Faaliyetleri - 4	379	4,39	0,830	0,000	0,893
Tüketicilere Saygı Grubu	380	4,28	0,633	0,000	0,777

Anketin bu bölümünde araştırma yapılan şirketin uyguladığı ve sektörde büyük etki yaratmış olan “Temiz Tuvalet Projesi” ile ilgili de bir soru oluşturulmuştur. 3. soruya hiçbir katılımcı tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği işaretlenmemiştir. Gerek basın bültenleri, gerekse sosyal medya üzerinden son derece olumlu tepkiler alan bu projeye ilgili soru başta olmak üzere bu bölümde ki sorulara müşterilerden yüksek derecede olumlu cevaplar alınmıştır.

3.4.3.4. Çalışanlara Saygı Faaliyetlerine İlişkin Veriler

KSS projelerine öncülük eden boyutlardan birisi olan çalışanlara yönelik uygulamalar ile ilgili olarak araştırma anketinde yer alan 6 soruya verilen cevaplara ait ortalama değer, standart sapma ve test değerinden uzaklık derecesi tek örneklem testi (%95 güvenilirlik düzeyinde, $p=0,000$) sonucunda elde edilerek Tablo 3.14’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, tüm sorulara ait sonuçların kabul edildiği, sadece 4. sorunun 3.düzeyde, diğer tüm soruların 4. düzeyde yer aldığı görülmüştür. Ortalama değerinden en yüksek farklılığı 1.soru ($\bar{x}=4,33$, $s=0,847$) göstermiş ve 0,829 birim uzaklaşmıştır. 3.düzeyde kalan tek soru 4. soru ($\bar{x}=3,97$, $s=1,017$) olmuş

ve ortalama değerden 0,473 birim farklılık göstermiştir. Boyuta ait 6 sorunun aritmetik ortalamasından oluşan tüm grubun bileşenine ($\bar{x}=4,16$, $s=0,611$) ait değer ise ortalama değerden 0,659 birim pozitif yönde farklılık göstermiştir.

Tablo 3.14.:Çalışanlara Saygı Faaliyetlerine Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri

SORULAR	N	Ortalama	Standart Sapma	p (Sig. (2-tailed))	Ortalamadan Farkı
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 1	380	4,33	0,847	0,000	0,829
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 2	377	4,32	0,848	0,000	0,821
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 3	379	4,24	0,878	0,000	0,740
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 4	376	3,97	1,017	0,000	0,473
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 5	378	4,04	0,916	0,000	0,540
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri - 6	376	4,04	1,019	0,000	0,537
Çalışanlara Saygı Grubu	380	4,16	0,611	0,000	0,659

Buna göre, katılımcılar işletmenin çalışanlara yönelik olarak yürüttüğü uygulamalar konusunda büyük çoğunlukta olumlu cevaplar vermişlerdir.

Ülkemizde son zamanlarda önemli derecede farkındalık yaratan bir konu olan kadın hakları ve kadın erkek eşitliği konusu ile alakalı olarak, Opet işletmesi “Kadın Gücü” adı altında bir KSS projesi uygulamaktadır. Bu kapsamda her istasyonda en az 2 kadın çalışan parolasıyla gerçekleştirilmeye başlayan bu projeye ait bir sorunun da yer aldığı ankette bu yönde olumlu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu proje farklılıkların yönetimi alanında da önemli bir rol oynamaktadır.

3.4.3.5. Kurumsal İtibara İlişkin Veriler

Araştırmanın iki ana bileşeninden birisi olan kurumsal itibar konusu ile ilgili olarak ankette 5 soru yer almaktadır. İşletmenin kurumsal itibarının, KSS projeleriyle ilişkisini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla eklenen bu sorular aynı zamanda araştırmaya konu olan işletmenin sahip olduğu kurumsal itibar derecesi hakkında da bilgi vermektedir.

Araştırmanın iki ana bileşeninden birisi olan kurumsal itibar boyutuna dahil olan 5 soruya yönelik olarak verilen cevapların ortalama, standart sapma ve ortalama değerinden uzaklaşma düzeyleri SPSS programı üzerinden uygulanan tek örneklem testi (%95 güvenilirlik düzeyi, $p=0,000$) sonucunda elde edilmiştir. Test sonucunda oluşan değerler Tablo 3.15.'de görülmektedir. Buna göre, kurumsal itibar boyutunda bulunan tüm sorular katılımcılar tarafından yüksek seviyede kabul görmüştür. Boyutlar arasındaki en yüksek ortalama değerleri ve bunun sonucunda ortalama değerden en yüksek farklılık gösterme değeri kurumsal itibar boyutunda oluşmuştur.

Tablo 3.15.:Kurumsal İtibara Yönelik Tek Örneklem T Testi Değerleri

SORULAR	N	Ortalama	Standart Sapma	p (Sig. (2-tailed))	Ortalamadan Farkı
Kurumsal İtibar - 1	379	4,31	0,822	0,000	0,811
Kurumsal İtibar - 2	378	4,17	0,901	0,000	0,672
Kurumsal İtibar - 3	380	4,26	0,888	0,000	0,758
Kurumsal İtibar - 4	380	4,31	0,903	0,000	0,811
Kurumsal İtibar - 5	380	4,42	0,848	0,000	0,921
Kurumsal İtibar Grubu	380	4,30	0,669	0,000	0,795

Elde edilen verilere göre, 1.soru ($\bar{x}=4,31$, $s=0,822$) ortalama değerden 0,822, 2. soru ($\bar{x}=4,17$, $s=0,901$) 0,672, 3. soru ($\bar{x}=4,26$, $s=0,888$), 4. soru ($\bar{x}=4,31$, $s=0,903$) ve 5. soru ($\bar{x}=4,42$, $s=0,848$) 0,921 birim ortalama değerden yukarı yönlü farklılık göstermektedir. Boyuta ait soruların bileşkesi ($\bar{x}=4,30$, $s=0,669$) ise ortalama değerden 0,795 birim pozitif yönde uzaklaşmaktadır.

Buna göre, ortaya çıkan boyutlar arasında, katılımcıların “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerini en çok işaretledikleri bölüm kurumsal itibara yönelik sorular olmuştur. Sonuç olarak çok yüksek düzeyde olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

3.4.4. Normallik Testi

Toplanan verilerde regresyon analizi kullanılarak hipotezlerin gerçekleşme durumu kontrol edilmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesi gereklidir. Verilerin normal dağılım göstermesi durumunda parametrik, normal dağılım görülmemesi durumunda ise parametrik olmayan testlerin uygulanması gerekmektedir. Dağılımın normal olup olmadığının tespitinden önce yapılacak olan korelasyon ve regresyon analizleri anlamlı ve güvenilir sonuçlar vermeyebilir.

Ankette yer alan soru gruplarına yönelik olarak SPSS programı üzerinden normallik testi uygulanmıştır. Test sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 3.16.’da görülmektedir.

Tablo 3.16.: Normallik Testi

Boyutlar	Birimler	İstatistik Değeri	Standart Hata
Hayırseverlik Faaliyetleri	Ortalama	4,0724	0,04352
	Skewness (Çarpıklık)	-1,081	0,125
	Kurtosis (Basıklık)	0,927	0,250
Çevreye Saygı Faaliyetleri	Ortalama	4,0178	0,04266
	Skewness (Çarpıklık)	-0,920	0,125
	Kurtosis (Basıklık)	0,891	0,250
Tüketicilere Saygı Faaliyetleri	Ortalama	4,2768	0,03247
	Skewness (Çarpıklık)	-0,713	0,125
	Kurtosis (Basıklık)	-0,154	0,250
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri	Ortalama	4,1585	0,03133
	Skewness (Çarpıklık)	-0,531	0,125
	Kurtosis (Basıklık)	-0,287	0,250
Kurumsal İtibar	Ortalama	4,2949	0,03432
	Skewness (Çarpıklık)	-0,911	0,125
	Kurtosis (Basıklık)	0,624	0,250

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda dağılımin normal olup olmadığını ifade eden en güvenilir değerler skewness (arpıklık) ve kurtosis(basıklık) değerleridir. Bu değerlerin $+1,5 > x > -1,5$ aralığında olması verilerin normal olarak dağıldığını ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Normallik testi sonucunda elde edilen *skewness* (arpıklık) ve *kurtosis* (basıklık) değerleri incelendiğinde tamamının bahsedilen değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu durum verilerimizin normal olarak dağıldığını belirtmektedir. Bu durum bize analiz sürecimizin parametrik testler ile devam edebileceğini ifade etmektedir.

3.4.5. Korelasyon Analizi

Araştırmaya ait 5 adet hipotezde “KSS ve alt boyutlarının Kurumsal İtibar üzerinde olumlu (pozitif ve anlamlı) bir etkisi olduğu” ifade edilmektedir. Bu durum değerkenler arasında tek taraflı bir ilişkiyi, yani bağımsız bir değerkenin bağımlı bir değerken üzerindeki etkisinin ölçülmesini gerektirmektedir. Bu ölçümün yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan analiz türü regresyon analizidir.

Korelasyon analizi ise iki değerken arasındaki *karşılıklı ilişkiyi* (ift yönlü olarak) lmek için kullanılmaktadır. Ancak regresyon analizine başlamadan önce araştırmada kullanılan değerkenler arasındaki korelasyon değerlerinin anlamlılık düzeyinin saptanması gerekir. Bu yüzden elde edilen verilere, SPSS programı üzerinden korelasyon analizi uygulanmıştır. Uygulama sonucu elde edilen değerler Tablo 3.17.’de görülmektedir.

Daha önce veriler üzerindeki dağılımı belirlemek için uygulanan normallik testi sonucunda verilerin normal dağıldığını görülmüştür. Bu yüzden korelasyon analizinde Pearson metodu kullanılmıştır. Ayrıca hipotezlerin yönü bağımsız bir değerkenin bağımlı bir değerken üzerindeki (tek yönlü) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu yönünde olduğu için “one-tailed” seçeneği kullanılmıştır.

Tablo 3.17.’de görülen korelasyon değerlerine göre, boyutların kesiştiği tüm değerlerin üstünde ** ifadesi görülmektedir. Buna göre veriler arasındaki korelasyon katsayısının anlamlı seviyede olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca korelasyon değerlerinin tamamı (+) yönlü olduğu için boyutların kendi aralarında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 3.17.: Korelasyon Analizi

Boyutlar	Birimler	Hayırseverlik Faaliyetleri	Çevreye Saygı Faaliyetleri	Tüketicilere Saygı Faaliyetleri	Çalışanlara Saygı Faaliyetleri	Kurumsal İtibar	KSS (Tüm alt boyutlar)
Hayırseverlik Faaliyetleri	Pearson Korelasyon Değeri	1	,679**	,394**	,460**	,401**	,823**
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	380	380	380	380	380	380
Çevreye Saygı Faaliyetleri	Pearson Korelasyon Değeri	,679**	1	,577**	,491**	,398**	,878**
	Sig. (1-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	380	380	380	380	380	380
Tüketicilere Saygı Faaliyetleri	Pearson Korelasyon Değeri	,394**	,577**	1	,552**	,504**	,756**
	Sig. (1-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	380	380	380	380	380	380
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri	Pearson Korelasyon Değeri	,460**	,491**	,552**	1	,556**	,745**
	Sig. (1-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	380	380	380	380	380	380
Kurumsal İtibar	Pearson Korelasyon Değeri	,401**	,398**	,504**	,556**	1	,563**
	Sig. (1-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	380	380	380	380	380	380
KSS (Tüm alt boyutlar)	Pearson Korelasyon Değeri	,823**	,878**	,756**	,745**	,563**	1
	Sig. (1-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	380	380	380	380	380	380

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (1-tailed).

Korelasyon tablosu incelendiğinde, çalışmanın iki ana boyutu olan KSS ve Kurumsal İtibar bileşenlerinin birbirlerini %56,3 oranında etkilediği görülmektedir. Kurumsal İtibar bileşeni ile aralarında en zayıf etkiye sahip boyut %39,8’lik bir korelasyon değeri ile Çevreye Saygı Faaliyetleri boyutu olduğu görülmektedir.

Kurumsal İtibar boyutu ile KSS alt boyutları arasında en güçlü korelasyon ilişkisi ise %55,6'lık bir korelasyon değeri ile çalışanlara saygı faaliyetleri boyutu olmuştur.

Korelasyon analizi ile verilerimiz arasındaki korelasyon ilişkisinin anlamlı düzeyde olduğunu belirledikten sonra, hipotezimizde araştırdığımız boyutlar arası ilişkinin yönü ve biçiminden dolayı regresyon analizi kullanılacaktır.

3.4.6. Regresyon Analizi

“KSS projelerinin Kurumsal İtibar Üzerine Etkileri” konulu araştırmada, adında da belirtildiği üzere KSS projelerinin işletmelerin Kurumsal İtibarı üzerindeki etkilerinin anlamlılığı ve ne derece etkili olduğu tespit edilmektedir. Bunun için SPSS programı üzerinden regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın mevcut 5 hipotezine göre regresyon modeli belirlenmiştir. KSS'nin alt boyutları olan hayırseverlik faaliyetleri, çevreye saygı, tüketicilere saygı ve çalışanlara saygı kapsamında uygulanan projelerin kurumsal itibar üzerine etkilerini test edebilmek için *Çoklu Değişken Regresyon Analizi* kullanılmıştır. Regresyon analizinin işlevinin KSS ve alt boyutlarının işletmelerin Kurumsal İtibar seviyesi üzerindeki etkilerini tek yönlü olarak incelemek olduğu için, Kurumsal İtibar boyutu bağımlı değişken olarak girilmiş, KSS'ye ait alt boyutlar ise bağımsız değişken olarak girilmiş ve analize başlanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen Anova Testi sonuçları Tablo 3.18.'de verilmiştir. Bu tabloda en önemli değer olan anlamlılık (p) 0,005'den küçük olduğu için açıklanmaya çalışılan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum regresyon analizinden çıkacak sonuçların da anlamlı olacağını ifade eder.

Tablo 3.18.: Anova Testi

Model		Kareler Toplamı	df	Asıl Kare	F	Anlamlılık (p)
1	Regresyon	64,581	4	16,145	57,657	,000 ^b
	Kalan	105,007	375	0,280		
	Toplam	169,587	379			

Çoklu değişken regresyon analizi sonucunda oluşan katsayılar tablosu, Tablo 3.19.'da belirtilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen model özetinde yer alan R^2 değeri 0,381 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişken konumunda olan KSS alt boyutlarının, bağımlı değişken olan Kurumsal İtibar değerinin %38,1'ini açıklayabildiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle KSS alt boyutlarının Kurumsal İtibar seviyesini ölçme gücü %38,1'dir.

3.4.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Verilerin KSS ve Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi

Araştırmada, katılımcıların demografik özellikleri ile KSS ve Kurumsal İtibar ana bileşenleri arasında herhangi bir ilişkinin olması beklenmemektedir. Ancak yine de demografik bilgiler ile anket soruları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını araştırmak için regresyon analizi uygulanmıştır. Fakat gerek Basit Doğrusal gerekse Çok Değişkenli Doğrusal regresyon analizinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Her iki tür analiz sonuçlarından da elde edilen p değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden bu bileşenler arasındaki ilişkiyi belirten herhangi bir analiz sonucuna yer verilmemiştir.

3.4.6.2. Hayırseverlik Faaliyetleri Kapsamında Yürütülen KSS Projelerinin Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerine Olan Etkileri

Regresyon analizi sonuçlarına göre, ilk hipotez (H_1) olan “Hayırseverlik faaliyetleri kapsamında uygulanan KSS projelerinin işletmelerin kurumsal itibar seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” durumunun gerçekleştiği görülmektedir. Tablo 3.19.'da görüldüğü üzere, hayırseverlik faaliyetleri boyutunun anlamlılık değerinin (p) 0,005 yani 0,05'den küçük olması bu ifadeyi açıklamaktadır. *Bu durumda H_1 kodlu hipotezimiz kabul edilmiştir.* Buna göre hayırseverlik kapsamında yürütülen KSS projelerinin işletmelerin kurumsal itibar seviyesini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Elde edilen sonuçlar, Opet işletmesinin, ülkenin gelişimine katkı sağlamak, ülkemizdeki sosyal ve kültürel faaliyetleri desteklemek, az gelişmiş bölgelerde

projeler geliştirmek, insani faaliyetleri desteklemek amacıyla yürüttüğü KSS projelerinin, işletmenin sahip olduğu Kurumsal İtibar seviyesi ile yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu anlamlılık değeri Opet işletmesinin;

1. Ülkemizin tarihine altın harflerle yazılmış olan, Çanakkale savaşlarının yařandđđ ve Türk milletinin vatan sevgisi ve fedakrlığının tüm dünyaya gsterildiđđ topraklar olan Altepe, Seddülbahir, Bigalı, Kilitbahir, Kocadere, Behramlı, Küçük ve Büyük Anafarta köylerinde “Tarihe Saygı” parolasıyla uyguladıđđ ve çok büyük beğeni toplayan projesinin,
2. Bilinçli bir toplum yaratmak amacıyla, Mardin iline bađđ Dara Köyü, Gaziantep iline bađđ Yesemek Köyü, Bolu iline Pazarköy, Muğla iline bađđ Saklıkent, Antalya iline bađđ Kaleköy ve Isparta iline bađđ İncesu köylerinin kendi kendilerine yetmesi, tarihi, kültürel, eğitim ve coğrafi olarak geliştirmesi kapsamında oluşturulan “rnek Köy” projesinin işletmenin Kurumsal İtibarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir.

3.4.6.3. Çevreye Saygı Faaliyetleri Kapsamında Yürütülen KSS Projelerinin Kurumsal İtibar Seviyesi zerine Olan Etkileri

Tablo 3.19.’da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, H_2 kodlu, “evreye saygı faaliyetleri kapsamında uygulanan KSS projelerinin işletmelerin Kurumsal İtibar seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir. Bunun gerekçesi ise anlamlılık değerinin (p) 0,05’den daha büyük bir değer olarak elde edilmesidir. Tablo 3.19.’da grldđđ gibi H_2 hipotezine ait p değer 0,538 olarak llmştir. Bu sonuç, çevreye saygı kapsamında yrtlen KSS projelerinin işletmelerin kurumsal itibar seviyesi ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmektedir.

3.4.6.4. Tüketicilere Saygı Faaliyetleri Kapsamında Yürütülen KSS Projelerinin Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerine Olan Etkileri

H₃ kodlu hipotezin temsil ettiği, “Tüketicilere saygı faaliyetleri kapsamında uygulanan KSS projelerinin işletmelerin kurumsal itibar seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” durumu regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Tablo 3.19’da görüldüğü gibi H₃’e ait p değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05’den küçük olduğu için Opet işletmesinin yürüttüğü başta ülkemizde bu alanda etki yaratan “Temiz Tuvalet Projesi” olmak üzere tüketicilere saygı kapsamında ki KSS projelerinin işletmenin kurumsal itibar seviyesi üzerinde çok yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

3.4.6.5. Çalışanlara Saygı Faaliyetleri Kapsamında Yürütülen KSS Projelerinin Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerine Olan Etkileri

Regresyon analizi sonucunda *H₄ hipotezinin ifade ettiği, “Çalışanlara saygı faaliyetleri kapsamında uygulanan KSS projelerinin işletmelerin kurumsal itibar seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” durumu kabul edilmiştir.* Tablo 3.19.’da yer alan anlamlılık değerinin (p) 0,000 yani 0,05’den küçük olması bu durumu istatistiksel olarak açıklamaktadır.

Çalışanlara saygı kapsamında uygulanan bir KSS uygulaması olan ve son günlerde basında ve sosyal medya ortamlarında sıkça yer bulan “Kadın Gücü” projesinin içinde yer aldığı bu faaliyetler grubunun işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahibi olduğu sonucu ölçülmüştür.

Tablo 3.19.: Çoklu Değişken Regresyon Analizi Sonuçları

İLİŞKİLER			Hipotez	Standartlaştırılmış Katsayı (β)	t Değeri	Anlamlılık(p) Değeri	R ²	Analiz Sonucu
Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken						
Hayırseverlik Faaliyetleri	⇒	Kurumsal İtibar	H ₁	0,159	2,798	0,005	0,381	Kabul
Çevreye Saygı Faaliyetleri	⇒	Kurumsal İtibar	H ₂	-0,039	-0,617	0,538		Red
Tüketicilere Saygı Faaliyetleri	⇒	Kurumsal İtibar	H ₃	0,268	4,984	0,000		Kabul
Çalışanlara Saygı Faaliyetleri	⇒	Kurumsal İtibar	H ₄	0,354	6,875	0,000		Kabul

3.4.6.6. KSS Projelerinin Tümünün (Alt Boyutlar İle Birlikte) Kurumsal İtibar Seviyesi Üzerindeki Etkileri

KSS faaliyetlerinin 4 alt boyutu ile Kurumsal İtibar seviyesi arasındaki ilişki çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda ölçülmüş olup sonuçları yukarıda yorumlanmıştır. H₅ hipotezinin temsil ettiği “bütün KSS uygulamalarının Kurumsal İtibar üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır” durumunun belirlenmesi için *Basit Doğrusal Regresyon Analizi* kullanılmıştır. KSS ana bileşeninin çoklu doğrusal regresyon analizindeki tüm alt boyutların bileşkesi olduğu ve onların ortalama değerlerini kapsadığı için bu analiz türü seçilmiştir. Uygulanan regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 3.20.’de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.20.: Bağımsız Regresyon Analizi Sonuçları

İLİŞKİLER			Hipotez	Standartlaştırılmış Katsayı (β)	t Değeri	Anlamlılık (p) Değeri	R^2	Analiz Sonucu
Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken						
KSS Faaliyetleri		Kurumsal İtibar	H ₅	0,563	13,257	0,000	0,317	Kabul

Bununla ilgili olarak anlamlılık değeri (p) 0,000 olarak elde edilmiş ve $p < 0,05$ durumu gerçekleştiğinden H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre KSS faaliyetlerinin genel olarak (hayırseverlik, çevreye saygı, tüketicilere saygı ve çalışanlara saygı uygulamalarının tamamı) işletmelerin kurumsal itibar seviyesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.20.'de görülen R^2 değeri ile ilgili olarak ise, KSS projelerinin uygulanmasının işletmelerin kurumsal itibar seviyesi üzerinde %31,7'lik bir açıklama gücü bulunduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuç, KSS faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibar seviyesini kabul edilebilir derecede etkileyerek yön verebildiğini ifade etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyanın küreselleşmesi, her alanda yeni gelişmeler, değişimler, gereksinimler ve beklentiler getirmektedir. Her geçen gün gelişen teknolojik koşullar, insanların bilgiye çok daha kolay ve farklı yollardan ulaşmalarını sağlayarak, onların gereksinim ve beklentilerini şekillendirmektedir. Bu alandaki en küçük değişimlere bile son derece duyarlı olan iş dünyası da, bu gelişmeler karşısında farklı formatlara bürünmektedir.

Geçmişten günümüze işletmelerin tamamı, ekonomik büyüklük, kârlılık ve finansal performans gibi paraya dayalı hedefler üzerine kurulmaktadır. Ancak, işletmelerin bu hedefleri de yaşanan değişimlere uyumlu hale gelebilmek için, işletmeler gibi değişime uğramaktadır. İşletmelerin hedefleri, bahsedildiği gibi ekonomik öncelikli olmaya devam etse de, değişen toplumsal beklentiler dolayı topluma karşı farklı biçimlerde gösterilmeye ihtiyaç duymaktadır. İnsanların bireysel ve toplumsal olarak sosyalleşme eğiliminde olmaları, bu beklentileri daha çok etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu durum, işletmelere bazı sorumluluklar yüklemektedir. Toplumun bu alandaki beklentilerini karşılamak için sosyal faaliyetlerde bulunmak, işletmelerin asıl amacı olan ekonomik büyümeyi sağlamak adına kullanılan bir araç haline gelmektedir.

İşletmelerin, yalnızca para kazanan, sürekli kendilerine ve iç paydaşlarına yönelik büyümeyi hedefleyen bir kimlikten sıyrılarak, toplumsal alanda fayda sağlayacak, insanlar için daha yaşanılabilir bir çevre oluşumuna ve mevcut çevrenin korunmasına yardımcı olacak, bütün paydaş gruplarına karşı saygılı, dürüst ve samimi olmayı garanti edecek faaliyetlerin tümü **kurumsal sosyal sorumluluk** olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin paydaşlarına görünecek şekilde yürüttüğü, toplumda ve çevrede olumlu algı doğuran faaliyetlerin neredeyse tamamı, çok farklı alanları ve boyutları olan KSS başlığının altına girebilmektedir.

KSS kavramının, ilk bakışta bazı işletmeler tarafından, zaman, kaynak ve para kaybı olarak görülmektedir. Ancak gerek yapılan araştırmada gerekse literatürde, uzun dönemli olarak düşünüldüğünde, işletmelere son derece önemli avantajlar sağladığı görülmektedir. Özellikle gelişen teknolojiler sayesinde iletişim ve reklam kavramının daha farklı bir şekil almasıyla, tüketiciler tarafından ürün ve

hizmetlerin kalitesi ve fiyatları kadar aranan bir faktör halini almaktadır. Özellikle adında da belirtildiği gibi KSS, kurumsal olmanın öncül şartları arasında yer almaktadır. Araştırma boyunca incelenen medya bültenleri ve sosyal medya incelemesi sonucunda, özellikle maddi kaygıların daha az olduğu, gelişmiş toplumlarda KSS projelerine verilen önemin ürün ve hizmetlerin kalitesi ve fiyatlarına göre daha fazla dikkate alındığı görülmektedir.

İşletmeler, uyguladıkları KSS faaliyetlerinin, sürdürülebilir rekabet avantajı konusunda yarar sağlaması için gönüllülük esasını kullanmaktadır. Uygulamak zorunda kalındığında yürütülen KSS faaliyetleri, gönüllük esasında olduğu kadar etkili ve avantaj sağlayıcı olamayabilir. Araştırmada, uygulama yapılan Opet Akaryakıt İşletmesi de olmak üzere, bazı işletmelere yönelik örnek KSS faaliyetlerine yer verilmiştir. Aynı işletmeye ait birden çok alanda KSS uygulamaları olduğu görülmektedir. Bu örneklerin tamamı, ülke genelinde faaliyet gösteren işletmelere aittir. Ulusal veya uluslararası düzeydeki kurumsal işletmeler, faaliyet gösterdikleri bölgeler dışında da KSS projelerine yönelerek tüm toplumun ilgisini çekmeye çalışırlar. Ayrıca kurumsal işletmeler, yöneleceği KSS alanlarını ve uygulamalarını belirlerken, tüm paydaş gruplarına ait demografik, sosyolojik verileri ve beklentilerini iyi bir şekilde analiz etmektedir. Bu analiz, genellikle uzun zamanlar ve büyük maliyetler gerektiren KSS faaliyetlerinden azami verim alınması ve boşa zaman ve kaynak aktarımı olmaması için önemli rol oynamaktadır.

Araştırmada ele alınan bir diğer ana bileşende, kurumsal itibar kavramı olmuştur. *Günümüz iş dünyasında, rekabet avantajının sağlanması, tüketici güveninin kazanılması için paydaşlar tarafından olumlu bir bakış açısı sağlayan kurumsal itibar, iç ve dış paydaş gruplarının işletmelere karşı hissettikleri duygu olarak tanımlanmaktadır.* Kurumsal itibar kavramı bu araştırmada, özellikle KSS faaliyetlerinden etkilenme düzeyi açısından ele alınmıştır. İşletmelerin dış çevreye yönelik olan veya dış çevre tarafından gözlemlenebilen olumlu davranışlarının tamamı neredeyse kurumsal itibara yansımaktadır. KSS faaliyetleri, bu davranışların öncüleri arasında yer almaktadır. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal felsefe, kurumsal davranış, kurumsal kültür, kurumsal iletişim gibi alt boyutlardan oluşan kurumsal itibar bileşeni, bu alt boyutların üzerine tesis edildiği zaman daha çekici ve kalıcı etkiler oluşturmaktadır. KSS'ye ait özelliklerde olduğu gibi, kurumsal itibarın

da elde edilmesi zaman ve maliyet gerektirmektedir. Ancak itibar değerine yatırım yapan işletmeler, fayda-maliyet ilişkisi hesaplandığında uzun dönemli olarak büyük avantajlar sağlamaktadır. Kurumsal itibar, başta işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör içerisindeki rekabette, güçlü bir kaynak olarak kullanılmaktadır. Bu güç, sektör içerisinde çok sayıda fırsat kapısı oluşturmaktadır.

Bu noktadan yola çıkarak, üç bölümden oluşan tez çalışmasının ilk bölümünde, KSS kavramına ilişkin genel açıklamalar ele alınmış olup, tarihsel gelişimi, KSS alanları, işletmelere sağladığı faydalar, uygulandığı alanlar, standartları, stratejileri ve modelleri ile ilgili açıklamalara yer verilmiş olup bununla ilgili ülkemizde uygulanan örnek KSS projelerinden bahsedilmiştir.

Doktora tez çalışmasının ikinci bölümünde, kurumsal itibar kavramına ait genel açıklamalara yer verilmiştir. Bu kapsamda kurumsal itibarın etkileşim içinde olduğu diğer kavramlar, kurumsal itibarın amaçları, oluşturan faktörler, yönetimi, korunması ve ölçülmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca kurumsal itibarın KSS ile olan ilişkisine yönelik tespitlere yer verilmiş ve bu konuda literatürde yer alan bazı akademik çalışmalar modelleriyle birlikte tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, gelecekteki akademik çalışmalara katkı sağlamak amacıyla, KSS faaliyetlerinin işletmelerin sahip oldukları kurumsal itibar değeri üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Opet Akaryakıt İşletmesini kullanan müşterilere yönelik olarak bir anket uygulaması yapılmıştır. Ankara (5) ve Antalya (1) da toplam altı istasyonda rastgele seçilen 380 müşteriye yönelik, 24 sorudan oluşan yerinde anket uygulanmıştır. Anket soruları, daha önce yerli ve yabancı akademik literatürde yer alan bazı çalışmalarda kullanılmış olan, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar bileşenlerine ait iki ayrı ölçekten oluşmuştur. Buna ek olarak, kurumsal sosyal sorumluluğa ait dört alt boyutla ilgili olarak, araştırma yapılan Opet Akaryakıt İşletmesi'nin uygulamakta olduğu KSS projelerini içeren birer soru eklenmiştir. Eklenen sorulardan sonra ortaya çıkan ankete yönelik faktör analizi yapılmış ve beklendiği gibi 5 faktör elde edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi de olumlu sonuçlar vermiş olup, anketin geçerliliği kabul edilmiştir. Anket sonuçları SPSS V.25 programı üzerinden analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

1. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili olarak; %71,2'si 35 yaş ve altında, %84,2'si kadın, %51'i ilkokul, ortaokul veya lise mezunu, %67,4'ü evli, %62,6'sı 4000TL ve altında gelire sahip olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ile araştırma bileşenleri arasında herhangi bir ilişki beklenmemiştir. Katılımcıların bir akaryakıt istasyonunu kullanana müşteriler olduğu düşünüldüğünde, ankete katılan kadınların ülkemizde araç kullanan kadın oranıyla yakınlık gösterdiği görülmektedir.
2. Araştırma konusunu oluşturan, KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarı üzerine etkilerini incelemek amacıyla bir model oluşturulmuştur. Modele dayalı olarak 5 farklı hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerin geçerliliğini araştırmak amacıyla SPSS programı üzerinden sırasıyla, faktör, güvenilirlik, normallik, one sample T test, korelasyon olup, hipotezlerle ilgili bulgular aşağıda özetlenmiştir.
 - a. İlk hipotez, "Hayırseverlik kapsamında uygulanan KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır." şeklindedir. Bu boyut, işletmenin ülke gelişimine sağladığı katkı, faaliyet gösterdiği bölgede sosyal ve kültürel faaliyetleri desteklemesi, az gelişmiş bölgelerde projeler geliştirilmesi, insani faaliyetlerin desteklenmesi konularını içeren soruların yanı sıra, Opet Akaryakıt İşletmesinin, hayırseverlik faaliyetleri kapsamında uygulamış olduğu, Örnek Köy ve Tarihe Saygı projeleri ile ülke değerlerinin korunmasında ve yaşatılmasında ne derece etkili olduğuna yönelik sorulardan oluşturulmuştur. 5'li Likert Ölçeği kullanarak hazırlanan ankette yer alan hayırseverlik faaliyetlerine yönelik soruların tamamı, katılımcılar tarafından 4'ün üzerinde bir ortalama değer alacak şekilde cevaplanmıştır. Bu alt boyutun, kurumsal itibar bileşeni ile olan ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, elde edilen anlamlılık düzeyine göre, bu hipotezin kabul edildiği görülmüştür. Bu kabule göre, işletmelerin toplumun geneline yönelik olarak uyguladıkları ve birçok alanda yardım ve hizmet götürmeyi içeren uygulamalardan oluşan hayırseverlik faaliyetlerini

yürütmelerinin, kurumsal itibar faktörü ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve kurumsal itibar seviyelerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

- b.** Araştırmanın ikinci hipotezi, “Çevreyi korumak amacıyla uygulanan KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” ifadesidir. KSS’ye ait bu alt boyutla ilgili ölçüm yapmak amacıyla ankette, doğal kaynakların korunması, üretim esnasında çevreye zarar verilmemesi, ürünlerin mümkün olduğunca çevreye saygılı hale getirilmesi ve araştırma yapılan işletmenin Yeşil Yol projesi ile doğaya fayda sağlaması hususlarından oluşan 4 soru yer almıştır. Katılımcılar tarafından bu boyutta yer alan sorulardan ortalama değeri en düşük olan 3,94, en yüksek olan ise 4,11 olacak şekilde cevaplar alınmıştır. Bu durum katılımcıların işletmenin çevresel KSS faaliyetlerinin takdir ettiği anlamına gelmektedir. Ancak yapılan regresyon analizi sonucunda, bu boyutun kurumsal itibar bileşeni ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden araştırmanın ikinci hipotezi kabul görmemiştir.
- c.** Tüketicilere saygı kapsamında uygulanan faaliyetlerinin incelenmesi ile ilgili olarak “Tüketicilere yönelik olarak uygulanan KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” hipotezi kurulmuştur. Bu kapsamda, tüketici haklarına saygı, müşterilere adil davranılması, müşterilere ürün hakkında doğru bilgi verilmesi sorularının yanında, yine işletmenin bu boyut dahilinde uygulamakta olduğu Temiz Tuvalet Kampanyası konularını içeren sorulara yer verilmiştir. Katılımcılardan bu sorularla ilgili yüksek derecede olumlu cevaplar alınmıştır. Soruların tamamı 4. düzeyde olup hepsinin ortalaması 4,28 olmuştur. Tüketicilere saygı alt boyutunun kurumsal itibar olan ilişkisi hususunda, regresyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre, işletmelerin bu kapsamda uyguladıkları KSS faaliyetlerinin kurumsal itibar bileşeni ile anlamlı bir ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu ve hipotezin kabul edildiği tespit edilmiştir. Buna göre, tüketicilere saygılı, samimi ve dürüst

işletmelerin kurumsal itibar değeri bununla doğru orantılı olarak artmaktadır.

- d.** Araştırmanın dördüncü hipotezi “Çalışanlara yönelik olarak uygulanan KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” şeklinde kurulmuştur. Bu hipoteze yönelik olarak analiz yapmak amacıyla ankette, çalışanlara karşı etnik, cinsiyet, dini inanç gibi farklılıklar açasından yaklaşım, istihdam sağlanması, çalışanlara yönelik mevzuatlara riayet edilmesi, çalışan haklarının korunması, çalışanların sosyal güvencelerinin garanti edilmesi hususlarından oluşan soruların yanı sıra, Opet Akaryakıt İşletmesinin uyguladığı, tüm dünyada önemli bir konu olan, erkek eşitliğine dikkat çeken ve bu yönde önemli bir örnek proje olarak kabul gören Gücü Projesi ile ilgili bir soru ile birlikte toplam 6 soru yer almıştır. Bu soruların tamamına verilen cevapların ortalama değeri 4. düzeyde olup 4,16 gibi yüksek bir sonuç elde edilmiştir. Bu yönde uygulanan KSS projelerinin kurumsal itibar değeri ile olan ilişkisine yönelik yapılan regresyon analiz sonucuna göre, aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir. Buna göre çalışanlarına saygılı, eşit ve özlük haklarına saygılı olan işletmelerin kurumsal itibar yönünden de avantaj sağlayacağı sonucuna varılmıştır.
- e.** KSS faaliyetlerinin tüm alt boyutları ile birlikte kurumsal itibar üzerine olan etkilerini incelemek amacıyla oluşturulan son hipotez olan “KSS projelerinin Kurumsal İtibar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” ifadesi ile ilgili olarak toplam 19 sorudan oluşan tüm alt boyutların ortalama değeri birleştirilerek, toplam 5 sorudan oluşan kurumsal itibar bileşeni ile birlikte regresyon analizi uygulanmış ve anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Son hipotez de böylece kabul edilmiştir.

Yukarıda özetle belirtilmiş olan bulgular, Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmeler hakkında genelleme yapılmasına imkân vermemekle birlikte, ölkemizde KSS faaliyetlerine bakış açası ile ilgili genel bir değerlendirmeye fırsat vermektedir.

Büyük bir yüzölçüme ve çok farklı bir demografik yapıya sahip olan ülkemizde, daha fazla sayıda ve çeşitli alanlarda KSS projelerine ihtiyaç olduğu açıkça görülmektedir. Araştırma içerisinde de belirtilmiş olup, konuyla ilgili yapılacak en önemli önerme, ülkemizde her ne kadar bazı alanlarda gerçekleşmek üzere bazı mevzuatlarda kısmen bulunsun da, doğrudan KSS başlığında herhangi bir mevzuat ve yasal düzenlemenin bulunmamasının getirdiği eksiklik konusunda olacaktır. İşletmelerin, uyguladıkları KSS projelerinde genellikle gönüllü olmaları beklenmektedir. Ancak, organizasyon yapısı, ekonomik durumlar, yüksek kârlılık hedefleri, KSS projelerinin zaman ve kaynak kaybı olarak görülmesi gibi birçok etkenden dolayı, tüm KSS faaliyetleri gönüllük esasına göre uygulanmamaktadır. Bu yüzden işletmelerin güçleri doğrultusunda yasal düzenlemelerle sosyal sorumluluk projelerine yönlendirilmesinin ve teşvik edilmesinin insan ve çevre faktörünün daha iyi şartlara kavuşmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, devlet tarafından, mevcut durumda bu projelere gönüllü olarak zaman ve kaynak ayıran işletmelere yönelik olarak, farklı şekillerde ödül sistemlerinin uygulanmasının, diğer işletmeleri de bu doğrultuda teşvik edeceği değerlendirilmektedir. Böylece, ülkemizde kurumsal seviyede çok eski bir geçmişe sahip olmayan KSS kavramının, tanıtılması da sağlanacaktır.

Araştırma ile ilgili olarak bir diğer öneri, işletmelerin, uyguladıkları KSS faaliyetlerini, kurumsal kimlik standartlarında tanıtmasının önemli bir rol oynayacağı ile ilgilidir. Günümüzün en etkili reklam ve tanıtım araçlarından olan sosyal medya kanallarının kullanılarak, kurumsal kimlik bileşenlerini oluşturan, logo, renk ve marka gibi unsurlar kullanılarak bu tarz projelerin tanıtılmasının tüketicileri o işletmeye ait ürün ve hizmetlere yönlendirebileceği değerlendirilmektedir. Böylece işletmenin kurumsal kimliği daha da güçlenerek, içinde bulunduğu kurumsal itibar değerine önemli ölçüde güç kazandıracaktır.

İletişim ve tanıtım kanallarının giderek gelişmesi, toplum beklentilerinin farklılık kazanması faktörleri yan yana geldiği zaman, işletmelerden KSS kapsamında beklentiler artacağı ve zaman içerisinde bu beklentileri karşılayabilen işletmelerin, rekabet üstünlüğü konusunda daha avantajlı hale gelecekleri değerlendirilmektedir.

Gerek bu tez çalışmasının bulgular kısmında yer alan veriler, gerekse kavramsal kısımda yer verilmiş olan (bkz. Bölüm 2.7.) KSS ve kurumsal itibar bileşenlerinin karşılıklı olarak incelendiği çalışmaların sonuçları, çalışanlara yönelik olarak uygulanan KSS faaliyetlerinin kurumsal itibarını daha güçlü yönde etkilediğini göstermektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, çalışanların sosyal kişiliklerine yönelik olarak yapılacak yatırımın onları motive edeceği, işletmeye olan aidiyet duygularını geliştireceği için işletme faaliyetlerine ve itibarına daha olumlu yönde katkı sağlamalarıdır. Yani iç müşteriler olarak da ifade edilen çalışanlar ne derece sosyal düzeyi yüksek ve huzurlu bir çalışma ortamında bulunursa o derece işletmeye olumlu katkılar sunmaktadır. Bu yüzden işletmelerin çalışanlarına yönelik uygulayacağı KSS faaliyetlerinin çeşitliliği ve sürekliliğinin kurumsal itibar geliştirmede önemli rol oynayacağı değerlendirilmektedir. Bununla ilgili basit bir model oluşturmak gerekirse çalışanların yüzünün gülmesi müşterilere de yansiyarak onların da işletmeye olan bakışlarını olumlu yönde etkileyecektir.

İşletmeler çalışanlara yönelik olarak uygulayacakları KSS faaliyetlerini belirlerken, zaman kaybı olmaması ve itibar oluşturma amacına ulaşabilmesi için, çalışanların bu konuda ki düşüncelerini alarak karar vermelidir. İtibar algısının tüm paydaş gruplarda değişiklik gösterebildiği gibi çalışanlar üzerinde de tüm KSS faaliyetleri aynı olumlu etkiyi uyandırmamaktadır. Özetle, işletmelerin çalışanlara yönelik olarak, onların katılımları sonucunda karar verdiği ve sosyal hayatlarında olumlu etkiler yaratacak KSS faaliyetleri geliştirmeleri, yine işletmeye itibar ve uzun vadede kârlılık olarak geri döneceği değerlendirilmektedir.

Ülkemizde, birçok işletme tarafından kısa dönemli hesaplar yapıldığında, para ve zaman kaybı olarak değerlendirilen bu uygulamaların, uzun vadede düşünüldüğünde, aslında işletmelere kârlılık ve itibar gibi hayati konularda kazanım olarak geri döndüğü verilen örneklerde görülmektedir. Bu yüzden, KSS faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve kurumsallığın öncü gereklerinden birisi haline gelmekte olduğu değerlendirilmektedir.

İş yaşamında, elde edilmesi zor ve uzun süreç gerektiren bir kavram olan kurumsal itibar değeri, KSS projeleri sayesinde daha kalıcı ve gerçekçi bir şekilde işletmelerin bünyesine işlemektedir. Araştırma yapılan işletme başta olmak üzere, gücünü KSS projelerinden alarak, bu yönde kendini her geçen gün farklı alanlarda

geliştiren işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektör ve çevrelerde itibar seviyesi olarak da en ön sıralarda yer almaktadır. Ayrıca, bu durum bazen tüketiciler tarafından değerlendirilirken, ürün ve hizmetlerin özelliklerinden bile daha önce fark edilmelerini sağlamaktadır.

KSS projelerine önem veren işletmelere yönelik olarak, uyguladıkları projelerin toplum tarafından tanınırlığını sağlamalarının yanı sıra, toplum tarafından ne tür bir tepki ile karşılandıklarını da sürekli gözlemlerinin birçok açıdan önemli olduğu değerlendirilmektedir. İşletmelerin, iyi niyet göstergesi olarak sunduğu bu uygulamalar, toplumun her kesimi için aynı derecede olumlu karşılanmayabilmektedir. Çünkü toplumun beklentilerini değiştirecek ve etkileyecek onlarca değişken bulunmaktadır. Bu yüzden, uygulanacak KSS faaliyetlerinden etkilenecek tüm paydaşlara yönelik olarak anket, sözlü değerlendirme, alan araştırması gibi ölçüm araçlarının kullanılmasının, çoğu zaman büyük maliyetlerle sonuçlanan bu değerli projelerden daha fazla verim alınması ve toplumun beklentilerinin karşılanması açısından son derece önemli rol oynayacağı değerlendirilmektedir.

KSS faaliyetlerinin toplumsal veya yasal baskıdan kurtulmak için, amaçsızca uygulanmasının da işletmeler üzerinde kazanç sağlamaktan ziyade zaman ve kaynak kaybına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bu yüzden işletmeler KSS faaliyetlerini geliştirmeden önce beklenti ve ihtiyaç analizi yaparak, doğru yerde doğru projenin uygulanmasına önem vermelidir.

KSS ve kurumsal itibar konularıyla ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bununla ilgili bir öneri sunmak gerekirse; bu alandaki çalışmalara yönelik olarak, farklı ölçeklerin geliştirilerek, daha noktasal konuların, projelerin, uygulamaların bu ölçeklere dahil edilmesinin, bu kavramların daha nitelikli araştırılması açısından önemli bir adım olacağı değerlendirilmektedir. Gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde uygulanan bir projenin işletmelere sağlayacağı etkilerin ortaya çıkarılmasının, işletmeleri bu konuda daha fazla gönüllü kılarak cesaretlendireceği değerlendirilmektedir.

Araştırmamızın akademik literatüre aşağıda belirtilen hususlarda katkı sağlaması beklenmektedir;

1. Araştırmada, işletmeye özgü soruların da bulunduğu boyutlardan oluşan bir ölçeğin kullanılması, KSS kavramının araştırılmasına farklı bir boyut kazandırarak gelecekteki çalışmalara da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.
2. KSS kapsamında, ülkemizde öncü konumda olan işletmeler arasında yer alan Opet Akaryakıt İşletmesine yönelik olarak bir çalışma yapılmış olması, KSS kapsamında yapılacak olan araştırmalar için farklı bir bakış açısı oluşturarak, işletme bazında araştırmaların artarak, literatüre ve diğer işletmelere örnek olacağı düşünülmektedir.
3. KSS ve kurumsal itibar alanlarında güncel bilgi ve veriler kullanılarak yapılan bu çalışma, yalnızca araştırmacılara değil, uygulamacılara da bilgi kaynağı olarak katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse, KSS, insana ve çevreye saygılı olmayı, daha bir toplum yaratmak için çalışmayı ve bencil olmayarak paylaşmayı içermektedir. Bu yüzden uygulanması ve yönetilmesi zor bir süreçtir. Ancak, sabırla ve özveriyle bu faaliyetleri uygulamak, uzun dönemli büyük avantajlar sağlamakta ve önemli bir kurumsal itibar değeri kazandırmaktadır. İşletmelerin, gerek kendileri, gerekse toplum için, bu faaliyetleri gönüllü ve sürekli olarak uygulayarak daha iyi bir dünya için katkıda bulunmalarının gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abdullah, Z. ve Abdulaziz, Y. (2013). Institutionalizing Corporate Social Responsibility: Effects On Corporate Reputation, Culture, And Legitimacy In Malaysia. *Social Responsibility Journal*. 9(3), 344-361.

Abratt, R. ve Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*. 46(7-8): 1048-1063.

Acquaah, M. (2003). Organizational Competence and Firm-Specific Tobin's q: The Moderating Role of Corporate Reputation. *Strategic Organization*, 1 (4): 383- 411.

Açıkgöz, B. (2009). Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim. *Kamu-İş Dergisi*. 10(3): 241-263.

Adeosun, L. P. K., ve Ganiyu., R. A. (2013). Corporate Reputation As a Strategic Asset. *International Journal of Business and Social Science*. 4(2): 220-225.

Ahmet Esin (1978). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları*. (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.

Aile İçi Şiddete Son, <http://www.hurriyetkurumsal.com/tr/NSosyal-Sorumluluk/Sayfalar/NAile-Ici-Siddete-Son.aspx> , (15.11.2018).

Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/629/581 (12.03.2019).

Akım, F. (2010). Sağlık Alanında Gerçekleştirilen Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Bireylerde Farkındalık ve Davranış Değişikliği Yaratma Etkisi: “Kalbini Sev Kırmızı Giy Kampanyası” Üzerine Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*. 1(38): 5-20.

Akkoyunlu, G.Ş. ve Kalyoncuoğlu, S. (2014). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Marka Algısı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(3): 125-144.

Akmehmet, D. (1998). *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Işıl Ofset.

Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (ss. 11-36). İstanbul: İGİAD Yayınları.

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2007). ÇEİS. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler)*. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale125.pdf>, (05.12.2018).

Akyar, H. (2008). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alakavuklar, O., Kılıçaslan, N., Selcen, Ö. ve Engin, B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 9(2): 103-143.

Alessandri, S. W. (2001). Modelling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation. *Corporate Communications*. 6(4): 173-182.

Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., ve Bayram, O. (2011). Independent and Joint Effects of Perceived Corporate Reputation, Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 24: 1177-1189.

Alsop, R. Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/itibari-yonetmek-icin-10-altin-kural-16932498> (12.03.2019).

Anadolu Sigorta, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/istiraklerin-sosyal-sorumluluk-projeleri/anadolu-sigorta/Sayfalar/anadolu-sigorta.aspx> , (10.11.2018).

Yapı Kredi Anadolu' ya Bilim Göçü, <http://www.yapikredikss.com.tr/sosyal-sorumluluk-projelerimiz/egitim/anadoluya-bilim-gocu> , (10.11.2018).

Aqueveque, C. (2005). Marketing And Market Development Signaling Corporate Values: Consumers' Suspicious Minds. *Corporate Governance*. 5(3): 70-81.

Arçelik Eğitimde Gönül Birliği Programı, http://www.arcelikas.com/sayfa/183/Egitimde_Gonul_Birligi_Programi, (07.11.2018).

Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.

Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.

Ataç, D. (1982). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*. 18(1): 104-109.

Atlıg, N. S. (2006). *İş Etiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründen Uygulamalar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydede, C. (2002). *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Aydemir, A.B. (2008). İşletmelerin Yeni Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10(2):29-53.

Aydemir, M. (2007). İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA 8000 Standardı. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. (ss. 99-123). İstanbul: İGİAD Yayınları.

Aydın, F. (2017). Sosyal Medya Kullanımı ve Kurumsal Markalaşma: Vodafone Örneği. *Global Media Journal TR Edition*. 8(15): 320-345.

Bakırtaş, H. (2005) *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Konaklama Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bardakçı, Z. (2005). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Çalışanlara Karşı Olan Sosyal Sorumluluklar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., ve Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*. 9(1): 26-38.

Baş, M. (2008). Spor Sponsorluğu ve Spor Federasyonlarının Sponsorluğa Bakışı Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (3):111-124.

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

Bayraktaroğlu, G., İlter B. ve Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Bennett R ve Kottasz R (2000). Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Emprical Investigation. *Corporate Communication: An International Journal*. 5(4): 224-235.

Besler, S. ve Sarıkaya, M. (2009), Kurumsal İtibarı Yaratmada Kurumsal Paydaş Yönetimi ve Medya ile İlişkilerin Önemi. *İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar*. *İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar* (ss. 143-153). Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı. Güzelyurt, ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü, 3-6 Eylül 2008.

Bhattacharya, C. B. ve Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*. 47(1): 9-24.

Bhuvaneswari, S. ve Unnikrishnan, P. (2016). Corporate Social Responsibility & Organizational Performance. *Indian Journal of Applied Research*. 6(5): 249-252.

Biber, A. (2002). *Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluğun Oluşumu ve Türkiye’de Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilbil, E. K., Sütçü, C. S., ve Kıyat, B. D. (2013). Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. 10(39): 163-175.

Bolat, O. İ. (2006). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*. 9(15): 107-126.

Bowd, R. ve Bowd, L. (2001). Assessing a Financial Value for a Corporate Entity’s Reputation: A Proposed Formula. *Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series*. 5: 1-28.

Bozkurt, M. (2011). *Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansıması Ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Brady, A. (2002). *Prolifing Corporate Imagery: A Sustainability Perspective*. Londra: The Judge Institute of Management University of Cambridge.

Brady, A. (2005). Measurement The Seven Elements of Reputation Management. *Corporate Responsibility Management*. 1(5): 4-17.

Brammer, S. J. ve Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of Management Studies*. 43(3): 435-455.

Broon, P. S. ve Vrioni, A. B. (2001). Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing: An Overview. *International Journal of Advertising*. 20(2): 207-222.

Brown, T. J. ve Dacin, P. A. (1997). The Company and The Product: Corporate Association and Consumer Product Response. *Journal of Marketing*. 61(1): 68-84.

Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oslo: World Commission on Environment and Development (WCED).

Budak, G. ve Budak, G. (2014) *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Burke, L. ve Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*. 29(4): 495-502.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Canöz, K. (2013). *Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Konya: Palet Yayınları.

Carlisle, Y. ve Faulkner, D. (2005). The strategy of reputation. *Strategic Change*. 14(8): 413-422.

Carmeli, A. ve Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation an Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*. 8(1): 13-30.

Carr, E., Hart, K., Mackinnon, J.G. ve Mellinger, S. (2004). *Corporate Social Responsibility: A Study of Four Successful Vermont Companies*. <https://www.3psmars.org/documents/corporate-social-responsibility-study-four-successful-vermont-companies/> . (28.11.2018).

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

Carroll, A. B. (1990). Principles of Business Ethics: Their Role in Decision Making and an Initial Consensus. *Management Decisions*. 28(8): 20-24.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34(3): 39-48.

Carroll, A. B. (1993). *Ethics and Stakeholder Management*. *Business and Society*. (2. Ed.). Ohio: South-Western Pub.

Carroll, A. B. (1994). Social Issues in Management Research: Experts' Views, Analysis, and Commentary. *Business and Society*. 33(1): 5-29.

Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*. 100(1): 1-7.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 38(3): 268-295.

Carroll, A. B. (1999). CSR Evolution of a Definitional Construct. *Business&Society*. 38(3): 268-295.

Carroll, A. B. (2000). Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*. 10(1): 33-42.

Carroll, A. B. (2004). Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge. *Academy of Management Executive*. 18(2): 114-120.

Carroll, A. B. (2015). Corporate Social Responsibility: The Center Piece of Competing and Complementary Frameworks. *Organizational Dynamics*. 44(2): 87-96.

Carroll, A. B. (2016). Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 1(3): 1-8.

Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (2008). *Business & Society Ethics and Stakeholder Management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.

Carroll, A. B. ve Kareem M. S. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 12(1): 85-105.

Carroll, A. B. ve Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 12(1): 85-105.

Carroll, A.B. (1983). Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to Cut-Backs in Social Program Funding?. *Vital Speeches of the Day*. 49(19): 604-608.

Caux Round Table For Moral Capitalism, <http://www.cauxroundtable.org/principles/>, (14.12.2018).

Ceritoğlu, A.B. (2011). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşletmelerin Çevre Bilinci Eksenindeki Uygulamalarının Tüketici Satın Alma Davranışı ve Kurum İmajı Algısına Etkisi*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*. 7(2): 91-109.

Commission Of The European Communities (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels.

Cravens, K. S. ve Oliver, E. G. (2006). Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management. *Business Horizons*. 49(4): 293-302.

Çalışkan, O. (2010). *KSS Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuşoğlu, F. (2002). *İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılması Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çevre, Türkiye İş Bankası, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/cevre/Sayfalar/cevre.aspx>, (14.11.2018).

Çınar, M. (2011). *İyi Niyet Geliştirme Aracı Olarak Sosyal Sorumluluk: Jandarma Genel Komutanlığı Toplumsal Gelişime Destek Faaliyetleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiftçioğlu, A.B. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15(1): 1-13.

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V. ve Roper, S. G. (2002). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London Routledge.

Davies, G. ve Miles, L. (1998). Reputation Management: Theory Versus Practice. *Corporate Reputation Review*. 2(1):16-27.

Dawkins, J. ve Stewart, L. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: and Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*. 44 (2-3): 185-193.

Deakin, S. ve Hugh D. W. (2007). Re-Embedding the Corporation? Comparative Perspectives on Corporate Governance, Employment Relations and Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance*, 15 (1): 1-4.

Deems, R. E. (2016). *Corporate Social Responsibility on Twitter*. (Unpublished Master Thesis). Fayetteville: University of Arkansas Journalism.

Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation As A Strategic Resource: An Integration Of Mass Communication And Resource-Based Theories. *Journal of Management*. 26(6): 1091-1112.

Deniz, B. R. (2002). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar. *Pazarlama Dünyası*. 16(6):16-22.

Dentchev, N. ve Aime Heene, A. (2004). Managing The Reputation of Restructuring Corporations: Send The Right Signal To The Right Stakeholder. *Journal of Public Affairs*. 4 (1): 56-72.

Dirim, C. S. (2010). *Müzelerin Kurumsal İtibar Yönetimine Katkısı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, S.Y. (2009). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı Ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Balıkesir'deki Banka Müşterilerine Yönelik Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri : Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dolphin, R.R. (2004). Corporate Reputation: A Value Creating Strategy. *Corporate Governance*. 4(3): 77-92.

Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.

Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*. 23(12): 1077-1093.

Drumwright, M.E. (1994). Social Responsible Organizational Buying: Enviromental Concern as a Noneconomic Criterion. *Journal of the Academy of Marketing*. 24(1): 14-29.

Eczacıbaşı Eğitim, Hijyen Projesi, <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/anasayfa/phone/tr/toplumsal-sorumluluk/egitim/eczacibasi-hijyen-projesi> , (14.11.2018).

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta.

Ersöz, H. Y. (2007). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Eser, Z. ve Özdoğan, F. B. (2006). *Sosyal Pazarlama*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

ETİ Sarı Bisiklet, <https://www.etietieti.com/eti-sari-bisiklet-projesi> , (15.09.2018).

ETİ Sarı Bisiklet, <https://www.etietieti.com/eti-sari-bisiklet-projesi> , (11.11.2018).

Evuleocha, U. (2005). Managing Indigenous Relations: Corporate Social Responsibility in a New Age of Activism. *Corporate Communications: An International Journal*. 10(4): 328-343.

Fatma, M., Rahman, Z. ve Khan, I. (2015). Building Company Reputation and Brand Equity Through CSR: The Mediating Role of Trust. *International Journal of BankMarketin*. 33(6): 840-856.

Ferrer, J.R. (2005). *Globalization: Ethical Evaluations and Implications for Corporate Social Responsibility of Transnational Corporations*. (Unpublished Doctoral Thesis). USA: Loyola University of Chicago.

Fill, C. ve Markwick, N. (1997). Towards os Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal Of Marketing*. 31(5): 396-409.

Flanagan, D. J. ve O'Shaughnessy K. C. (2005). The Effect of Layoffs on Firm Reputation. *Journal of Management*. 31 (3): 445-463.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Pres.

Fombrun, C. J. (2005). The leadership challenge: building resilient corporate reputations", in Doh, J.P. & Stumpf, S.A. (ed.), *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. (pp.54-680). Edward Elgar, Cheltenham.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. ve Sever, J. M. (2013). The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*. 7(4): 241-255.

Fombrun, C. J. ve Foss, C. B. (2001). The Reputation Quotient, Part:1 Developing a Reputation Quotient. *The Gague Delahaye Medialink's Newsletter of Worldwide Communications Research*. (14)3: 1-4.

Fombrun, C. J. ve Shanley, M. (1990). What's in a Name? *Reputation Building and Corporate Strategy*. 33(2): 233-258.

Fombrun, C. ve Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*. 1(1): 5-13.

Frederick, W.C., Post, J.E. ve Davis, K. (1992) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th edition. New York: McGraw Hill.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Galbreath, J. ve Rogers, T. (1999). Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for The Twenty-First Century Business. *The TQM Magazine*. 11(3): 161-171.

Goffee, R. ve Jones, G. (2000). *Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri* (Çeviren: Kıvanç Kutmandu). Ankara: MediaCat.

Golob, U. ve Bartlett, J. (2007). Communicating about corporate social responsibility: a comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*. 33(1): 1-9.

Gotsi, M. ve Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: “living the brand”. *Management Decision*. 39(2): 99-104.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. *Journal of Yasar University*. 4(14): 2129-2150.

Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Hacimirzaoglu, M. (2009). *İtibar Yönetimi: Çanakkale Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Halıcı, A. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 8(1): 11-26.

Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*. 13(2): 135-144.

Hall, R. (1993). A Framework Linking İntangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 14(8): 607-618.

Hartman, L. P., Robert, S. R. ve Dhanda, K. K. (2007). The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations. *Journal of Business Ethics*. 74(4): 373-389.

Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 2(4): 175-211.

Herbig, P. ve Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*. 10(3): 18-24.

Hitt, M. A., Middlemist, D. ve Mathis, R. L.. (1986). *Management: Concepts and Effective Practice*, Second Edition, New York: West Publishing Company.

Huang, Y. H. (2008). Trust and Relational Commitmentİn Corporate Crises: The Effects of Crisis Communicative Strategy and Form of Crisis Response. *Journal of Public Relations Research*. 20(3): 297-327.

İşçioğlu, T. (2002). *Şirket Sosyal Performansı, İçerik Analizi Metodolojisi Kullanılarak Türk Holdinglerinin Performans Değerlendirmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

İtibar Akademisi, <https://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi>. (28.03.2019).

Jefkins, Frank (1993). *Public Relations Techniques*. Great Britain: Britihs Library Cataloging in Publication Data.

Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar Yönetimi*, 7.baskı, İstanbul: MediaCat.

Kalafatoğlu, Y. (2010). *Elektronik Ortamda İtibar Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaköse, T. (2006). *Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karataş, E. (2017). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(23): 77-97.

Karayel, M. ve Yalman, Y. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutlarının Kurumsal İtibara Etkisi, Sivas İli İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(3): 221-233.

Karpat, I. (1999). *Bankacılık Sektöründen Örneklerle Kurumsal Reklâm*. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.

Karpat, I., Gürüz, D., Güneri, B. ve Yaylacı, Ö. G. (1998). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İzmir: İletişim Yayınları.

Keh, H. T. ve Xie, Y. (2009). Corporate Reputation And Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment. *Industrial Marketing Management*. 38(7): 732-742.

Ker-Tah, H. (2012). The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. 109(2): 189-201.

Keidanren Policy&Action (2017) <https://www.keidanren.or.jp/en/policy/csr/charter2017.pdf> , (02.01.2019).

Kotler, P. (2011). *B2B Marka Yönetimi Firmadan Firmaya Satışta (B2B) Marka Nasıl Yaratılır?* (Çev. N. Orhon). İstanbul: MediaCat Yayınları.

Kotler, P. ve Nancy L. (2017). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (Çeviren: Sibel Kaçamak). İstanbul: MediaCat Yayınları.

Köker, N. E. (2010). *Kurum Değeri Yaratma Ve Geliştirmede İtibar Yönetiminin Önemi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köktürk, M. S., Yalçın, M. ve Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı, Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta Basım.

Kuşakçioğlu, A. (2003). *Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağlantı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuyucu, B.A. (2003). *Kurumlarda Başarılı ve Etkin itibar Yönetimi. İtibar Yönetimi* (ss. 13-21). İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.

Laroche, M., Jasmin, B. ve Guido B. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*. 18(6): 503-520.

Leonard, D. ve McAdam, R. (2003). Corporate Social Responsibility. *Quality Progress*. 36(10): 27-32.

Livesay, C. H. ve Carnegie, A. (2000). *Rise of Big Business*. New York: Longman Publishing.

Luo, X. ve Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*. 70(4): 1-18.

Maden, C., Arıkan, E., Telci, E. E., ve Kantur, D. (2012). Linking Corporate Social Responsibility to Corporate Reputation: A Study on Understanding Behavioral Consequences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 58(2012): 655-664.

Mak, A. K. (2005). Identity-Centered Model of Reputation Management: A Case Study of Iowa Tourism Office and its Industry Partners. 8th Annual International

Public Relations Research Conference *The Impact of PR in Creating a More Ethical World: Why Can't We All Get Along?* March 10-13, 2005, (pp.270-292). Miami.

Mavi, Sosyal Sorumluluk Projeleri, <https://www.mavi.com/social-responsibility> , (12.11.2018).

Mazzei, A. (2014). A Multidisciplinary Approach For A New Understanding of Corporate Communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 19(2): 216-230.

Mehtap, O. ve Kokalan, O. (2013). The Relationship Between Corporate Reputation and Organizational Citizenship Behavior: A Comparative Study on TV Companies and Banks. *Quality & Quantity*. 47(6): 3609-3619.

Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. ve Paterson, D. (2005). Corporate Identity: Concept, Components and Contribution. *Journal of General Management*. 31(1): 59-81.

Meslek Lisesi Memleket Meselesi, <https://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet- alanlari/projeler/meslek-lisesi-memleket-meselesi> , (15.11.2018).

Misiak, M. (2016). Corporate Social Responsibility. *Business and the Environment* (ss. 35-55). Lodz: Wydawnictwo Uniwersytetu Lodzkiego.

Mohr, L.A., Webb, D.J. ve Haris E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affaires*. 35(1): 45-71.

Morsing, M. (2003). Conspicuous Responsibility: Communicating Responsibility-to Whom. *Corporate Values and Responsibility: The Case of Denmark*. (Der. Mette Morsing, C. Thyssen). (pp.145-154).Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Motilewa, B. Deborah, Rowland Worlu, E. K. ve Agboola, M. G. (2016). Creating

Shared Value: A paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value. *International Science Index, Economics and Management Engineering*. 10(8): 2424-2429.

Neil, A. M. ve Douglas, W. V. (2001). Product Quality Allignment and Business Unit Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 18(6): 396-407.

Okay, A. (1998). *Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Okay, A. (2005). *Sponsorluğun Temelleri*. İstanbul: Der Yayınları.

Okay, A. (2009). *Sağlık İletişimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Okay, A. (2012). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 2(12): 473-498.

Okay, A. (2013). *Kurum Kimliği*. (7.Baskı). İstanbul: Derin Yayınları.

Okay, A. ve Okay, A. (2011). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Onaylanan ILO Sözleşmeleri,
<https://birim.ailevecalisma.gov.tr/diyih/contents/uluslararasıkuruluslar/ilo/ilosozlesmeleri/>, (12.11.2018).

Othman, S., Darus, F. ve Arshad, R. (2011). The Influence Of Coercive Isomorphism On Corporate Social Responsibility Reporting And Reputation. *Social Responsibility Journal*. 7(1): 119-135.

Ovalıoğlu, N. (2007). *Kurumlarda Kimlik ve İmaj Değişim Süreci: Arçelik Firması Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öğüt, N. (2008). *Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Halkla İlişkiler Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öncel, M. (2010). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler.

Öter, Z. ve Özdoğan, O N. (2005). Kültür Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon İmajı: Selçuk-Efes Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 16(2): 127-138.

Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(15): 57-72.

Özer, A. Ve Tortop, N. (2013). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Özgen, E. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*. İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık.

Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri Yönelik Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özüpek, M. N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitabevi.

Peltekoğlu, F. (2004). *Halkla İlişkiler Nedir (3.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım.

Popescu, R. B. ve Madalina V. (2015). *Corporate Social Responsibility and Financial Analysis of the BP Deep-Water Horizon Oil Spill*. (Unpublished Master Thesis). Wien: Universitat Wien Angestrebter Akademischer Grad.

Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage Of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. December,2002: 1-15.

Porter, M. E. ve Mark R. K. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Nos. 1-2 (January-February 2011): 62-77.

Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: image and identity. *Corporate Reputation Review*. 4(1): 50-64.

Quazi, A. ve Amran, A. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability Contemporary Perspectives. *Business Strategy and a Sustainable World*. (pp. 41-63). Australia: Pearson.

Ranft, L., Annete, G. R., Ferris, R., ve Buckley, M.C. (2006). Marketing The Image of Management: The Cost and Benefits of Ceo Reputation. *Organizational Dynamics*. 35(3): 279-290.

Rawlins, B. L. (2005). Corporate Social Responsibility, *Encyclopedia of Public Relations* (pp.210-214). Sage: Thousand Oaks.

Reputation Institute. <https://www.reputationinstitute.com/about-us/our-story> , (01.02.2019).

Sabancı - Kültür ve Sanat, <https://www.sabanci.com.tr/sosyal-sorumluluk/sosyal-sorumluluk-faaliyetlerimiz/kultur-and-sanat> , (10.11.2018).

Sabuncuoğlu, Z. (1992). *Halkla İlişkiler*. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sağır, M. ve Türkeri, İ. (2015). Turizm İşletmelerinde Stratejik Boyutları ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Örnek İncelemeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(22): 283-314.

SAI, <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689> , (20.10.2018).

Sánchez, J. L. F., Sotorrio, L. L. ve Diez, E. B. (2015). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation in a Turbulent Environment: Spanish Evidence of the Ibex35 Firms. *Corporate Governance*. 15(4): 563–575.

Saraniemi, S. ve Ahonen, M. (2008). Destination Branding from Corporate Branding Perspective. *Proceedings of the Conference on Corporate Communication*. June-2008: 435-448.

Schermerhorn, J. (1993). *Management for Productivity*. New York: John Willer Inc.

Schultz, M., Hatch, M.J. ve Larsen, M.H., (2000). *The Expressive Organization: Linking, Identity, Reputation and The Corporate Brand*. New York: Oxford University Press Inc.

Schwartz, M. ve Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complimentary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business and Society*. 47(2): 148–186.

Sen, S. ve Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*. 38(2): 225-243.

Shamma, H. ve Hassan, S. (2009). Customer And Non-Customer Perspectives For Examining Corporate Reputation. *Journal Of Product & Brand Management*. 18(5): 326-337.

Sharma, S. (2016). Corporate Social Responsibility: An Inquisitive Enquiry into Past, Present and Future. *Financial Matters in Gloabal Perspective*. (pp.345-351). New Delhi: Prestige Institute of Management, Gwalior, MP, India and Bharti Publications.

Siltaoja, M.E. (2006). Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation - a Qualitative Study. *Journal of Business Ethics*. 68(1): 91-111.

Simionescu, L. ve Dumitrescu, D. (2014). Corporate social responsibility and financial crisis. *Monetary, Banking and Financial Issues in Central Eastern EU Members Countries: How can Central and Eastern EU Members overcome the current economic crisis?*, (pp.281-289). Romania, Iasi, 10-12 April 2014.

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, www.dernekler.gov.tr , (21.12.2018).

Sohodol Bir, Ç. (2008). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Solmaz, B. (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*. 4(3): 60-70.

Sosyal Sorumluluk - OPET, <https://www.opet.com.tr/-Gucu> , (14.11.2018).

Sosyal Sorumluluk - OPET, <https://www.opet.com.tr/tarihe-saygi> , (14.11.2018).

Sosyal Sorumluluk - OPET, <https://www.opet.com.tr/Temiz-Tuvalet> , (11.11.2018).

Sosyal Sorumluluk - OPET, <https://www.opet.com.tr/trafik-dedektifleri> , (07.11.2018).

Sosyal Sorumluluk - OPET, <https://www.opet.com.tr/yesil-yol> , (11.11.2018).

Sosyal Sorumluluk Platformu, <http://www.sosyalsorumluluk.org/kurumsal-sosyal-sorumlulugun-turkiyede-gelisimi/> , (25.09.2018).

Sosyal Sorumluluk Projelerimiz, <https://www.turkishairlines.com/tr-us/basin-odasi/sosyal-sorumluluk-projelerimiz/index.html> , (07.11.2018).

Sosyal Sorumluluk, <https://www.vestel.com.tr/sosyal-sorumluluk> , (15.11.2018).

Sustainable Living, <https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/water-use/sustainable-water-use-in-our-manufacturing-operations/> , (10.10.2018).

Sürgevil, O. (2008). *Farklılık Ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Swaen, V. ve Chumpitaz, R. C. (2008). Impact of Corporate Social Responsibility on consumer trust. *Sage Journal*. 23(4): 7-34.

Sweeney, L. A. (2009). *Study of Current Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) and an Examination of the Relationship Between CSR and Financial Performance Using Structural Equation Modelling (SEM)*. (Unpublished Doctoral Thesis). Dublin: Dublin Institute of Technology.

Şahin, H. M., Koç, S. ve Yılgin, A. (2003). *Beden Eğitimi ve Sporda Sponsorluk*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şatır, Ç. ve Sümer Erendag, F. (2008). Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor? *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 5(2): 15-25.

Şimşek, Ş. M., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, www.vgm.gov.tr , (21.12.2018).

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.

Taghian, M., D’Souza, C. ve Polonsky, M. J. (2015). A Stakeholder Approach To Corporate Social Responsibility, Reputation and Business Performance. *Social Responsibility Journal*. 11(2): 340-363.

Taşkan, U. (2003). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmelerinde Halkla İlişkilerin Rolü ve Konuyla İlgili Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşlıyan, M. (2012). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdanı Gereği*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.

Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*. Çev: Murat Yoz. İstanbul: MediaCat Yayınları.

TKSSD, <http://kssd.org/10-kurumsal-sosyal-sorumluluk-zirvesi/> , (18.08.2018).

TKSSD, http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf , (18.08.2018).

Top, S. ve Öner, A. (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(7): 95-108.

Torlak, Ö. (2001). *Pazarlama Ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Torlak, Ö. (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları. Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (Ss.32-50). Eskişehir: AÖF Yayınları.

Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Tuna, M. ve Tuna, A. A. (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tuncoğlu, M. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetiminde Yeşil Pazarlamanın Yeri ve Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turkcell, *Kardelenler*, <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk/toplumsal-sorumluluk-projelerimiz/kardelenler> , (07.11.2018).

Türkiye' nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri , <https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/lang--tr/index.htm> , (15.09.2018).

UNCTAD. (1999). *The Social Responsibility of Transnational Corporations*. NY and Geneva: United Nations.

Unerman, J. (2008). Strategic Reputation Risk Management and Corporate Social Responsibility Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 21(3): 362-364.

United Nations Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> , (21.09.2018).

Ural Güzelcık, E. (2002). İtibar Yönetimi: Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2): 83- 93.

Ural Güzelcık, E. (2012). Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme. *Online Academic Journal of Information Technology*. 3(7): 7-20.

Usta, M. (2006). *Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 21(21): 69-84.

Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür.

Turkcell, <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk/toplumsal-sorumluluk-projelerimiz/van-icin-turkiye-kumbarasi> , (15.11.2018).

Vendelo, M. T. (1998). Narrating Corporate Reputation: Becoming Legitimate Through Storytelling. *International Studies of Management & Organization*. 28(3): 120-137.

Vidaver-Cohen, D. ve Bronn, P. S. (2013). Reputation, Responsibility, and Stakeholder Support in Scandinavian firms: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*. 127(1): 49-64.

Weigelt, K. ve Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*. 9(5): 443-454.

Wilcox, D. L. ve Cameron, G. T. (2009). *Public Relations: Strategies and Tactics* (9.baskı). London: Pearson Education, Inc.

Wood, D. J. (1991). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*. 17(2): 383-406.

Yalman, Y. (2018). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkileri: İşletme Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yaşamış, D. F. (1995). *Çevre Yönetiminin Temel Araçları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Yenal, M. (2002). *Göster Kimliğini*. <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/goster-kimligini-85938> , (05.12.2018).

Yenal, M. (2002). *Hürriyet. Göster Kimliğini*. <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/goster-kimligini-85938> , (10.03.2019).

Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yozgat, O. (1983). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Met-Er Matbaası.

Yumuşak, M. (1999). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Kavramının Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Yurtsever, S. (2013). *Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Karabük Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarının Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ziraat Bankası Faaliyet Raporu,
<http://ebulten.ziraatbank.com.tr/tr/s/d/ziraatweb/tr/m-1-11.html> , (07.11.2018).

Zoroğlu, E. (2001). *Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayın Katılımcı,

Aşağıda Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora programı kapsamında yürütülen tez çalışması için hazırlanmış olan anket formu yer almaktadır. Bu çalışma, siz değerli müşterilerin, **Opet işletmesinin gerçekleştirmiş olduğu “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” projelerine bakış açılarını incelemeyi amaçlamaktadır.** Ankette yer alan sorulara içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın güvenilirliği açısından son derece büyük öneme sahiptir. Lütfen sizin için uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz. Sorulara verdiğiniz cevaplar kişisel değil sadece kurumsal değerlendirme amaçlıdır. Herhangi bir şekilde isminizi veya kimliğinizi belirtecek bir bilgi yazmanıza gerek yoktur. Verdiğiniz bilgiler sadece akademik çalışma kapsamında kullanılacaktır. Tez çalışmamıza katkıda bulunmak için değerli vaktinizi ayırdığınız için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımla...

İlkay GÜLERYÜZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

İşletme Doktora Program Öğrencisi

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın	Eğitim Durumu : () İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite () Lisansüstü
Medeni Durum : () Evli () Bekâr	Mesleğiniz : () Serbest Meslek () Özel Sektör () Kamu Sektörü
Yaşınız : () 18-25 arası () 26-35 arası () 36-45 arası () 46-55 arası () 56-65 arası () 66 ve üzeri	Aylık Geliriniz : () 2000 TL ve altında () 2001-3000 TL arasında () 3001-4000 TL arasında () 4001-5000 TL arasında () 5001 TL ve üzerinde

SIRA	SORU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Opet ülkenin gelişimine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
2	Opet faaliyet gösterdiği bölgelerde ki sosyal ve kültürel faaliyetleri destekler.	1	2	3	4	5
3	Opet az gelişmiş bölgelerde projeler geliştirir.	1	2	3	4	5
4	Opet insani faaliyetleri destekler.	1	2	3	4	5
5	Opet “Örnek Köy” ve “Tarihe Saygı” projeleri ile ülke değerlerinin korunmasında ve yaşatılmasında rol oynar.	1	2	3	4	5
6	Opet doğal kaynakları korur.	1	2	3	4	5
7	Opet üretim esnasında çevreye zarar vermez.	1	2	3	4	5
8	Opet ürünlerini mümkün olduğunca ekolojik (çevreye saygılı) hale getirir.	1	2	3	4	5
9	Opet “Yeşil Yol” projesi ile doğaya önemli ölçüde fayda sağlar.	1	2	3	4	5
10	Opet tüketici haklarına (satış sonrası hizmet, bilgilendirme) saygılıdır.	1	2	3	4	5
11	Opet müşterilere adil davranır.	1	2	3	4	5
12	Opet müşterilere ürün hakkında doğru bilgi verir.	1	2	3	4	5
13	Opet “Temiz Tuvalet Kampanyası” müşteriler tarafından beğenilmiştir.	1	2	3	4	5
14	Opet çalışanlarını etnik grup, cinsiyet, dini inançlarından bağımsız olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
15	Opet istihdam sağlar.	1	2	3	4	5
16	Opet çalışanlara yönelik olan yasa ve mevzuatlara uygun hareket eder.	1	2	3	4	5
17	Opet çalışanların haklarını korur.	1	2	3	4	5
18	Opet çalışanların sağlık ve güvenliklerini garanti eder.	1	2	3	4	5
19	Opet “ Gücü Projesi ” ile lara değer ve önem verdiğini gösterir.	1	2	3	4	5

20	Opet akaryakıt sektöründe iyi bir itibara sahiptir.	1	2	3	4	5
21	Opet' e çok saygı duyulur.	1	2	3	4	5
22	Opet iyi düşünölmüş bir organizasyondur.	1	2	3	4	5
23	Opet iyi bir mevkiye sahiptir.	1	2	3	4	5
24	Opet saygın bir işletmedir.	1	2	3	4	5

