

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
RADYO TELEVİZYON VE SİNEMA ANA BİLİM DALI
RADYO TELEVİZYON BİLİM DALI

**İLETİŞİM KANALLARI ÜZERİNDEN DUYURULAN
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
VE SPONSORLUK PROJELERİNİN
İTİBAR YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

PINAR NAZLI ÖZCENGİZ

İSTANBUL, 2014

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
RADYO TELEVİZYON VE SİNEMA ANA BİLİM DALI
RADYO TELEVİZYON BİLİM DALI

**İLETİŞİM KANALLARI ÜZERİNDEN DUYURULAN
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
VE SPONSORLUK PROJELERİNİN
İTİBAR YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

PINAR NAZLI ÖZCENGİZ

579211010

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. ALİ MURAT YEL

İSTANBUL, 2014



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

RADYO, TELEVİZYON VE SİNEMA Anabilim Dalı RADYO TELEVİZYON Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi PINAR NAZLI ÖZCENGİZ'nin İLETİŞİM KANALLARI ÜZERİNDEN DUYURULAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SPONSORLUK PROJELERİNİN İTİBAR YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.05.2014 tarih ve 2014-19/34 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...10.../06/2014...

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. ALİ MURAT YEL	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. CENGİZ ANIK	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. MUKADDER ÇAKIR	

ÖZET

Anahtar Kelimeler: İtibar, İtibar Yönetimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Marka, Marka İmaji.

İtibar, kurumların sahip olduğu en önemli değerlerin başında gelmekte, rekabetin gün geçtikçe arttığı dünyada tüm paydaşlar ve hizmet alanlar nezdinde farklılaşmada önemli bir rol üstlenmektedir. İtibar artık ölçümlenebilir ve yönetilebilir hale gelmiştir.

Günümüzde kurumsal itibarın inşası geleneksel etik ilkelere önem vermenin yanında kurumların toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve topluma geri vermeleri ile sağlanmaktadır.

Ülkemizde yeni sayılabilecek Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) projeleri ve Sponsorluklar dünyada uzun zamandır önem verilen bir konudur.

Bu tez çalışmasında, kurumsal itibar kavramının tanımı, kapsamı, boyutları, kurumsal itibar yönetimi süreci, literatür taramasıyla elde edilen bilgiler ışığında açıklanarak ülkemizdeki uygulamalardan bazı örnekler değerlendirilmektedir.

Çalışmada, yerli ve yabancı şirketlerin kurumsal itibarı yönetme amacıyla gerçekleştirdiği çeşitli KSS ve Sponsorluk projeleri incelenmiş, bazı şirketlerin bu projeleri çalışma etiğine, çalışanlarına, çevreye verdiği olumsuz etkileri yok etmek veya zararlı çalışmalarının sonuçlarını temizleyerek itibar tamiri yapmak için kullandıkları ifade edilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

Keywords: Reputation, Corporate Reputation Management, Corporate Social Responsibility, Brand, Brand Image.

Reputation, companies' one of the most important values to have, plays a vital role in making a difference on stakeholders and customers opinion, in today's increasingly competitive environment. As of now, reputation has become measurable and manageable.

Today, building up a corporate reputation relies on meeting corporate social responsibility benchmarks and giving back to the community, as well as giving importance to traditional ethical principles.

Corporate Social Responsibility (CSR) projects and supporting Sponsorships - that are considered fresh in our country- are given a long time importance in today's modern world.

This thesis aims to explain, the definition of the concept of corporate reputation, its scope and size, the corporate reputation management process, by the information obtained through literature.

In the study; both domestic and foreign companies' various CSR and Sponsorship projects- aiming corporate reputation management- were examined, while some companies' use of CSR and Sponsorship to clean up negative or harmful results of their work and to repair their reputation, were studied.

ÖNSÖZ

Kurumsal itibar, geçmişten beri şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri için en önemli değerlerden biridir. Ancak geçmişte soyut kabul edilen bu kavram küreselleşen dünyada rekabet arttıkça somutlaştırılmaya başlanmış, araştırma konusu haline getirilerek matematiğe oturtulmuş ve organizasyonel açıdan da ete kemiğe bürünmüştür.

İşletmelerde birçok faktörün başarılı yönetilmesi ile anlam kazanan kurumsal itibar kavramı ve çalışmaları, sosyoloji ve iletişim bilimleri ile de sürekli alışveriş halindedir. Toplumun ürün ve hizmetlere yönelteceği tepkiler, paydaşlarla iletişim, kriz yönetimini de kapsamına alan tüm halkla ilişkiler faaliyetleri, geleneksel ve yeni medya kullanımı bu trafiğin olmazsa olmaz unsurlarıdır.

İletişim kanallarının doğru kullanımı ve şeffaf bilgi aktarımı gitgide bilinçlenen tüketici için bir gereksinim olmuştur. Bu yeni tüketici profili artık satın aldığı ürünün arkasında kimin olduğunu ve ürününü kullanarak kimin iş yapma şeklini onaylamış bulunduğunu daha çok bilmek istemektedir. Şirketler ise hem itibarlarını sağlamlaştırmak hem zaman zaman içine düştükleri farklı türden krizlerden kurulmak ve aklanmak için kurumsal itibar yönetiminin nimetlerinden yararlanmaktadır.

Bu çalışmamda, yüksek lisansta aldığım dersler, yaptığım okumalar ve New York Üniversitesi'nde katıldığım seminerler ışığında Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Sponsorluk Yönetimi konusunu inceledim. Kurumsal İtibar kavramını birçok açıdan irdeledikten sonra çeşitli örneklerle yer verdim.

Bu sayede medya kanallarının etkin kullanımı ile gerçekleşen isabetli Sosyal Sorumluluk Projesi ve Sponsorluk yönetimleri ile en kritik durumlarda bile çok güçlü bir can simidi olarak itibarı güçlendirebileceğini yahut kurtarabileceğini gösteren hipotezimi aktarmak isterim.

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli danışman hocam Prof.Dr. Ali Murat Yel'e, Doç. Dr. Mukadder Çakır'a ve başta eşim Özben olmak üzere desteğini esirgemeyen aileme teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Nazlı Özcengiz Çetin
İstanbul, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1 GİRİŞ	1
2 KURUMSAL İTİBAR	2
2.1 İtibar Kavramı	2
2.2 Osmanlı'da İtibar	3
2.3 Kurumsal İtibar Kavramı	5
2.4 Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi	7
2.5 Kurumsal Marka İmajı	8
2.5.1 Kurumsal Marka İmajı ile Kurumsal İtibarın Farkı	9
2.6 Kurumsal İtibarın Bileşenleri	9
3 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE ÖLÇÜMÜ	17
3.1 Kurumsal İtibar Yönetiminde Medyanın Etkisi	18
3.1.1 Sosyal Medyada İtibar Yönetimi	18
3.2 Kriz Ortamlarında İtibar Yönetimi	21
3.2.1 Shell Örneği: Kimlik Tasarlama ve İfadesi	22
3.3 Kurumsal İtibarın Ölçümü	24
3.3.1 Türkiye'de ve Dünya'da İtibar Kurumları	25
İtibar Yönetimi Enstitüsü	25
TEİD – Etik İtibar Derneği	26
Reputation Institute	26
3.4 Başarılı İtibar Yönetim Metodu	27
4 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	29
4.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ortaya Çıkışı	29
4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Türkiye'de Tarihsel Gelişimi	35
4.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alanları	36

4.4Üçlü Son Satır Anlayışı.....	36
4.5Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerini En Çok Kullanması Gereken Sektörler	36
4.6KSS'nin Şirketler İçin Diğer Avantajları.....	39
4.7Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesinin Temel Kriterleri	39
4.8Hikayesi Olan KSS Projeleri Üretmek.....	40
5 SPONSORLUK	41
5.1Sponsorluk Kavramı	41
5.2Doğru Zamanda Doğru Sponsorluk	42
5.3Sosyal Baskılar.....	43
5.4Özel Etkinlik Sponsorluğu	44
5.4.1McDonald's 'ın Spor Pazarlaması.....	44
5.4.2Olimpiyatlar.....	45
6 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SPONSORLUK PROJELERİNDEN UYGULAMA ÖRNEKLERİ	52
6.1Kozmetik Sektörü	53
6.1.1Hayvan Deneyleri ve The Body Shop Şirketi	53
6.2Eğlence Sektörü	57
6.2.1Gülben Ergen Zihinsel Engelliler Rehabilitasyon ve Eğitim Vakfı Vakası ve Sosyal Sorumluluk	57
6.3Tekstil Sektörü	58
6.3.1LCWaikiki	58
6.4Türkiye'deki Şirketlerin Sosyal Sorumluluk Projeleri.....	59
6.5Felaket Zamanlarında Sosyal Sorumluluk Projeleri	60
6.6Başarılı Sosyal Sorumlular.....	61
6.6.1Turkcell	61
6.6.2Gilan	62
6.6.3Ben&Jerry's.....	62
6.6.4Deutsche Bank.....	63
6.6.5Westpack	63
6.6.6Unilever	64
6.6.7Soyak	65
6.6.8Intel.....	66

6.6.9Vestel.....	67
6.6.10Aygaz.....	68
6.6.11Eczacıbaşı –İpek Kâğıt.....	68
6.6.12Sunjut.....	69
6.6.13Toms Shoes	69
6.7Şirketlere Uygun KSS Projeleri Üretmek	70
7 SONUÇ	73
KAYNAKÇA	76

TABLO LİSTESİ

Tablo- 1 Türk Markaları için İtibar Yönetimi Ne Anlama Geliyor.....	21
Tablo -2 KSS Faaliyetleri Yapması Gerekli Görülen Şirket Türleri.....	38
Tablo- 3 Van Depremi’nde En Fazla Sosyal Sorumluluk Gösterdiği Düşünülen Markalar.....	61

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil - 1 İtibar Mıknatısı.....	8
Şekil - 2 Ikea'nın Kriz Sonrası Yayınladığı Basın İlanı.....	13
Şekil - 3 Dell Ve Best Buy İşbirliğinin Yapıldığı Intel Gazete İlanı.....	15
Şekil - 4 BP İçin Tasarlanan Logo.....	16
Şekil - 5 Online İtibar Yönetim Kanalları	19
Şekil - 6 Deutsche Bank'ı Protesto Edenler	43
Şekil - 7 2012 Londra Olimpiyatları Sırasında Yapılan Protestolardan Örnekler.....	47
Şekil - 8 2012 Londra Olimpiyatları Dow Chemical Protestosu	48
Şekil - 9 Hindistan Bhopal Gaz Kurbanları Protestosu	49
Şekil - 10 Hindistan Bhopal Gaz Kurbanları Protestosu	49
Şekil - 11 2012 Londra Olimpiyatları Sırasında Yapılan Protestolardan Örnekler	51
Şekil - 12 Göğüs Kanseri Farkındalığı Kampanyası İçin Üretilen Pembe Tabanca.....	71

KISALTMALAR

Ar-ge	:Araştırma Geliştirme
Bkz	:Bakınız
Çev.	:Çeviri
KSS	:Kurumsal Sosyal Sorumluluk
WOM (Word of Mouth)	:Ağızdan ağza pazarlama
Vb.	:Ve benzerleri
Yy	:Yüzyıl

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Ülkemizde önemi yeni yeni anlaşılan kurumsal itibar kavramı ve yönetimi, şirketlerin rekabetçi dünyada farklılıklarını ve özgünlüklerini ortaya koymaları için titizlikle üzerinde durmaları gereken bir konudur. Özel sektörün artan talepleri ve özel danışmanlık şirketlerinin çalışmaları ardından konu akademik anlamda da önem kazanmış ve gerek teorik düzeyde gerekse sektör işbirlikleriyle çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk projeleri bu çalışma için seçmiş olduğum iki önemli Kurumsal İtibar artırıcı faaliyettir.

Çalışmamada aynı alanda bundan önce yapılmış çalışmalardan farklı olarak, toplumda şirketlerin tamamen iyi niyetlerle yaptığı algısı taşıdığı KSS ve Sponsorluk projelerine şüpheci ve eleştirel bir bakış açısı ile göz atmak istedim. Yedi bölümden oluan çalışmamda literatür taraması ve farklı sektörlerden örneklerle KSS ve sponsorlukların gerçekleştirilme sebeplerini ve bunların toplumda yarattığı algıyı araştırma sonuçları ile aktardım.

Bu çalışma, İtibar inşa etmek ve korumak isteyen şirketlerin KSS ve Sponsorluklara göstermesi gereken öncelik ve önemin boyutunu sergilemesi yanında tüketicinin bu çalışmalara karşı irdelleyici bir bakış kazanması açısından faydalı olacaktır.

2. BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR

“İtibar kazanmak 20 yıl sürer, onu kaybetmek ise 5 dakika. Eğer bunu iyice düşünürseniz, her konuda daha farklı davranmaya başlarsınız”¹.

Warren Buffet

2.1 İtibar Kavramı

İtibar, ‘saygı görme’, saygınlık’, ‘prestij’ olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar üzerine çalışmış Barnett, Jermier ve Laffery’e göre, kurumsal itibar kavramı zaman içinde kuruma atfedilmiş olan finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmesini baz alan gözlemcilerin kurumla ilgili kolektif yargılarıdır.

Genel olarak itibar, hem örgüt çalışanlarının hem de dış paydaşlar olarak lanse edilen müşterilerin algılamalarını ihtiva etmektedir. Literatür incelendiğinde, itibar kavramıyla ilgili olarak farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

İtibar, Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır². İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür³. Charles Fomburn’a göre itibar, ‘kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer’dir⁴. Bu sayede paydaşlar gözündeki yerini belirler.

İtibarın temelleri, annemizin babamızın bize henüz çocukken öğrettikleri erdemler üzerine kuruludur. Eylemlerin, söylemlerle tutarlı olması itibar kazanmanın

¹Telegraph, *Warren Buffet: My Personal Philosophy*, 14.02.2013

²TDK Türkçe Sözlük, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992: 737.

³M. L. Sherman, *Reputation. The Only Thing That Can Give Your Business A Second Chance. Making The Most of Your Reputation*. London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK): 1999, s.11.

⁴Charles J.Fomburn, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996 s.37

esasını oluşturur. İtibar, güvenilir olmaktır. Güven, kişilere olduğu gibi kurumlara da güç kazandırır. Ancak güvenilir olabilmek uzun bir zaman içinde elde edilebilen, diğer yandan çok kısa sürede yitirilebilen, yanıltma ve aldatılma riskini de içerdüğinden dolayı kırılgan bir değerdir⁵. Hassasiyetle yönetilmelidir.

İtibar zaman zaman Halkla İlişkiler ile karıştırılmaktadır. Halkla İlişkiler bilinirlik, itibar beğenilirlikle ilgilidir. Tanınmak illa ki beğeni değildir. Beğenilirsiniz tanımazsınız, tanırırsınız beğenilmezsiniz⁶. Amaç beğenilip aynı zamanda tanınmaktır ki itibardan bahsedilebilsin.

Ferruh Uztuğ'a göre; kurumsal iletişim halkla iletişimin dönüşümüdür⁷. Davranışlar üzerinde yapılan araştırmalar insanların kararlarını duygularıyla verdiklerini göstermiştir. İtibar yönetiminin yöntemi buna göre hazırlanmalıdır. Kurumsal itibar içeride kültürü, dışarıda müşteri ilişkilerini yönetmektir.

Kurumsal itibarın, kurumlar için bu kadar öne çıkmasının nedenleri arasında ticari rekabetin artması en önemlisidir. Stratejistler, kurum itibarını rakiplere karşı bir üstünlük olarak görmektedirler.

Bir kurum için itibar oluşturmak oldukça zordur. Bunun nedeni ise itibar kavramının uzun zaman içinde oluşan, tesis etmesi zor fakat bozulması kolay bir kavram olmasındandır. İtibarını oluşturan bir kurumun, itibarı henüz oluşmamış ya da oluşma safhasında olan bir rakip kuruma karşı çok büyük avantajı bulunmaktadır.

2.2 Osmanlı'da İtibar

Tarih boyunca devlet ilişkileri sebebiyle krallara verilen dev hediyeler, mimari eserler, yaptırılan dev heykeller, büyük saraylar itibar yönetimidir. Osmanlı padişahı Yavuz Sultan Selim'in son Abbasi halifesini himayesi altına alması ve akabinde

⁵Doç.Dr.Selma Karatepe, İtibar Yönetimi: *Halkla İlişkilerde Güven Yaratma*, İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Kış 2008 C7 s.23.

⁶Cem Çınlar, 1.İtibar Yönetimi Enstitüsü İtibar Yönetimi Konferansı Panel Notları'12 <http://www.reputationconference.org/tr/iyk2012>

⁷Ferruh Uztuğ, 1.İtibar Enstitüsü İtibar Yönetimi Konferansı Panel Notları'12 <http://www.reputationconference.org/tr/iyk2012>

halifeligi Osmanlı makamına geçirmesi, Kutsal emanetleri koruma altına alması, yabancı devletlere kapitülasyonları bahşetmesi itibar yönetimi sayılabileceği gibi, 500 yıl önce Sefarad Musevilerinin Osmanlı topraklarına kabul edilmesi ve azınlıklara tanınan haklar da devletin gücü, zenginliği ve hoşgörüsünün yansımasıdır.

Osmanlı Devleti'nin gücü itibarını getirmiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nun itibarının ise dış dünyada gücünü artırdığı açıktır. Öyle ki, Amerika'yı dahi yıllık vergiye bağlamıştır⁸. (Yıl 1795.) Bu, Amerika'nın iki asrı aşkın tarihinde yabancı dille imzalanan tek anlaşma olduğu gibi, yabancı devlete vergi ödemeyi kabul eden tek Amerikan belgesidir.

Anadolu'ya baktığımızda ise 1207 yılında kurulan Ahilik teşkilatı ticaret geleneği ve esnaflığı yazılı olmayan kurallar ile itibar esasını gözeterek yönetmiştir⁹. Ahilik, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde Anadolu'da yaşayan Müslüman Türkmen halkın sanat, ticaret, ekonomi gibi çeşitli meslek alanlarında yetişmelerini sağlayan, onları hem ekonomik hem de ahlaki yönden yetiştiren, çalışma yaşamını iyi insan meziyetlerini esas alarak düzenleyen bir örgütlenme olmuştur. Günümüzün esnaf odalarına benzer bir işlevi olan Ahilik iyi ahlakın, doğruluğun, kardeşliğin, yardımseverliğin birleştiği bir sosyo-ekonomik düzendir¹⁰. Ahi sisteminde ahlâkın, toplumsal ve iktisadi kaidelerin temelini, Orhun Kitabeleri'nden başlayarak sonradan yazıya geçirilen Bilge Kağan Destanı, Kutadgu Bilig, Divanü Lûgati't Türk, Fütüvvetname denilen iyi ahlâk kitapları ile İslam alimleri: Farabi, İbn-i Sina, İbn-i Haldun ve Ahi Evren çizgisinde gelişen düşünce sistemi oluşturur.

Dönemin itibarlı tüccarlarından olmanın bazı şartları vardır: geçimini temin edecek bir meslek veya sanatı olmayanlar Ahiliğe giremezdi. Ahinin bir sanatı olmalıydı. Ahinin bir işi olduğu gibi işinde doğru ve dürüst de olmalıydı. Yardım etmeyen, yardımlaşmayan, başkasına yük olan Ahilik adabına aykırı davranmış demektir. Fal bakan, sihir düzen, yalanla iş yapan, hırsızlık eden, karaborsa kollayan, stok eden, kibir ile gösteriş yapan Ahi olamazdı. Ahi teşkilatları, ihtiyaçlar oranında üretim yapan, üretimi ve tüketimi sınırlayan, herkesi iş sahibi kılan, meslekî yeterliliği

⁸Yale Law School, Lillian Goldman Law Library, http://avalon.law.yale.edu/18th_century/bar1795t.asp 20.04.2014

⁹*Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu ve Ahilik*, Ahilik Vakfı Yayınları, İstanbul

¹⁰*Ahiler Ankara'da 31 Yıl Hükümet Etmişler*(2012), www.dunyabizim.com 26.04.2012

gözeten, haksız rekabeti ve iflasları önleyen, tekelci eğilimlerin güçlenmesini engelleyen, ürün kalitesini artıran, tüketicinin korunmasını önceleyen, muhtaçlara yardım eden, meslek içi eğitimle çıraklarını ustalığa çeken, iş başındaki eğitimle iş dışındaki eğitimi birleştiren, insanı israf etmeyen bir iktisadi-sosyal hareketti.¹¹ Rekabete meydan verilmezdi. Helal ekmek gözlenirdi. İşinde beceriksiz ya da başarısız bulunan kişinin pabucunu dama atma âdeti vardı ki, bu itibarını kaybedişinin ilanı olur, bir daha da kendisi ile iş yapılmazdı. Bugün bile devam eden Osmanlı ticaret geleneği sayesinde Kapalı Çarşı'da esnaflar arasında kayıtsız biçimde, deftere bile yazılmadan gerçekleşen altın trafiği karşılıklı güvene dayalıdır. Oradaki güven itibardır.

2.3 Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik taşımasına rağmen somut olarak hissedar değeri yaratmaktadır¹². Kurumsal itibarla ilgili literatür taramasında çeşitli araştırmacıların görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

Kurumsal itibar,

- Rekabet konusunda işletmeye önemli bir avantaj sağlayarak rekabeti sürdürülebilir düzeye çıkarır¹³.
- Kurumun ürün ve hizmetlerine ekstra değer kazandırır, müşterilerin ürün ya da hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına yardımcı olur ve müşterilerin fonksiyonel olarak benzer algıladıkları ürünler (televizyon vs.) ve hizmetler (eğitim, hukuki hizmetler) arasından seçim yapmasına yardım eder¹⁴.
- Olumlu müşteri tutumları ve algıları sağlar ve satışların artmasına yardımcı olur¹⁵.
- Gelecekteki hisse senedi değerlerinde olumlu etkiler oluşturur¹⁶.
- Kurumların ürünlerinin ve vermiş oldukları hizmetin birbirine yakın olduğu ve kıyaslama yapılamadığı zamanlarda tüketicilerin tercihlerinde rol oynar¹⁷.
- Pazar payını artırır, yatırımcıları çeker ve yeni küresel pazarlara erişimi sağlar¹⁸.

¹¹ Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu ve Ahilik, Ahilik Vakfı Yayınları, İstanbul

¹² Fombrun, İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma Konferansı / PRCI / 11

¹³ Stelios.C Z., *The issue life-cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy*. Corporate Reputation Review, 2005 s.254.

¹⁴ Dowling, G. R., *Corporate Reputations: Should you compete on yours?* California Management Review, 2004 s.19.

¹⁵ Pruzan, P., *Corporate Reputation: Image and Identity*. Corporate Reputation Review, 2001 s.50

¹⁶ Fombrun, 1996:73.

¹⁷ Nguyen, N. ve Leblanc, C. G., *Corporate Image and Corporate Reputation Customers Retention Decisions in Services*. Journal of Retailing and Customer Services, 2001 s.228

¹⁸ Porritt, D., *The Reputational Failure Of Financial Success: The Bottom Line Backlash Effect*. Corporate Reputation Review, 2005 s.198.

- Medyanın kurum haberlerine daha fazla yer vermesini sağlar¹⁹.
- Daha yetenekli çalışanları kuruma çeker²⁰ ve bu sayede çalışanları motive eder²¹.
- Kurumun endüstriyel sosyal sistem içindeki konumunu belirginleştirir²².
- Toplumun kurum hatalarını daha kolay affetmesini sağlar²³.
- Kurumların kriz dönemlerini daha az zararla atlattığını sağlar, algılanan riski azaltır ve kişilerin kuruma güvenmeye olan isteğini artırır²⁴.

Salim Kadıbeşgil'e göre kurumsal itibar bir örgütün yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Kurumun elle tutulamayan değerlerinin karşılığıdır. Bu bedelin karşılığını hesaplayabilecek herhangi bir para birimi henüz icat edilmemiştir²⁵.

Kurumların işleyişinde bu kadar hayati öneme sahip olan 'kurumsal itibar' çevreye duyarlılık, kalite bilinci, şeffaflık, müşteri memnuniyeti, ilkeli ve tutarlı işletme politikaları gibi düşünce ve uygulamalarla yükselmektedir²⁶. Bu sayede de kurumları birbirine göre daha tercih edilebilir hale getirmektedir.

İtibar aynı zamanda kamuoyunun örgütle ilgili izlenimleridir. Bu durumda, örgütün itibarı daha çok algılamalardan teşekkül etmekte; sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini kapsamaktadır²⁷. Kamuoyu üzerinde yaratılmış olan etkiler, algılar ve çağrışımlar kurumun itibarını oluşturmakta ve böylece haklı olarak "kamuoyunun örgütle olan ilişkisi = örgütün itibarı" denklemi ortaya çıkmaktadır²⁸. Sonraki bölümde etkin ve başarılı itibar yönetimi için örgütün önem vermesi gereken noktalar sıralanmıştır.

¹⁹Fombrun ve Van Riel, *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education, 2003 s.5.

²⁰Tucker, L. ve Melewar, T.C., *Corporate Reputation And Crisis Management: The Threat And Manageability Of Anti-Corporatism*. Corporate Reputation Review, 2005 s.377.

²¹Gray, E. R. ve Balmer, J. M. T. (1998). *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*. Long Range Planning, 1998 s.696.

²²Fombrun ve Shanley, What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, 1990, s.233.

²³Wang, Wang, J., *Consumer Nationalism and Corporate Reputation Management in the Global era*. Corporate Communications: An International Journal, 2005 s.223.

²⁴Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. ve Roper, S. *Corporate Reputation and Performance in Germany*. Corporate Reputation Review, 2002:116.

²⁵Salim Kadıbeşgil, *İtibar Yönetimi*, Mediacat Yayınları, 2.Baskı, İstanbul 2006, s.55.

²⁶Karatepe, 2008 s.23.

²⁷Turgut Karaköse, *Örgütlerde İtibar Yönetimi*, <http://www.akademikbakis.org/sayil1/makale/itibar.doc.html> – Erişim: 01.07.2007

²⁸Karatepe, 2008 s.23.

2.4 Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi

Kurumlarda etkin ve başarılı itibar yönetimi için²⁹;

- Süreç içinde kurum için önem taşıyan zihinlerin hangileri olduğunu saptamak.
- Kurumun rakipleri arasındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmek.
- Konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki faktörlerin hangisinin kullanılacağına karar vermek.
- Kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşp ulaşmadığını, hedef pazar dilimleri açısından iyi bir konuma ulaşp ulaşmadığını belirlemek.
- Son olarak, hedef müşterilerin zihnine ve kalbine etki eden yolları belirlemek üzere geniş iletişim taktiklerinden yararlanmak gerekmektedir.

Bir kurum için ister kendi ülkesinde, ister küresel bağlamda pazarda işletme olarak ayakta kalabilmesinin tek yolu, halkın güvenini kazanmaktır³⁰.

Marka değeri şirketin itibarıyla doğrudan ilişkilidir. Yüksek marka değeri, yüksek itibar yaratır. İyi markalar sadece tüketicilere değil bütün paydaşlara güven verir. Young&Rubicam için geliştirilen “Brand Asset Valuator” araştırmasının 10 yıllık sonuçlarından hareketle yaptıkları analizde, markaların çoğunluğu önemli kayıplar içindedir. Gerzema ve Lebar’a göre bu kaybın üç önemli nedeni var³¹: Bunlardan en dikkat çeken; şirketlerin kötü yönetilmesi nedeniyle tüketicinin şirketlere, kurumlara ve liderlere güvenin azalmasıdır. Daha da ötesi güven kaybı giderek tehlikeli hale gelmektedir. Aslında markanın bir “güven” simgesi olması gerekirken bugün tüketicilerin çoğu markalara daha az güveniyor. İnternet sayesinde “kirli çamaşırlar” ortaya çıktıkça şirketlerin itibarları zedeleniyor. Abartılı reklamlar tüketici beklentilerini yükseltiyor ama ürünlerin performansı hayal kırıklığı yaratıyor. Kirlenen çevre, yaşanan doğal felaketler ve ekonomik skandallar markalara ve şirketlere olan güveni her gün azaltıyor. Bugün geldiğimiz noktada borsalarda marka değeri yüksek olan markaların aslında tüketicilerle ciddi sorunlar yaşadıklarını gösteriyor. Bu sonuçlar insanların markalara küstüklerini göstermiyor elbette, ancak şirketlerin tüketicilerin beklentilerini

²⁹Burcu Akar Kuyucu, Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi, İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 04, 1. Basım, İstanbul, Ekim 2003, www.arge.com

³⁰Susan Brissette, Reputation Management, Nuclear Plant Journal, Canada, May-June 2005, s.24

³¹www.temelaksoy.com/yazilar/marka/Ilham-Veren-Bir-Marka-Nasil-Yaratilir.aspx 30.10.2013

karşılama yerine borsanın beklentilerine cevap vermeleri, şirketlerle tüketicilerin farklı dünyalarda yaşamalarına yol açmaktadır.

Charles Fombrun ve Cees B.M. Van Riel'e göre itibar; firmaların kaynakları çekmesine yarayan bir mıknatıstır³². Bu mıknatıs; şirket çalışanlarını, müşterileri, yatırımcıyı, medya mensuplarını ve finans analistlerini etkileyerek intiba yaratır.



Şekil - 1

İtibar Firmaların Kaynakları Çekmesine Yarayan Bir Mıknatıstır.

2.5 Kurumsal Marka İmajı

Marka İmajı Nedir?

Marka imajı, bir kişinin veya kişiler grubunun bir ürünle ilgili duygusal olduğu kadar rasyonel değerlendirmelerinin tümü, bir başka deyişle, ürünün, kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür³³. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sponsorluk projeleri, marka imajının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde son derece etkilidir. Marka imajı,

³²Fombrun ve Van Riel, s.5.

³³Peltekoglu, F., Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Yayınları, İstanbul, 2001. s.584.

ürün ve hizmetin tercih edilmesini etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Günümüzde tüm dünyada kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren ve bu anlayışı, faaliyetlerinin bir parçası haline getiren ve bu şekilde de marka imajlarını geliştiren işletmelerin ürün ve hizmetlerinin satın alınması eğilimi giderek artmaktadır. O halde tüketicileri kendi taraflarına çekmek isteyen markaların sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket etmeleri gerekmektedir³⁴. Aksi takdirde bu arayışa cevap veren rakipler rekabette bir adım öne geçeceklerdir.

2.5.1 Kurumsal Marka İmajı ile Kurumsal İtibarın Farkı

Kurumsal imaj, bir kurum hakkındaki inanışlar ve duygulardan oluşur. Kurumsal itibar ise değerlere dayanarak oluşur³⁵. Kurumsal itibarın kurumsal imajdan ayrılan yanı; itibarın, kurum hakkında tüm kamunun düşüncelerinden oluşması, imajın ise kişinin kendi bireysel görüşlerinden oluşmasıdır.

2.6 Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Ronald J. Alsop'a göre, kurumsal itibar sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılır bir şey değildir³⁶. Ancak bu iki unsur itibarın önemli bileşenleridir. Alsop, finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve vizyonun itibarı etkileyen bileşenler olduğunu ifade eder.

Kurumsal itibarda katmanlar bulunmaktadır. Ticaretin ilk dönemi kabul edilen **1. Seviyede** herkes ürün satmaktadır. **2. Seviyede** şirketler 'Herkesin ürünü iyi ama benimki şöyle bir deneyim yaşıyor, bak şöyle hissedeceksin.' şeklinde bir ayrışma yapmak durumunda kalmışlar. **3. ve bugün geldiğimiz seviyede** ise bunun ötesine geçerek 'Ben adil ticaret fair trade' yapıyorum. Değerlerim var. Karbon izini azaltıyorum. Çocukları önemsiyorum.' gibi faydalardan ve misyon/vizyon görüşlerinden bahsetmektedirler.

³⁴Yrd.Doç.Dr. Hilal Özdemir, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 8 Sayı :15 Bahar 2009 s. 58.

³⁵Dowling, s.19.

³⁶Ronald J.Alsop, Immutable Laws of Corporate Reputation, NY: Wall Street Journal Book- 2004, s.10.

Kurumsal itibar için temel yapı taşları şöyle açıklanmıştır³⁷ :

a. Görünürlük

Bir şirket ne kadar iyi olursa olsun görünürlüğü olmadan gerçek bir itibarlılıktan bahsedilemez. Analizler göstermektedir ki şirketlere aşina olmak toplumda bu şirketlerin itibarlı olduğu izlenimini doğurabilmektedir. Bu anlamda yüksek itibarlı şirketlerin tüm medyada daha görünür olduğu sonucunu da çıkartmamız mümkündür. Gazete ve dergi ilanları, tv reklamları, olumlu gazete ve dergi köşe yazıları ile medya görünürlüğü ve iletişim bütçelerine daha büyük pay ayıran şirketlerin itibarları da anketlerde daha yüksek görülmektedir.

b. Şeffaflık

Şirketler faaliyet ve ilişkilerinde şeffaf olduklarında kurumsal itibarları da güçlenir.90'lı yıllara kadar, iş dünyasında 'şeffaflık', şirketlerin finansal durumunu açıklamakla sınırlı olan bir uygulama idi. Oysa bugün şeffaflığın yılda bir kez finansal rapor yayınlamaktan çok daha fazlası olduğu herkesçe bilinmektedir.

İş dünyası artık her gün her yaptığı işin hesabını topluma vermek zorundadır. Toplumla iletişim kurmayan şirketler, iç işleyişi hakkında asgari bilgi veren şirketler, ne yaptığını nasıl yaptığını ve ne için yaptığını göstermek istemeyen şirketler kamu gözündeki yerlerini kaybederler.

c. Gerçeklik – Güvenilirlik

Toplum dürüstlük ve gerçekliği takdir eder. Hiçbir tüketiciyi uzun süre kandırmak mümkün olmadığından gerçekçi olunmalıdır. Güven duygusal bir bağ kurar ve bu duygusal bağ olmadan itibarlı olmak mümkün değildir. İstatistiki sonuçlar göstermektedir ki her ülkede duygusal bağ itibarın birincil koşuludur. Johnson &

³⁷Fomburn ve Van Riel, 2004 s.86.

Johnson şirketini ele alalım. Tüketicilere Johnson & Johnson ürünleri sorulduğunda büyük çoğunluğu bebek ürünlerini hatırlamaktadır. Bu normaldir çünkü Johnson & Johnson, tüketici ile bağını anne-bebek ilişkisi üzerinden duygusallığı kullanarak kurar. Yüksek frekansta yayınlanan bebek ürünlü televizyon reklamları tüketicinin zihninde yer eder. Oysa aslında bebek ürünleri Johnson & Johnson'un ürün ve faaliyet portföyünün ancak %5'ini oluşturmaktadır. Bebekler gerçekten bu anlamda işe yarar ve yaşadığı kriz dönemlerinde de şirketin 'yanlış şey yapmaz' 'güvenilir' imajını koruyarak yara almamasını sağlar.

Dondurma üreticisi Ben & Jerry's'de gerçeklik – güvenilirlik konusunda önemli bir referanstır. 1999 yılında Harris Interactive ile gerçekleştirilen kurumsal itibar araştırmasında o zamanlar küçük ve yerel olan şirket, Coca-Cola ve Johanson & Johanson ardından 5. sırada çıkmıştır. Diğerlerine oranla oldukça küçük bir şirket olan, reklam vermeyen, itibarı etkileyecek yüksek karlılık rakamlarına sahip olmayan bu şirketin aldığı yüksek itibar puanı şaşırtıcı derecede yüksektir. Peki o halde Ben & Jerry's'i toplum gözünde bu kadar çekici kılan nedir? Şüphesiz, iyiliksever, toplum faydası gözetken iş modeli, eşitlikçi yönetimi şirketi güvenilirlik açısından üst sıralara çıkararak toplum gözünde itibarlı kılmıştır.

Avrupa'da 2013 yılında patlak veren Burger King, Tesco, IKEA gibi büyük ve uluslararası zincirleri etkileyen At Eti Skandalı'na da Gerçeklik – Doğruluk başlığı altında değinmekte fayda var: Yapılan sağlık denetimlerde İngiltere'deki Burger King hamburger köftelerinde ve Tesco'da satılan Findus marka etli lazanya ve köftede inek eti yerine %60 oranında at etine rastlanmasının ardından büyük bir skandalpatlak verdi. Skandal sonucu Tesco raflardaki ürünlerini boşalttırdı. Burger King önlem olarak üretimini İrlanda'dan Almanya ve İtalya'ya kaydırды. Yine aynı dönemde İsveç'te hazırlanıp IKEA Çek Cumhuriyeti'nde satılmaya hazırlanan İsveç köftelerinde de araştırma sonucu at etine rastlandı. Üç büyük markanın da üretici/fason firmayı suçladığı skandal ardından tüm donmuş et sektörü zarar gördü. 2013 yılında İngiltere'de kırmızı et satışları %3 oranında gerilerken, İngilizler bir önceki yıla göre 550.000 ton daha az kırmızı et satın almış oldular.

Bu krizi sessiz kalmak ya da inkâr etmek yerine hızlıca özür ve telafi yöntemiyle yanıtlayan şirketler, faaliyet gösterdikleri tüm ülkelerde gazetelerde tam sayfa açıklama ilanları yayınladı.

IKEA Türkiye tarafından yapılan kamuoyu açıklamasında, *"IKEA Türkiye mağazalarında yer alan köfte ve sosis ürünlerinin tamamı, hizmet vermeye başladığımız günden bu yana Türk Gıda Kodeksi'ne uygun şekilde yüzde 100 dana eti olmakta olup, halihazırda hijyenik ve sağlıklı üretim yapısıyla bilinen PINAR ET'ten temin edilmektedir. Yurtdışında yayınlanan haberlerin de IKEA Türkiye ile hiçbir ilgisi bulunmamaktadır"* denilmektedir. Hızlı gelen bu açıklama ve PINAR ET'in de güvenilirliğinden kaynaklanan güç, IKEA Türkiye'nin Avrupa'da yaşanan itibar kaybının ve endişenin Türkiye'ye sıçramadan önlenmesini sağlamıştır.



Şekil - 2

IKEA krizin ardından yeni reklam kampanyasını atlarla esprili biçimde ilişkilendirerek hazırladı.

Çev. 'Restoranlarımızda Konumumuzu Geri Almak İçin Atlara Binme Zamanı.'

Kaynak: ikea.com.sg

d. Tutarlılık ve istikrar

İtibar anketlerinin en üst sıralarında yer alan şirketler faaliyet ve iletişimlerinde de tutarlı ve istikrarlıdırlar. Tutarlılığı ve koordinasyonu iyi yönetemeyen büyük şirketler itibar konusunda yara almaktadırlar. İletişim departmanlarını yönetimin dışında tutup ardından çakışan haberlerle gündeme gelen General Motors şirketinin, 2003

yılında yapılan ‘En Bilinen Markalar Anketi’nde listeden inmesine ‘tutarsızlık’ sebep gösterilmiştir.

e. Farklılık Yaratmak

Karar vericilerin zihninde kendine özgü ve ayrıştıran bir yer edinen şirketler itibarını da inşa etmiş olur. Bilişim dünyasının mikro işlemci üreten iki dev markası Intel ve AMD’yi ele alalım. İkisi de kalite, hız ve güç anlamında benzer ürünler üretmektedirler. Fakat Intel kullanıcıların akıllarında AMD’nin ilerisine geçer. Çünkü Intel, itibarını ürünlerinin kalitesine dayandırmanın ötesinde ‘Intel inside’ adında başarılı bir pazarlama kampanyası gerçekleştirir. 1991’de başlatılan bu kampanya Intel’i son kullanıcıya ‘Tek kaliteli parça üreticisi ve garantörü’ olarak lanse etmektedir. O günden itibaren ismini 1,000’den fazla bilgisayar üreticisi ile lisanslayarak toplam 7 milyon dolar bütçeli reklam ve promosyon faaliyetleri yürütmüş ve ortalama 500 milyon tüketiciye ulaşmıştır. Intel bu anlamda, müşteriye direkt satış yapmak yerine farklılık yaratmış, kendini merkeze oturtarak kamuda yer edinmiştir.

Aşağıdaki örnekte Best Buy - Dell – Intel ortaklığında yapılan bir çalışma görülmektedir. Intel bu ilanların bütçesinin büyük kısmını kendi karşılamakta, bilgisayar üreticileri ve satıcıları ile iyi ilişkiler kurmaktadır.



Şekil - 3
Dell ve Best Buy İşbirliğinin Yapıldığı Intel Gazete İlanı

Benzeri çalışmalar birçok iş alanında başarıya ulaşmaktadır. Şirketlerin boş bulunan bir pozisyonda atak davranarak liderliği üstlenmeleri itibar oluşumunu sağlar.

Ürün üreten sektörlerde yarışan şirketler arasında bu konuda güçlü örnekler görülmektedir. Örneğin petrol şirketleri her gün paydaşların çevre kirlenme potansiyelleri ile ilgili olumsuz yargılarıyla boğuşmaktadırlar. Bu algılara karşı koymak için birçok şirket, çevreye olan duyarlılıklarının sinyalini verecek proje ve girişimlerde bulunmaktadır. Bunu yapmaktaki amaç bir diğer petrol şirketinin önüne geçmektir.

2001 yılında eski British Petroleum firmasıçevrecilik konusunda kendine özgü bir yer elde etmek için BP ismiyle yeni bir kimlik ve kurumsal logo tasarlattı. Sarı ve yeşil renklerde açılmış bir çiçek görünümündeki metaforik logo ve şirketin yeni sloganı ‘Petrolün Ötesinde’ (Beyond the Petroleum) şirketin çevreye dost teknolojilere olan bağlılığını göstermek için düşünüldü.



Şekil - 4
BP İçin Tasarlanan Logo

Çok da samimi görülemeyecek reklam kampanyasında BP, şirketin faaliyet alanını ‘her tür enerji üretimi sağlayıcı’ olarak ifade etti. ‘Güneş enerjisi, maden kömürü ve birazcık da petrol.’Petrol, şirket karlılığının %90’ını getirmesine rağmen özellikle stratejide ikinci sıradaymış gibi ifade ediliyordu. BP’nin stratejisi, algıyı yöneterek henüz boş olan ‘Dünya’nın en çevre dostu şirketi’ koltuğuna oturmaktı. Bu konuda başarıya ulaşıp ulaşılamayacağı paydaşların bu iddiaya güvenmelerine ve rakip şirketler ile girilen çekişmelere bağlı olacaktır.

İlerleyen bölümlerde BP’nin itibar yönetimi ile ilgili başka örnekler de inceliyor olacağız.

3. BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE ÖLÇÜMÜ

İtibar Yönetimi tüm sektörleri ilgilendiren ve kuruluşları kendine çeken önemli bir anlayışı temsil etmektedir³⁸. Kurumsal İtibar, kurumun pazardaki yerini belirlemede somut bir unsurdur. Sağlam bir itibarla kamuoyunda yüksek bir prestij elde edilebilir ve bu şekilde yükselen pazar fiyatlarına karşılıklıların, müşterilerin, yatırımcıların kuruma karşı olumsuz tavır takınmalarını engelleyerek olası krizleri önlemek mümkündür³⁹.

İtibarı düşük kurumların kurduğu ilişkiler, beraberinde kayıplar, problemler, yorgunluklar ve mutsuzluklar getirir. İtibarını kaybetmiş ilişkilerde alınan kararlar, verilen sözler ne kadar güvence verirse versin, insanı içten içe rahatsız eder, ‘Acaba altında gizli başka bir hesap mı var?’ kuşkusunu yaratır⁴⁰. Oluşan kuşku, kıyaslamalarda ve seçimlerde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır.

Kadıbeşegil, ‘İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?’⁴¹ diye sorarken, itibarın ne kadar önemli ve vazgeçilmez olduğunu vurgulamakla birlikte, kurumsal itibara duyarsızlığın ya da kötü bir itibarın kurumun varlık nedenlerini ortadan kaldıracı olacak güce sahip olduğunu da anlatmaktadır.

Ürün ya da kurum tanıtımından öte bir kavram olan itibar yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabilmektedir. Bu görevin kurum içinde bir bölüme ya da ücretli ajanslara devredilmesi yerine bütün olarak yönetilmesi ve doğru olarak konumlandırılması durumunda başarı sağlanabilmektedir⁴². Burada kurulan strateji ve bütündeki tutarlılık örgütün tüm birimlerince ciddi biçimde ve profesyonel bakış açısıyla değerlendirilmelidir.

³⁸Fevzi Kostak, *İtibar Yönetimi*, http://www.kobitek.com/itibar_yonetimi, 03.10.2012

³⁹Robert Healy, Jennifer J. Griffin. *Building BP's Reputation: Tooting Your Own Horn* 2001-2002, Public Relations Quarterly, Volume 49 Number:4, 2004, s.33.

⁴⁰Temel Aksoy, *İtibar Yönetimi Zor Bir İş Midir?*, <http://www.temelaksoy.com/yazilar/reklam-ve-iletisim/Itibar-Yonetimi-Zor-Bir-Is-Midir.aspx> 30.09.2012

⁴¹Kadıbeşegil, 2006, 29

⁴²Karatepe, s.23

Kurumsal itibar kazanmanın yanında, kazanılmış olan itibarlarını da korumaya dikkat etmek zorundadırlar. Kurum kültürünü ve itibarını elde edebilmek yüz yıl sürebilmektedir, fakat bir haftada ya da bir ayda bunu tahrip etmeniz mümkündür⁴³.

3.1 Kurumsal İtibar Yönetiminde Medyanın Etkisi

Medyanın, kurumsal görünürlük üzerinde çok güçlü etkisi bulunmaktadır. Şirketler ürünlerinin ve aktivitelerinin reklamını düzenli olarak medya vasıtasıyla yapar, medya da detaylandıran, yorumlayan ve yeni hikayeler üreten özelliğiyle izleyicinin şirket hakkındaki yorumlarını etkiler.

Olumsuz medya haberleri yüksek görünürlüğe sahip olur⁴⁴. Bu tür haberlere konu olan şirketlerin itibar ölçüm anketlerinde tüketicilerden az puan alarak düşüş yaşadıklarını göstermiştir.

Genellikle işletmeler hakkındaki olumlu haberler kısa sürede unutulurken, olumsuz haberlerin çok uzun süre belleklerde kalma özelliği vardır. Olumsuz haberler olumlu haberlere göre daha etkileyici ve dikkat çekicidir. Bu bakımdan etkili halkla ilişkiler ve başarılı medya ilişkileri yönetimi itibar yönetiminde oldukça önem taşımaktadır.

3.1.1 Sosyal Medyada İtibar Yönetimi

Elektronik ortamlarda itibar yönetimi de önem kazandı. Sosyal İtibar yönetimi sadece Google'dan ibaret değildir. En basit deyişle, sosyal ağlar, oylama-yorum, forumlar, basın bültenleri, rakip web sayfaları ve arama motorlarıdır. Online itibar yönetimi günümüzde Online itibar yönetimi ajansları aracılığıyla yapılmaktadır.

⁴³Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas DA Silva, Stuart Roper, *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, New York, 2003, s.25.

⁴⁴Fomburn ve Van Riel, s.113.



Şekil - 5

Online İtibar Yönetimi Kanalları

Kaynak: <http://www.humanistakademi.com/online-itibar-yonetimi/>

Marka, ürün, servis ve aynı zamanda kişilerin dijital ortamlardaki algı yönetimlerini temel alan **Online İtibar yönetimi, arama motoru optimizasyonundan,internet ve sosyal medya takibine, online müşteri ilişkileri yönetiminden bilişim hukukuna** kadar bir çok farklı konuda gerçek anlamda uzmanlık gerektiren bir hizmettir. Sosyal medya ajansları tüketici ve paydaştaki marka algısını elektronik ortamlarda konumlandırma, koruma ve kollama görevlerini üstlenmiştir. Online itibar hemen sonuç alınacak birsey değildir. Online itibar için bugün internete tohum bırakıldığında (seeding) belki 2 yıl sonra satışa dönecektir. Çünkü internet unutmaz. 2000’lerin WOM’u artık internettedir. Bir ürünle ilgili tüketici olumsuz bir yorumu internete taşımaktadır.

Sosyal itibar yönetimi yapılırken gelecek tüketici yorumlarına karşı;

- Tutarlı olmalı,
- Gerekğinde özür dilemeyi bilmeli,
- Geçmiş kontrol etmeli,

- Her zaman açık ve hesap verebilir olmalıdır.

Sosyal medyanın her geçen artan etkinliği online itibar yönetimi kavramının kapsamını da genişletmektedir. İster bireysel ister kurumsal olsun her sosyal medya kullanıcısının bilmesi gereken altın kurallara uyarak sanal âlemde itibarı korumak mümkündür⁴⁵. Sosyal medyada da üç önemli unsur: içtenlik – tutarlılık- hesap verebilirliktir. Klasik medya aslında buna çok da izin vermiyordu. Sosyal medya fırsat eşitliği sağlamıştır.

Dijital Pazarlama kuruluşu KBSD, online itibar yönetimi ile ilgili pek çok faydalı bilgi ve ipucunu bir araya toplayarak bir infografik haline getirmiş, hem kurumlar, hem de bireyler için önemi giderek artan online itibar yönetimi ile ilgili konuları 4 ana başlık altında toplamıştır. İlk başlık online itibarın neden önemli olduğuna değinir. Örneğin insan kaynakları ile uğraşan kişilerin %48'i işe alma kararı vermeden önce adayın kişisel web sitesini incelemektedir. Blog'lar, web siteleri ve tabii ki sosyal ağ siteleri online itibarı oluşturan bilgi parçaları ile doludur. Üstelik sadece sizin söyledikleriniz veya paylaştıklarınız değil, başkalarının sizin hakkınızdaki yorumları da online itibarınızın bir parçasıdır. İK profesyonellerinin %78'i bir aday hakkında bilgi toplamak için arama motorlarını kullanmaktadır. %63'ü Facebook, Twitter ve LinkedIn gibi sosyal ağlara başvururlar. Bir iş yerinde çalışırken de itibar önemli çünkü yapılan araştırmalara göre işten çıkartılma sebeplerinin %8'i personelin sosyal medya üzerindeki uygun bulunmayan paylaşımları nedeniyle gerçekleşmektedir.

2012 yılında Medyaloji tarafından Türk markalarının itibar yönetimi konusunda nasıl algılandığına dair bir araştırma yapılmış, medya ve iletişim sektörü çalışanlarına, Türk markaları için **'itibar yönetimi'nin ne anlama geldiği'** sorulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar, Türkiye'de itibar yönetimi konusunda henüz yolun başlarında olduğumuzu göstermektedir. 2 bin 420 kişinin yanıtladığı anket sonuçlarına göre, iletişimcilerin sadece yüzde 10'u (240 kişi) Türk markalarının itibar yönetiminin bilincine vardığını ve itibarı etkin olarak yönettiğini düşünüyor. Anketi yanıtlayanların yüzde 32'si (780 kişi), Türk markaları için itibar yönetiminin, sadece kriz zamanı hatırlanan bir kavram olduğunu düşünürken, yüzde 58'lik dilimi kapsayan en büyük

⁴⁵ Radikal Gazetesi, 12.03.2012.

bölümü ise (1400 kişi) “sürekli konuşulan ama uygulamada aksatılan bir kavram” olduğu konusunda hemfikirdir.

Genel kanı ise “İtibar yönetiminin sürekli konuşulan ama uygulamada aksatılan bir kavram” olduğu yönündedir⁴⁶.

Tablo - 1
Türk Markaları İçin İtibar Yönetimi Ne Anlama Geliyor?



3.2Kriz Ortamlarında İtibar Yönetimi

Kriz, bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluktur. Kriz, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve kurum için iyi değerlendirilmezse tehdit, iyi değerlendirilirse fırsat anlamına gelebilen bir durumdur⁴⁷. Hazırlıksız olduğu takdirde sebep olabileceği zararın boyutu kestirilemez.

Günümüzde birçok kurumun önceden hazırlanmış bir kriz planı bulunmamaktadır. Krizi en az zararla atlatabilmek ancak önceden yapılacak çalışmalarla

⁴⁶Medyaloji.net, 04.10.2012.

⁴⁷C.Aydede, *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2001, s.157.

mümkündür. İş işten geçtikten sonra yapılan basın savunmaları, sponsorluk ve sosyal sorumluluk projeleri toplum tarafından samimi bulunmayacaktır.

İyi itibar, bir tehdit veya acil durumda, kısaca kriz karşısında, şirkete krizi kontrol altına alabilmesi için önemli bir zaman ve avantaj kazandırır. Önceden kazanılmış itibarın kuruluşlar için en önemli yanlarından biri budur. Çünkü kriz zamanları sıkıntılı zamanlardır. Bu sebeple, itibar endeksinin üstüne oturarak, krizi yönetmek çok büyük avantaj sağlar. İtibarı yüksek bir kurumun sözcüsü her zaman daha avantajlı konumdadır. Ama bu avantajı yakalamak da kendiliğinden olmuyor. Yıllar boyu yapılan iletişim yatırımları krizdeki sıkıntılı dönemleri rahat atlatılabilecek ortamı hazırlıyor⁴⁸.

İnternet ve sosyal medya, başarılı kriz iletişiminde her geçen gün giderek artan bir rol oynamaktadır.

Kurumsal İtibar Yönetiminde kriz yönetimi de başarılı olmazsa bu sefer devreye hukuk girmektedir.

3.2.1Shell Örneği: Kimlik Tasarlama ve İfadesi

1995 yılında Royal Dutch Shell şirketi iki krizle sarsıldı. Birincisi, eskiyen bir sondaj platformu olan “The Brent Spar”ı denize planlı batırma projesi ile başladı. Shell techizatıçevreye en az zarar verecekşekilde batırmayı onayladı. Sonrasında Shell, açgözlülü ve sorumsuz olarak gösterilerek, platformun batırılmasını salt ekonomik mantık ile destek olduğu gerekçesiyle Greenpeace hareketinin hedefi oldu. Greenpeace aktivistleri tarafından işgal edilen çalışmaz durumdaki Brent Spar, dünya medyasının ilgisini çekti ve Shell imajı lekелendi.Almanya’da büyük boykotlar gerçekleşti ve sonuçta 1995 Haziran ayında alenen aşağılanmış Shell şirketi geri adım atmak zorunda kaldı.

İkinci kriz de 1995 yılında Shell’in Nijerya’daki faaliyetleri sırasında patlak verdi. Nijerya hükümetiyle yaptığı ortaklık anlaşmasına dayanarak Ogoniland

⁴⁸Halklailiskiler.com Makalesi – Figen Toksu 24.09.2013

bölgesindeki rezervlerden petrol çıkaran Shell, 1995 yılı boyunca vurgunculukla ve Organin halkının petrol hakkından zorla vazgeçiren, Nijerya iktidarındaki askeri cunta ile anlaşma yapan şirket olmakla suçlandı. Bu iki kriz Shell'i ağır yaraladı. Shell yönetimi farkettiler ki şirket performansı ve itibarı yalnızca yapılan yatırımlara değil, kendi çalışanları, toplum, medya ve hatta aktivistlere de dayanmakta. Shell bunun üzerine itibarını keşfederek, kurum içi ifade ve kurumdışı ifadeleri merkez olarak yeniden kurmaya etmeye karar verdi⁴⁹.

Shell kendisini daima teknik, bilimsel ve analitik bir şirket olarak tanımlamaktadır. Oysa medya Shell'i yavaş hareket eden, bürokratik ve kapalı bir mekanizma olarak görmüştür⁵⁰. Yukarıda bahsettiğimiz bu iki kriz Shell'in kendini gördüğü hal ile dışarıdakilerin onu algıladığı halin farklılığını göstermiştir.

Shell şirketi kontrol edilemeyen, bilinmeyen kurumsal uzuvları ile adeta zarar vermeye hazır bir hayalet gibidir. Aynı zamanda sessizdir. Uluslararası kuruluş kendi hakkında hiç açıklama yapmaz. Dışarıda kalanlar onun varlık sebebini, ne işe yaradığını sadece tahmin etmekle yetinirler⁵¹. Bu, şirketi akıllarda tanımlanamaz, sempati duyulmayan bir pozisyona sabitler.

Durumdan rahatsız olan Shell, detaylı çalışmalar yapmak zorunda kalınca değişim projesi çerçevesinde uzmanlardan oluşan bir takım kuruldu, gözlem grupları oluşturuldu. 48 ülkeden 770 katılımcıyla 1 yıl süren workshoplar yapıldı. HedefDünya'nın *En Beğenilen Şirketi* olma. Ülkelerden gelen yeni araştırmalar sonucunda Shell'in ana misyonu 'Helping People Build a Better World' / 'İnsanların Daha İyi Bir Dünya Kurmalarına Yardım Etmek' olarak kabul edildi. İç iletişimi sağlamak için – Dünya çapındaki tüm çalışanlara izletilecek bir Shell tanıtım filmi yapıldı, bu iç yayın Shell TV aracılığıyla çalışanlara ulaştı. Dış iletişimde Profits & Principles adında tüm paydaşların Shell hakkındaki kaygılarını gidermeye yönelik

⁴⁹C. J. Fomburn ve V. Rindova, "The Road To Transparency: Reputation Management at Royal Dutch Shell. Oxford, 2001, 77-96.

⁵⁰Investors Chronicle, 24, Ekim 1997

⁵¹A.De Geus, The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

raporlar yayınlandı. Paydaşlarla yapılan görüşmeler ardından itibar grafiği yükseliş göstermeye başladı.

Shell'in aktivist platformlar tarafından konu olduğu protestoları ileriki bölümde Sosyal Baskılar adı altında inceleyeceğiz.

3.3 Kurumsal İtibarın Ölçümü

Romalı hukukçular İtibar için 'hakkında veri olmayan kaba fikirler' demiştir. Kurumsal itibar önsözde de değindiğim gibi ölçülebilir ve yönetilebilir bir stratejik parametre konumuna getirilmiştir. Era Araştırma ve Danışmanlık şirketi kurucusu Elvan Oktar: *'Ellerinde araştırması olmayan şirketler itibarlarını nasıl koruyacaklarına ve paydaşlarına ne mesaj vermeleri gerektiğine ancak başkalarını taklit ederek ya da patronların içgörülerine göre karar verebilirler.'* demektedir.

Türkiye'de 15 senedir araştırma yaptırılmaktadır. 2006 senesinden itibaren araştırmaşirketleri çoğalmaktadır.

Uzun araştırmalar sonucu birçok ölçümleme modeli ortaya atılmıştır. Bunlardan en çok tercih gören başlıca ölçümleme modelleri aşağıdaki gibidir:

- Fortune Magazine editörleri tarafından gerçekleştirilen MAC List,
- GFK Ölçümleme Modeli (Repman)
- 1996 yılında Fombrun'un hazırladığı Reputation Quotient (RQ),
- Davies tarafından 2003 yılında ortaya atılan Corporate Personality Scale,
- MacMillan'ın 2004 yılında yayınladığı Experience, Feeling, Intention Model (SPIRIT)'dir.⁵²

Bunlardan en popülerleri Amerikalıprofesör Charles Fombrun'un geliştirdiği Reputation Quotient (İtibar Katsayısı) modeli ile; halka açık şirketler itibarınıölçmekte ve sonuçlar saygın ekonomi dergilerinde yayınlanmaktadır. Bu sonuçlara göre yayınlanan listenin üst sıralarındaki firmalar marka değerlerini yükseltmektedirler.

GFK ölçümleme modelinde de aşağıdaki kriterler esas alınarak itibar puanıçıkarılır:

- Tanınma ölçümü

⁵² White Paper: Kevin Money and Carola Hillenbrand.

- Yönetim kalitesi
- Hizmet değerlendirmesi
- Finansal değerlendirme
- Çalışan markası olma (duygusal bağ, sadakat, lovemark)
- Duygusal marka yönetimi
- Kurumsal sorumluluk ölçümü

Türkiye’de Türkiye İtibar Endeksi, 12 farklı sektörde hizmet veren yüzlerce markanın itibarının ne olduğunu ortaya koymak üzere yola çıkmıştır. Marketing Türkiye’nin medya sponsoru olduğu endekslerden ilki aynı zamanda İstanbul Ticaret Üniversitesi ile birlikte geliştirilen Türkiye’nin ilk itibar endeksi olmuştur. 12 farklı sektörün detaylı bir biçimde analiz edildiği endeks, şirketleri gelecekteki kurum değerlerini artırmak adına nasıl bir yol haritası izlemeleri gerektiğini belirleyebilecekleri bir navigasyon görevi üstlenmektedir.

2014 yılında 3.sü tamamlanan Türkiye 2013 İtibar Endeksi sonuçları geçtiğimiz Mart ayında açıklanmıştır.

Buna göre; Koç Holding 5.378 puan, Sabancı Holding 5.211 puan ve Arçelik 4.116 puan ile Türkiye’nin en itibarlı 3 firması olmuştur. Sektörel itibar puanlarına bakıldığında Gıda sektörünün 2013 yılında T.İ.E. puanı en yüksek sektör olduğu ortaya çıkmaktadır. En düşük puana sahip sektör ise Eğitim (Üniversiteler) olmuştur.

Şirketlerin itibar ölçümü konusunda dikkat etmesi gereken en önemli husus itibarın doğru paydaşlar tarafından ölçülmesi gerekliliğidir. Burada doğru paydaştan kasıt, ölçüm yapacak firmanın araştırma konusu olan sektörde uzmanlaşmış olmasıdır. Sözelimi, sektör itibarı söz konusu olduğunda demir çelik hammaddecisinin başka gazetenin başka kriterleri olacaktır.

3.3.1Türkiye’de ve Dünya’da İtibar Kurumları

İtibar Yönetimi Enstitüsü

İtibar Yönetimi Enstitüsü, 2011 yılında Türkiye’de alanında kurulmuş ilk enstitüdür. İtibar yönetimi konusunda bilimsel, teknik, sosyal ve kültürel faaliyetler

yürütmek, ulusal ve evrensel değerlere sahip, itibarlı birey, topluluk, kuruluş ve kurumlardan oluşan toplum meydana getirmek üzere kamu yararına faaliyet gösteren kuruluş olmak amacı ile kurulmuştur. Vizyonu, itibar yönetimi alanında ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren tarafsız, güvenilir ve etkin bir kuruluş olmaktır.

Enstitü, itibar kavramının bireyler ve kurumların toplumsal konumu ve ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından en değerli varlıklarından biri olduğu gerçeğinden hareketle faaliyetlerini yürütmektedir⁵³. Bugün Türkiye’de İtibar Yönetimi Enstitüsünün birey ve kurumlara yönelik ayrı ayrı çalışmalar yapan en faal İtibar Yönetim oluşumu olduğunu söyleyebiliriz.

TEİD – Etik İtibar Derneği

Türkiye’ye yönelik “İtibar” algısının, en iyi seviyede oluşmasını sağlamasını vizyon edinen, “Uluslararası Şeffaflık Örgütü Yolsuzluk Algı Endeksi” ve benzer değerlerde araştırmalarda, ülkemizin ilk 20 içerisinde yer alması için faaliyet gösteren TEİD, toplumun tüm kesimlerine, etik ilkelerle ilgili çalışmalarını aktararak kamu yararının elde edilmesine katkıda bulunmak ve referans merkezi olmak, evrensel iş etiği ilkelerinin Türkiye’de toplumun her kesiminde benimsenmesi ve uygulanması için liderlik yapmak amacı ile kurulmuştur⁵⁴.

Reputation Institute

Reputation Institute, liderlerin daha güvenilir iş kararları almasını sağlayan dünyanın önde gelen itibar yönetimi danışmanlık şirketidir.

Reputation Institute, 1997 yılında Dr. Charles Fombrun ve Dr. Cees van Riel tarafından kurulan dünyanın önde gelen itibar-tabanlı danışmanlık firmasıdır. En önemli yönetim aracı şirketlerin ve kurumların itibar analiz için kullanılan RepTrak® modelidir. Forbes Dergisinde yayınlanan Global RepTrak100, dünyanın en büyük

⁵³<http://www.iye.org.tr/kurumsal/tarihce> 25.01.2014

⁵⁴<http://www.teid.org/teid-hakkinda/9677-2/> 14.01.2014

kurumsal itibar çalışması olarak bilinir. İşletmeler ve yöneticileri Bilgi Merkezi aracılığıyla düzenli olarak kurumsal itibar alanında en iyi uygulamalardan haberdar olurlar ve eğitimlere katılırlar. Reputation Institute, dünyada 30 ülkede ofisleri ve ortakları olan bir kuruluştur⁵⁵. Öncü olmasından dolayı dünyadaki örneklerin neredeyse tamamı Reputation Institute örnek modelinden hareketle ülkelerinde faaliyet göstermektedir.

3.4Başarılı İtibar Yönetim Metodu

İtibarın yönetimini bugün belli esaslar doğrultusunda gerçekleştirmek mümkündür. Gerek şirketlerin, gerekse özel kişilerin, sanatçıların, sporcuların ve politikacıların ihtiyacı olan itibar yönetiminde bugün bütçe, zaman ve kadro gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi itibarsızlaştırma çalışmalarının artık sosyal platformlar üzerinden kısa zamanda, bütçe gerekmeden yapılabilmesidir. İtibarı bir an bile ikinci plana atmak hakkınızdaki algıların zayıflamasına sebep olabilir.

Bundan yola çıkarak;

- İtibar yönetiminin nasıl yapıldığı hem denetlenmeli hem de dönem dönem kontrol edilmelidir. Paydaşların, çalışanların ve müşterilerin algısı şirketin itibarıdır. Tüm çalışmalar bu algılara göre şekillenmeli, periyodik olarak takip edilerek de gerekli boşluklar tamamlanmalıdır.
- İtibar tekrar ve tekrar kazanılmalıdır. Değişen dünyada algıyı pekişirip kalıcı kılmak gerekir. Süreklilik, itibara giden yolda önemli bir güçtür.

Kurumlarda itibar yönetimi, sadece kurumsal iletişim bölümlerince gerçekleştirilebilecek bir iş değildir. Bir şirketin itibarı, ilişkiye girdiği bütün kişi ve kurumlar nezdinde oluştuğuna göre, şirketin her çalışanı teker teker şirketin itibarından sorumludur. İtibar ise CEO nezdinde yönetilmelidir.

⁵⁵<http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/who-we-are>. 14.01.2014

Vodafone İnsan Kaynakları Direktörü Pınar Kalay Aksakal, İtibar Enstitüsü'nün düzenlediği İtibar Yönetimi konferansında yaptığı konuşmada şirketlerin İnsan Kaynakları'nın İtibar Yönetimi'nde çok önemli bir fonksiyonu olduğunu vurgulamıştır.

Şirketlerin ilk marka elçisi çalışanlar ve eski çalışanlardır. Şirketlerin çalışan sirkülasyonunun düşük olması oranın tercih edilen, çalışanlarına değer veren bir yer olduğu anlamını taşır.

Yalnızca kurum içinde iyi itibarı olan, çalışanları tarafından güven duyulan şirketler kurum dışında da itibarlı bulunurlar. Kurum içinde birileri şirket için iyi şeyler söylemiyorsa dışarıda ne yapılırsa yapılsın uzun vadede sıkıntılar doğacaktır.

4. BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Kurumsal sosyal sorumluluk, ‘kurumlarca, çeşitli eylemlerinin sosyal paydaşlarına karşı oluşturduğu çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri ölçmek, oluşan olumsuz etkileri azaltmak ve toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmek⁵⁶olarak tanımlanmaktadır.

İçinde bulunduğumuz toplumun gelişimine katkı sağlamak da şirketlerin bir varlık sebebidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir şirketin faaliyetlerini yürüttüğü toplumda üstlendiği olumlu çalışmaları içerir⁵⁷.

4.1Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ortaya Çıkışı

Ticaret öncesi dönem olarak bilinen M.S.1100’den önceki dönemde iş yaşamında belirleyici olan iki güç vardı: Yöneticinin dini inançlarını yansıtan kişisel iş ve ahlak anlayışları ve kanunlar ya da kurallar. Kanun ve kurallarla işveren ve işgören ilişkileri ile işin nasıl yapılacağı; layıkıyla yapılmadığı takdirde cezanın neolacağı düzenlenmekteydi. M.S.1100’den sonra kapitalizmin yerleşmesiyle birlikte o dönemde temelini Hristiyanlıktan alan sosyal sorumluluk anlayışı da şekillenmeye başladı. Ancak bu anlayış daha çok dönemin ‘*en ucuza aldığı mümkün olan en pahalıya sat*’ düşüncesinin değişmesine yani fiyata yönelikti. Kilise tefecilikle beraber, ‘adil fiyat’ınüstünde satışla da mücadele içindeydi, kabaca da olsa sosyal sorumluluk anlayışı ciddi bir meseleydi. Sonraları kapitalizmin iyice yerleşmesi, tefecilik kavramının yeniden tanımlanması ve liberalleşmesi ile kilisenin gücünü giderek kaybetmesi; iş dünyasınınüstündeki bir

⁵⁶Geofferey Chandler,UK The Evoloution if Business and Human Rights Debate in Sullivan Rory Bussiness and Human Rights , Greenleaf Publishing, London, 2004,11.

⁵⁷ Gyula Fulop, R.D. Hisrich and K.Szpedi Business Ethics and Social Responsibility in Transection Economies, Journal of Management Development, 2000, Vol:19, Issue 1.200.

takım yüklerin kalkmasına neden oldu. O dönemde Avrupa’da sosyal sorumluluk meselelerine ayrılan ilgi ve zaman çok azalmıştı⁵⁸. Toplumun endişeleri ve tepkileri sonucunda 1890 - 1945 arasında çıkarılankanunlar nedeniyle ortaya çıkmaya başlayan sosyal sorumluluk anlayışı uygulamaları ise insancıl olmaktan değil, yasalardan kaynaklanmaktaydı ve ‘sorumluluk’la anlatılmaya çalışılan devletin götüremediği alanlarda şirketlerin topluma hizmet götürmesi ve benzeri bir şey değil, çoğunlukla zarara yol açılmamasıydı⁵⁹. Bu uygulama zengin şirketlerin durumu iyi olmayanlara yardım etmeleri gerektiği görüşünden doğmuştur. Amerika’da kurumsal sosyal sorumluluğun 1970’lerdeki ortaya çıkışı, sorunyönetiminin ortaya çıkışı ile aynı döneme rastlamaktadır.

Turan, sosyal sorumluluk kavramını üç temel dönemde incelemektedir⁶⁰.

Birinci Dönem

17. yy’da İngiltere’de şirketlerin finansal değerlendirilmelerinde kamu yararına çalışması zorunluluğu ile köprü, eğitim kurumları, kanal inşaatı yapımlarıyla başlamıştır. 19.yy’da Sanayi Devrimi’yle birlikte toplumun bütününe etkileme gücüne sahip büyük ölçekli şirketler kurulmuştur. Çocuk ve kadın işçilerin çalıştırılması, sendikaların baskısı ve yeni çıkan yasalarla şirketler çalışanlarının ve toplumun gereksinimine karşı daha sorumlu olmak zorunda kalmışlardır. Bu dönemde şirketlerin etik ve rekabet dışı faaliyetleri ve çalışanlarına yönelik haksız uygulamaları, devleti ve toplumkuruluşlarını, toplumsal eylemcileri harekete geçirerek Sosyal Sorumluluk kavramının bugünkü anlamıyla ilk kullanımına sahne olmuştur.

İkinci Dönem

1929’a dayanan Büyük Bunalım ve ABD’de borsanın çökmesiyle başlamıştır. Şirketler, yanlış uygulamalarının toplumun bütününe zarar verebileceğini fark

⁵⁸Fred Luthans ve Richard Michael Hodgetts, International Management. New York: McGraw-Hill, 1991.

⁵⁹Tom Cannon, Corporate Responsibility: *A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment : Roles and Responsibilities*, Pitman Publishing, 1994.

⁶⁰Turan’dan aktaran Kağnıcıoğlu, 2007.

etmişlerdir. Bu dönemin şirketlere faaliyetlerinde önemli sınırlamalar getiren yasaların çıkmaya başlamasıyla sona erdiği söylenebilir.

Üçüncü Dönem

1960’larda tüm dünyada savaşa karşı gelişen protesto hareketlerinin başka alanlara da yayılmasıyla başlamaktadır. Özellikle 70’li yıllara gelindiğinde Amerika ve Avrupa’daki akademisyenler bu konuya yoğunlaşmışlardır⁶¹.

Sivil toplum kuruluşları demokratik bir baskı olarak güç kazanmış, gelişmelere tepkisiz kalamayacak olan şirketler de sosyal sorumluluğu önce baskı sonucu, sonraları kendilerine yarar sağlayan ve onları farklılaştıran bir unsur olarak uygulamaya başlamışlardır.

1980’lerdeki dünya çapındaki ekonomik durgunluğa paralel olarak dünyadaki dengelerin değişmesi ile beraber işletmelerin marka stratejileri de değişmiştir⁶². 90’larda küreselleşme ve özelleştirme akımları ile birlikte kurumların, uluslararası kuruluşların kalite ve karşılıklı kazanç kavramları, sosyal ve bilgi paylaşma sorumlulukları tekrar önem kazanmaya başlamıştır⁶³. Birçok firmanın toplumsal sorunlara eğilmesi ile birlikte marka açısından yeni bir dönem yaşanmaya başlanmıştır. Firmalar, çevrenin kirlenmesine, hayvanların yok edilmesine karşı duydukları nefreti, ürün tanıtımlarında sergilemişler ve bu tarihten sonra da tüketiciler ürün satın alırken etik değerleri de satın almaya başlamışlardır.

Ümit Berkman’a göre ülkemizde 2000’lerin başından itibaren kendini gösteren sosyal sorumluluk düşüncesi; özellikle büyük şirket ve kuruluşları, kendilerine toplumsal sorumluluğu yüksek olan bir vatandaş imajı yaratmak için yarışır hale gelmiştir⁶⁴.

⁶¹ İletişim Fakültesi Dergisi, *Günümüzde Sosyal Sorumluluk ve Türkiye Uygulamaları*, Yeşim Güçdemir Akıncioğlu, s.270. <http://www.arastirmax.com/en/system/files/dergiler/71848/makaleler/23/1/arastirmax-gunumuzde-kurumsal-sosyal-sorumluluk-kavrami-turkiye-uygulamaları.pdf>

⁶² A.A. Ar, *Marka ve Marka Stratejileri* Ankara, Detay Yayıncılık 2004, s.71.

⁶³ Akıncioğlu, s.270.

⁶⁴ Ümit Berkman, *Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu: Gelişim ve Uygulama Örnekleri* http://www.rekabet.gov.tr/word.perskonferans/20/14_UmitBerkman.doc.

Birkaç yıl öncesine kadar şirketlerin gönüllü ve kendi iradeleriyle yapmakta oldukları sosyal sorumluluk faaliyetleri artık, dünyanın sınırlı kaynaklarını tüketen şirketlerin bu kaynakların sürdürülebilirliği konusundaki sorumluluklarını yerine getirmelerinin bir zorunluluk olduğu tespiti yapılmaktadır⁶⁵.

İnsanlar artık rasyonel veya fonksiyonel marka değerleri bir yana, duygusal ve psikolojik marka özelliklerinin de ötesinde değerler aramaktadırlar. Çevreciler, sivil toplum ve tüketicilerin kendileri, artık kurumların toplumdaki rolünü sorgulamakta, bu kurumların verdikleri vergiler ve sağladıkları iş olanakları dışında topluma ne katkıda bulundukları konusunu irdelemektedirler⁶⁶. Yani artık markalara düşen görev eskisinden daha fazladır.

Kurumsal sosyal sorumluluk önemlidir çünkü gerek kurum imajı, gerekse marka imajı üzerinde etkilidir. Tüketicinin marka ile ilgili çağrışımları, hem ürünle ilgili tutumlarını, hem de firmanın sosyal aktiviteleri ile ilgili algılamalarını içermektedir. Markayı etik ve sosyal olaylarla zenginleştirmek, markanın değerini artırmaktadır. Bu çağrışımlar tüketicilerin ürünlerle ilgili değerlendirmelerini ve marka bağlılığını etkilemektedir⁶⁷.

Bir marka, toplumsal sorunlara getirdiği çözümler ile marka imajını geliştirebilmekte ve ürettiği ürün ve hizmetlere kattığı ek değerler sayesinde benzerleri arasında fark edilebilir hale gelmekte ve daha fazla tercih edilebilir olmaktadır⁶⁸.

İşletmeler, başta reklam ve halkla ilişkiler olmak üzere geleneksel pazarlama iletişim araçlarının yanında, iyi birer kurumsal ve küresel vatandaş oldukları mesajını vermek ve insanları buna inandırmak amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına başvurmaktadırlar⁶⁹. Bu mesajın yarattığı etki, tüketici nezdinde satın alınan ürün veya hizmete artı değer katmaktadır.

⁶⁵Kadıbeşegil, s.339

⁶⁶Pringle H. ve Gordon W., *Marka Kültürü*, Çev. Neşe Olcaytu, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2001:184.

⁶⁷Singh J. Sanchez M, den aktaran Yard.Doc.Dr. Hilal Özdemir, *Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 8 Sayı :15 Bahar 2009 s. 65

⁶⁸Özdemir, 2009 s. 57.

⁶⁹Özdemir, 2009 s. 64.

İyi işler yapan her şirketin, yaptığı iyi işleri topluma anlatması gibi bir sorumluluğu vardır; çünkü toplum şirketlerin neyi nasıl yaptığını bilmek ister ve şirketler bu hesabı gönüllü olarak vermek zorundadır⁷⁰.

Sosyal sorumluluk girişimleri ile marka imajı yaratmak genellikle bu amaçla halkla ilişkiler ve reklam kampanyaları yürütmekten daha ucuzdur⁷¹. Üstelik çok daha direkt ve samimi bulunmaktadır.

Kurumların üstlenebilecekleri sosyal sorumluluk alanlarını Archie Carroll şu başlıklar altında sıralar⁷²:

- Sahiplere karşı sorumluluklar
- Müşterilere karşı sorumluluklar
- Çalışanlara karşı sorumluluklar
- Topluma karşı sorumluluklar
- Rakiplere karşı sorumluluklar
- Destekleyicilere karşı sorumluluklar
- Sosyal gruplara karşı sorumluluklar

Bunlara ek olarak son dönemde doğaya karşı sorumluluklar da hızla listede yerini almıştır.

Frederick, Kurumsal sosyal sorumluluk modelini zaman içinde değişim geçiren 4 evrede tanımlar. **CSR₁ (Corporate Social Responsibility)** aşamasında İşletme toplumu geliştirmek için çalışmalıdır. Faaliyetlerden etkilenen hedef kitlenin ihtiyaç ve isteklerini yerine getirir demektir. İkinci aşama Kurumsal sosyal tepkisellik kavramı **CSR₂ (Corporate Social Responsiveness)** ile tanımlanır. Kurumlar toplumsal çevreler üzerinde aktif belirleyicidir. Baskılara yanıt verebilir. 1980'li yıllarda Kurumsal sosyal doğruluk (Corporate social rectitude) **CSR₃** kavramıyla **iş kararlarında ahlaki doğruluk gözetilmesi esası** öne çıkar. 1990'lı yılların sonunda ise alışıldık kurum kavramından uzaklaşarak evren (cosmos), bilim (science) ve din (religion) kavramlarından bileşeninden oluşan **CSR₄** kavramına geçiş yapılmıştır⁷³. Kurum odaklı değildir, sorumluluğu bunları gözeterek belirler.

⁷⁰<http://www.temelaksoy.com/Itibar-Yonetimi-Zor-Bir-Is-Midir/> Erişim: 13.04.2014

⁷¹Frost R., "Corporate Social Responsibility and Globalization: A Reassessment", http://www.aworldconnected.org/article.php/524_html) 2005:3

⁷²Archie B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, Business Horizon, July - August 1991, 26.

⁷³T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3021 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1973

Avrupa’da ve Amerika’da belli başlı şirketler, artık yılsonlarında sadece kar-zarar tabloları değil, ‘sosyal sorumluluk raporları’ da yayımlamaktadırlar.

2001 yılında 20 gelişmiş ülkede yapılan araştırmaya göre kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajı üzerinde %49 oranında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. İş dünyasında sürdürülebilirlik araştırmaları yapan Business ve Sustainable Development’in 2006 yılında yaptığı bir araştırmaya göre ise Amerika’daki tüketicilerin %43’ü, Avrupa’nın %20’si, Latin Amerika’nın %23’ü ve Asya’nın %8’i kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerine göre marka değişikliği yapabileceklerini belirtmişlerdir.

Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre her 10 kişiden 5.8’i satın aldığı bir sosyal sorumluluk projesine bağış aktarımı olacağı takdirde iki farklı marka ürününden kampanyaya katılan markayı satın alacağını belirtmektedir.

Günümüzde sorumluluklarını yerine getirmeyen kuruluşlar toplum tarafından çeşitli şekillerde uyarılmaktadır. Çalışanlarının haklarını istismar eden, müşterilerini önemsemeyen bir örgüt, kalifiye eleman sıkıntısı çekmekle veya pazara sunduğu mal ve hizmetlere yönelik boykotlarla cezalandırılmaktadır⁷⁴. Örneğin, Enron gibi yöneticilerinin yaptıkları yolsuzluklar ile batan şirketler, ya da Nike gibi bir şirketin çocuk işçileri kötüşartlarda çalıştırması tüm dünyayı ayağa kaldırmaktadır⁷⁵.

Markanın gelecekteki yerinin sağlamaştırılması için güçlü bir bağ olarak görülen duygusal bağın sürekli güçlendirilmelidir. Bu bağın güçlendirilmesinde ise günümüzde giderek daha da önemli hale gelmekte olan sosyal sorumluluğa büyük rol düşmektedir⁷⁶. Ancak sosyal sorumluluk projelerine de dürüst niyetlerle girişmek gerekir. Erman Akdeniz, ‘*Katma Değer Yetmez Sosyal Değer Şart*’ adlı makalesinde **‘Birçok şirketin kurumsal sosyal sorumluluk projesini maalesef samimi bulmuyorum; çünkü bu projelerin birçoğu şirketlerin bir noktadaki ayıplarını örtmeye yönelik oluyor. Kurumsal sosyal sorumluluğa bakış açıları, topluma ve**

⁷⁴Susan Newel, *The Healthy Organization: Fairness, Ethics and Effective Management*, New York, 1995, 7.

⁷⁵www.peryon.org.tr/paydaslar.doc

⁷⁶Özdemir, 2009 s. 63.

çevreye verdiğimiz zararları nasıl örtebiliriz ya da nasıl telafi edebiliriz anlayışıyla kurumun politikası olarak değerlendiriliyor⁷⁷, derken aslında neye işaret ediyor gelecek bölümlerde göreceğiz.

Araştırmalar, yeni nesil tüketicilerin –literatürde geçen adı ile Y jenerasyonunun- diğer jenerasyonlara oranla daha fazla kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgilendiklerini belirtiyor. Özellikle markaların çevreye verdikleri değeri kanıtlayan sosyal sorumluluk projeleri revaçta. İşin ilginç tarafı, son günlerde sosyal medyada fotoğrafı paylaşılan ve özellikle kozmetik ürünlerinin hayvanlar üzerinde denenip geliştirildiğini iddia eden şirketler, aslında KSS’ye öncülük edenlerden bazıları. Buna karşı atak olarak diğer markalar sosyal sorumluluklarını hayvan hakları üzerinde yoğunlaştırmaya başladı⁷⁸. Sözün özü bu alan da artık istismara açık ve sorgulanır duruma geldi.

4.2Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Türkiye’de Tarihsel Gelişimi

Türkiye’deki KSS uygulamalarının geçmişi Osmanlı İmparatorluğu’na uzanır. Osmanlı İmparatorluğu’nda vakf (şimdiki adıyla vakıf) kavramı eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi kamu hizmetlerinin temel kurumsal mekanizmasını oluşturmaktaydı. Bugün Türkiye’deki pek çok aile holdingi bir vakfa sahiptir. Kurumsal sorumlulukta ilk 3’e giren şirketlere baktığımızda hepsinin çok eski geçmişe sahip aile şirketleri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, toplumun şirketlerden beklentisi de tarihsel vakıf felsefesi etrafında şekillenmekte ve sosyal sorumluluk, şirketlerin bağışları ve hayırseverlik faaliyetleri ile eşdeğer algılanmaktadır⁷⁹.

2005–2006 yıllarında Türkiye’deki tüm gazetelerde “Sosyal Sorumluluk” sözcükleri taranmış ve bu anahtar sözcükleri içeren haberler ile bir veritabanı oluşturulmuştur. Tüm ulusal gazetelerde 2005 ve 2006 yıllarında içinde “Sosyal Sorumluluk” ifadesi yer alan 3,687 haber yayınlanmıştır. 2005 yılına kıyasla, 2006

⁷⁷Erman Akdeniz, *Karma Değer Yetmez Sosyal Değer Şart*, www.ermanakdeniz.com/katma-deger-yetmez-sosyal-deger-sart 15.09.2013

⁷⁸Mediacat Advertising Age, Nisan 2013 sayısı

⁷⁹Filiz Bikmen, *Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition, Adapting to Change*, SEAL - Social Economy and Law Project Journal Autumn 2003, s.2

yılındaki haber sayısında önemli artış gözlenmiştir. 2005 yılında 1,415, 2006 yılında ise 2,272 haber yayınlanmıştır⁸⁰. 2013 – 2014 yıllarında bu ifade kullanımının ikiye katlandığı tahmin edilmektedir.

4.3Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alanları

İş dünyasının sosyal sorumluluklarını gösterebilecekleri alanlar genellikle ekonomik, hukuki, etik ve sosyal olarak dört temel başlık altında toplanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların toplum, müşteriler, personel, iş ortakları, yatırımcı ve finans çevreleri ile olan ilişkilerine göre kategorize edilebilir⁸¹.

4.4Üçlü Son Satır Anlayışı

‘Üçlü son satır anlayışı’ adından da anlaşılacağı gibi sorumluluğu üç ana grupta toplamaktadır;

Çevresel, sosyal ve ekonomik. Bir şirketin çevre grubunda dikkate alması gereken sorumlulukları kirlilik, iklim değişimi, atıklar, su kullanımı, enerji kullanımı, alan kullanımı, yayılma, gürültüden oluşmaktadır.

Sosyal sorumluluk grubunda sağlık, iş yeri koşulları, çocuk işçi çalıştırma, güvenlik, toplum üzerindeki, tüketiciyi koruma, kültürel farklılıklar, iş/özel yaşam dengesi, mahremiyet, hayırseverlik, (ilaç gibi ürünlerde) ulaşılabilirlik sağlamadan oluşmaktadır.

Ekonomik sorumluluk grubunda finansal performans, sermaye yatırımları, yönetici/işçi kompensasyonu, vergiler, sübvansiyon, rüşvet ve yolsuzluk, çıkar çatışmaları, entelektüel yatırım ve sorumlu lobicilik gibi konular yer almaktadır.

4.5Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerini En Çok Kullanması Gereken Sektörler

Türkiye’de şirketler KKS’yi ana iş stratejilerine entegre etmeye çalışmaktadırlar. Doç. Dr. Seçil Deren van het Hof’un Akdeniz Üniversitesi İletişim

⁸⁰Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, Avrupa Komisyonu, Ankara, 2008.

⁸¹Louis E.Boone ve David L.Kurtz, Contemporary Business. Dryden Press, 1990.

Fakültesi ve TÜBİTAK ile gerçekleştirmiş olduğu *‘Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni’* adlı projesinde⁸² Türk toplumunun, sivil toplum kuruluşlarının ve şirketlerin KSS olgusunu ne şekilde algıladıkları analiz edilmiştir. Bu rapordan bazı ilgi çekici bilgileri aktarmak gerekirse;

Örneklemin yarısından fazlası (%57,7) yerli – yabancı kategorizasyonuna girmeden her ikisinin de KSS faaliyetlerinde bulunma gerekliliği yönünde tercih belirtmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmesini nasıl karşılıyorsunuz? sorusuna %20,7 olumsuz karşılıyorum yanıtı vermiş, %9’luk kesim, şirketlerin salt yabancı kökenli olduklarından bunun kendilerinde bir güvensizlik yaratacağını ifade etmişlerdir. Sosyal faaliyetler üzerinden yabancı şirketlerin ülkeye ve ülke insanlarına zarar getireceğini iddia edenler %6 dolaylarındayken bu tür faaliyetlerin çıkarıcı bir temele sahip olduğunu savunanlar (%4,8) da bulunmaktadır.

Sosyal faaliyetlerin kim tarafından gerçekleştirildiği, insanların yaklaşımı açısından önem arz etmektedir. Bu yaklaşım üzerinden insanlar sosyal faaliyetlere sıcak bir tutum sergilerken tersi bir durum da yaşayabilmektedirler. *Şirket türlerinden hangilerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yapmasını daha gerekli buluyorsunuz?* sorusuna verilen cevaplarda **Bankalar, Medya Kuruluşları ve Otomotiv Şirketleri** başta gelmektedir.

⁸²Seçil Deren Van Het Hof, *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni’*, Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler – Tübitak Ortak Çalışması <http://www.yasamadair.org/Adminjkl/4.pdf>, 16.09.2013.

Tablo –2
KSS Faaliyetleri Yapması Gerekli Görülen Şirket Türleri

Kartta gördüğünüz şirket türlerinden hangilerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yapmalarını daha gerekli görüyorsunuz? (En fazla üç seçenek)		
	Sayı	Yüzde
Bankalar	625	50,3
Medya Kuruluşları	321	25,8
Otomotiv Şirketleri	310	25,0
Gıda Üreticileri	269	21,7
Cep Telefonu Hatları	258	20,8
Bilgisayar Şirketleri	255	20,5
İlaç Üreticileri	239	19,2
Akaryakıt Şirketleri	195	15,7
Sigara Şirketleri	185	14,9
Havayolu Şirketleri	101	8,1
Alkollü İçecek Şirketleri	100	8,1
Beyaz Eşya Üreticileri	93	7,5
Giyim Şirketleri	81	6,5
Sigorta Şirketleri	80	6,4
Hipermarketler	68	5,5
İçme Suyu Şirketleri	45	3,6
Kozmetik Şirketleri	39	3,1
Otobüs Şirketleri	31	2,5
Meyrubat Şirketleri	18	1,4
Kargo Şirketleri	15	1,2
Deterjan Şirketleri	12	1,0

Aynı araştırmada şirketlerin KSS faaliyetlerinin sektör çalışmaları ile örtüşüp örtüşmemesiyle ilgili yarattığı izlenim de sorgulanmış, şirketlerin kendi sektörleri ile ilgili bir faaliyet yürüttüğünde (Örneğin bir oyuncak şirketinin çocuk şenliği düzenlemesi) teması sektör dışı bir faaliyetten (mesela bir bankanın klasik müzik festivali düzenlemesi) daha samimi görülmektedir.

Araştırmada katılımcılar tarafından en samimi bulunan faaliyet-şirket eşleşmesi 8,36 ortalama ile “*Bir su şirketinin susuz bir köye icme suyu alt yapısı kurması*”, en az samimi bulunanlar ise 4,67 ortalama ile “*Bir sigara şirketinin kanser hastanesi yaptırması*” ve 4.89 ortalama ile “*Mayın üreten bir şirketin engellilere yönelik spor faaliyetlerine destek olması*” olmuştur. Bu durum toplumun sigara, mayın ve alkol üreten firmaların sosyal faaliyetlerini samimi bulmadıklarını işaret etmektedir.

Katılımcılara sektörlere gözlerindeki itibara göre sıralama yapmaları istendiğinde en düşük ortalama puanları **sigara** (4.36), **alkollü içecek** (4.52) ve **medya**

(5.60) sektörlerine vermişlerdir. Buna karşılık itibar puanları en yüksek olan üç sektör **bilgisayar (7.45), havayolu (7.36) ve giyim sektörleri (7.22)** olmuştur.

4.6KSS'nin Şirketler İçin Diğer Avantajları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleri, geleneksel kar amacı gütmeyen kuruluşlara bağış yapan yardım anlayışına bir alternatiftir.

- KSS projeleriyle hem tüketicinin katkı sağladığı, hem şirketin fayda sağladığı çifte sonucu yaratmak mümkündür.
- Kurduğu özel iletişim sayesinde tüketiciyle anlamlı bir bağ ve misyon ortaklığı kurarak sadakati güçlendirmek mümkündür.
- Yeni müşteri kazandırması mümkündür.
- KSS projelerini birden fazla bütçe içine yedirebilmek mümkündür. (Reklam, Etkinlik, Pazarlama vb.)

4.7Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesinin Temel Kriterleri

Bir projenin sosyal sorumluluk projesi sayılması için bazı temel kriterler vardır⁸³:

- Toplumun duyarlılıkları ve temel değerleri ile ilişkili olmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk yatırımlara karar verirken, söz konusu projenin, bölgenin duyarlılıklarına hitap edip etmediği göz önüne alınmalıdır.
- Sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapılmalıdır. Hangi konuda hangi projeye yatırım yapılırsa yapılsın mümkün olduğu kadar sivil toplum kuruluşuyla çalışmak yarar sağlayacaktır.
- Kaynaklar doğru ve gerçekçi biçimde belirtilmelidir. Sosyal Sorumluluk projelerinden gerçekçi olunduğu sürece yarar beklenmelidir.
- Projeler şirketin üst düzey yönetiminin asli işinin bir parçası olmalıdır.

⁸³Kadıbeşegil, s.329-330.

- Şirket çalışanları projelerde aktif rol üstlenmelidir. Önce şirket çalışanları projeyi sahiplenmelidir ki kamuoyunun sahiplenmesi ümit edilsin.
- Projenin iletişimi toplumun iyi duyguları suistimal edilmeden yapılmalıdır. İletişim çok yalın, açık ve dürüst olmalı, gerçek bilgi ve bulguların paylaşılması bağlamında şekillenmelidir.
- Belirli aralıklarla performans ölçümlenmelidir.

4.8 Hikayesi Olan KSS Projeleri Üretmek

New York Üniversitesi'nde verilen Kurumsal Sosyal Sorumluluk derslerinde başarılı bir KSS projesinin herkesin görmek isteyeceği türden bir hikayeanlatması gerektiğinden bahsedilir. *KSS projelerini ilgi çekici kılan içindeki insan hikâyeleridir* denmektedir. Bu sebeple her şirket kendi kapasitesi dâhilinde bir KSS projesi gerçekleştirmekte ve ona uygun bir hikaye kurgusu yaratmaktadır. Scrub Strong bulaşık süngeri üreticisi tüketicilerine ambalajının ardından şöyle seslenir:

‘Değerli tüketici, bu ürünü aldığınız için teşekkür ederiz. Annem benim ilhamımdır. O, 7 yaşında görme yeteneğini kaybettikten sonra kendini görme engeli olan insanların başarılı ve bağımsız yaşamları olmasına adadı. Ben de onun bu misyonunu devam ettirmek için Inspiration Foundation Yardım Derneği’ni kurdum. Bu ürünün satışından elde edilen gelirin bir bölümü Inspiration Foundation’a bağışlanacaktır.’

Isaac Shapiro

Baskan / IMS TICARET Ceosu

5. BÖLÜM

SPONSORLUK

5.1 Sponsorluk Kavramı

Günümüzde sosyal sorumluluk faaliyetlerinden ayrılmayan diğer bir halkla ilişkiler karması elemanı da sponsorluktur. Sponsorluk faaliyetleri kurumların adını duyurmada etkili olan reklam ve tanıtımın ötesinde toplumun yararı düşünülerek, saygınlığını geliştirmek ve topluma hizmet sunmak için yapılan faaliyetlerdir⁸⁴.

Sponsorluk, bir kurumun genel toplum gözünde tanınırlığını artırma araçlarından biridir. Sponsorluk; bir kurumun hedefleri doğrultusunda spor, kültür, sanat, eğitim gibi sosyal konularda çeşitli kişi, organizasyon ve kurumlara ayni, nakdî, veya hizmet desteği biçiminde yapılacak tüm desteklerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsayan taraflar arası karşılıklı yapılan iş anlaşmasıdır⁸⁵.

Sponsorluk algılananın aksine bağış veya yardım değildir. Sponsorluk bir etkinliğe destek vererek kurumu, ürünü, hizmeti, tanıtarak hedeflenen kitlenin bilinçaltında marka imajını oluşturmak veya güçlendirmek böylece dolaylı olarak satın alma tercihlerini etkilemektir⁸⁶.

Sponsorluk, sponsor olan kurumun topluma karşı olan sorumluluğunu yerine getirmesini sağlayarak hem topluma hizmet etmesine hem de kurumun imajının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Sponsorluk alanlarını, spor sponsorluğu, kültür-sanat sponsorluğu ve sosyal sponsorluk olmak üzere üç temel grupta toparlayabiliriz.

⁸⁴Doç. Dr. H. Zümrüt Tonus 'Kurumsal İtibar Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü' Kurumsal İtibar ve Paradigmalar Kitabı Beta Yayınevi İstanbul 2011 s.68.

⁸⁵Tonus, 2011, S.69

⁸⁶<http://www.sponsorluk.gov.tr/sponsorluk.htm> , 04.08.2013

- Spor sponsorluğu geniş kitlelere hitap edebilmesi nedeniyle ürün ya da hizmetlerini kısa sürede tanıtmak isteyen kurumlarca tercih edilmektedir. Kurumlar, yerel, ulusal veya uluslararası spor organizasyonlarını, takımlarını veya sporcularını para, malzeme ya da hizmet desteği sağlayarak sponsor olabilirler.

- Kültür-sanat sponsorluğunda, hedef grup spor sponsorluğuna göre daha dardır. Hedef kitle tespit edildikten sonra, sahne sanatları, müzik, resim, heykel, film, TV programları, sergiler ve müzeler desteklenebilir.

- Sosyal sponsorluk ise sağlık, eğitim ve çevre konularında toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda verilen destekleri kapsamaktadır.

Özellikle, **sosyal sponsorluk**, paydaşlar tarafından benimsenir ve kuruma karşı güven duygusu oluşmasına neden olur⁸⁷.

Kurumların sponsorluk faaliyetleri sponsor ve sponsorluğu yapılan taraf olmak üzere iki tarafı kapsar. Sponsorun yaptığı katkının türüne göre⁸⁸:

- Mali destekte bulunanlar
- Malzeme ve teçhizat desteğinde bulunanlar
- Hizmet desteğinde bulunanlar

olmak üzere adlandırılabilirler.

5.2 Doğru Zamanda Doğru Sponsorluk

Doğru zamanda doğru etkinliği üstlenerek yapılan sponsorluk itibarı getirirken kötü zamanlamada yapılan sponsorlukların samimiyetsizlik algısı ve protestoları getirebileceği açıktır. Aşağıda Deutsche Bank'ın krizi sebep göstererek, 400 kişiyi işten çıkarmasının ertesi günü Golf Turnuvası'na sponsor olması sebebiyle maruz kaldığı protesto görünmektedir.

⁸⁷ Peltekoglu, Halkla İlişkiler Nedir?, 2001, S:30

⁸⁸ Okay, A. Okay, A. (2002) Halkla İlişkiler, İstanbul, Der Yayınları.ndan aktaran Zümrüt.



Şekil - 6

Kaynak: AP Deutsche Bank'ı Protesto Edenler

5.3 Sosyal Baskılar

Şüphencilik, kurumsal alanda yaygın bir kavramdır. Şüphencilik kendini özellikle Greenpeace, WWF, Sağlık lobileri, Tüketici Hakları derneklerinin boykot ve protestolarıyla kendini gösterir.

Politikacı ve gazeteciler de bu tartışmalara hızlıca dahil olurlar. Böylece haklı olsun olmasın şirketler sıkça baskı ve saldırıya maruz kalırlar.

Mc Donald's ürünlerinde kullandığı doymuş yağ oranı miktarlarını şeffaflık prensibi sebebiyle tüm restoranlarda porsiyon bilgileri ile birlikte açıklamaktadır. Aynı şekilde web sitesinde de her ürün hakkında detaylı değerler verilmektedir. Bu şeffaflık mecburiyeti özellikle Amerika'da toplumun obezite ve toplum sağlığı üzerindeki hassasiyeti ve baskılar yüzünden başlamıştır.

Financial Times'ın 28 Temmuz 2005 tarihli sayısında WWF Dünya Doğal Hayatı Koruma Vakfı tarafından bir ilan verilmiştir. 100 adet balina görseliyle ilanda Shell'in bu balinaların yok olmasına neden olan çalışmalar yaptığını ilan ediyordu. Kuzey kutbuna giden yol üzerindeki sakın adalardan biri olan Sakhalin, Shell'in yeni

boru hattı projelerinden birine ev sahipliği yapıyor. Ada ve çevresi aynı zamanda nesli tükenmekte olan gri balinaların da yaşam alanıdır. Shell, sürdürmekte olduğu enerji projesine paralel olarak, balinaların çevresel etkilerden korunması ile ilgili 29 rapor üretmiş olmasına karşın sivil toplum kuruluşlarını tatmin edememiştir. Bugün Shell, kaynak ayırıp yatırım yapmış olmasına karşın dünya kamuoyunda balinaların neslini tüketen bir şirket olarak algılanmaktadır⁸⁹.

5.4Özel Etkinlik Sponsorluğu

Özel etkinlikler, artık çok büyük bir sektör haline dönüşmüştür. Pazarlama profesyonelleri her çeşit etkinlikten yararlanarak, kitle medyası karmaşasında öne geçmeye çalışıp marka ile ilgili daha fazla farkındalık yaratmakta, kurumsal itibarlarını kuvvetlendirmektedirler. Sponsorluklar yüz milyolarca dolar değerindedir. Örneğin her yıl 100 milyon dolardan fazla harcayan PepsiCo, General Motors, Coca-Cola, Nike, DaimChrysler, Ford ve McDonald's gibi markalar bulunmaktadır.

Kemper Lesnik İletişim'den Steve Lesnic, etkinlik sponsorluğu programlarında aşağıdaki hedeflerden birini veya birden fazlasını elde etmesi gerektiğini söylemektedir:

- Satışları artırmak
- İmajı geliştirmek
- Ürün farkındalığı sağlamak
- Tüketicinin denemesini cesaretlendirmek
- Kitle medyasında haber olmayı kolaylaştırmak.

5.4.1McDonald's 'ın Spor Pazarlaması

McDonald's Spor etkinliklerini sponsorlukları arasına alarak pazarlamasını spor kategorisi üzerinden güçlendirmektedir. Marka görünürlüğü ve itibarını sağlamak için uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde spor sponsorlukları gerçekleştirmeye

⁸⁹Kadıbeşegil, s.347.

başlamıştır. Bu alanda sponsorluk çalışmaları yapmasının bir sebebinin de fast food - sağlıksız beslenme – obezite kavramlarıyla birlikte anılmak istememesinden olduğu bilinmektedir.

McDonald's'ın spor pazarlama aktiviteleri jimnastik, atletizm, artistik patinaj, golf ve basketbolu kapsamaktadır.

Firma şu konulara dikkat ederek bir spor programının değerlendirmesini yapmaktadır:

- McDonald's 'ın liderlik konumunu iyileştiriyor mu?
- Ulusal televizyonda görünürlük sağlıyor mu?
- McDonald's bunu sahiplenebilir mi?
- McDonald's'ın kendisini kalabalıktan sıyrmasına imkân veriyor mu?
- Bu sponsorlugin yerel uzantıları, yerel yayılmaları olabilir mi?⁹⁰.

5.4.2Olimpiyatlar

Olimpiyatların spor sponsorlukları arasında önemli ve prestijli bir yeri vardır. Öyle ki Halkla İlişkiler kitaplarının sponsorlukla ilgili bölümlerinde Olimpiyatlar başlığı altında özel bir bölüm bulmak dahi mümkündür.

‘Her dört yılda bir firmalar, olimpiyatların resmi sponsoru olmak için itişip kakışırılar’⁹¹.

Örneğin Coca Cola, hiçbir kurumsal sponsorun yapmadığı gibi, 1928’den beri olimpiyat oyunları ile düzenli bağlantı içindedir. 1992 yılından, 2004 Atina Olimpiyatları’na kadar, 10.000’den fazla mesale taşıyan ve aynı zamanda, onlara eşlik eden sekiz bin koşucuyu, seçmeden sorumluydu. Olimpiyat oyunları tarihçesinde hiç bir örgüt Coca Cola’nın yaptığını yapmadı. Firmanın bu silinmez katkısı binlerce farklı

⁹⁰Thomas L. Harris ve Patricia T. Whalen, *21. Yüzyılda Pazarlama Profesyonelinin Halkla İlişkiler El Kitabı*, Rota, 2009, s.307 .

⁹¹Harris ve Whalen, 2009, s.299.

çevrede onun olimpiyatlarla özdeşleşmesine ve milyonlarca tüketiciye canlı olarak ulaşmasına katkı sağladı. Bu karşılaşmalar, geometrik olarak arttı⁹².

2012 Londra Olimpiyatları Sponsorluğu

Londra Olimpiyatlarında Resmi Sponsorların etik geçmişleri incelendiğinde; BP, Rio Tinto ve Dow Chemical şirketleri 2012 Olimpiyat oyunları ile itibarlarını temizleyip çevreci görünmeye çalışmakla suçlandılar. Protesto gruplarının gösterilerine rağmen Olimpik ve Paralimpik Oyunları komitesi görüşmeleri reddetti.

BP

BP şirketi'nin çevrecilik konusundaki marka algısını yönetmek için kendisine bir kurumsal kimlik tasarlattığına önceki bölümlerde değinmiştim. (bkz. s.14 'Farklılık Yaratmak') Dönem dönem yaşanan itibar azaltıcı olaylar BP'nin çevreci marka algısı yaratmak için sürekli yeni platformlar aramasını gerektirmektedir.

27 Temmuz – 12 Ağustos 2012 tarihleri arasında İngiltere'nin başkenti Londra'da gerçekleşen '2012 Londra Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'nın ana sponsorlarından biri BP oldu. Yapılan anlaşma çerçevesinde Resmi Petrol ve Gaz Sponsoru olmasının yanında Sürdürülebilirlik Sponsorlarından biri oldu. Sponsorlukla 5000'den fazla resmi Olimpiyat aracının yakıtını karşıladı. BP bu sponsorluk için toplamda 63 milyon dolar harcadı⁹³.

Londra 2012 Olimpiyatları BP'nin kaybetmekte olduğu marka itibarını yeniden kazandırdı. Havas Sports & Entertainments tarafından yapılan ve 21 Şubat 2013 tarihinde yayınlanan ankette Birleşik Krallık'ta yaşayan 3000 kişiye anket uygulandı. Buna göre ankete katılanların %38'i BP'nin Dünyanın daha temiz olması için git gide daha çok çaba gösterdiğini düşünüyor.

⁹²Harris ve Whalen, 2009, s.299.

⁹³BP Boosts Brand Image With Olympic Sponsorship, <http://www.mccgp.co.uk/marketing-news/public-relations/bp-boosts-brand-image-with-olympic-sponsorship/1163> , 13.12.2013.

Oysa BP, 2010'da Mexico Gulfunda sebep olduğu, Amerikan tarihinde yaşanmış en ciddi yağ felaketinin ardından uzun süredir itibarını yeniden inşaa etmek için mücadele veriyordu. Araştırma şirketinin Sponsorluk İçgörüler Yöneticisi Alastair Macdonald'a göre, bu sonuçlar Olimpiyatlara sponsor olmanın tüketicinin marka algısını değiştirmekte ne kadar etkili olduğunun da kanıtıydı. BP'nin Olimpiyat Sponsorluğu, aynı zamanda Deepwater Horizon felaketi olarak bilinen ve 11 çalışanın hayatını kaybettiği itibar kaybına sebep olan kriz ardından imaj yenileme çalışması niteliğinde. BP, aynı zamanda Gulf kıyı ülkelerindeki turizmi destekleyici reklamlara da ödenek sağlıyor⁹⁴. Ancak yine de 2012 Londra Olimpiyatları'nda aktivistlerin protestolarından kurtulamadı.



Şekil - 7

Kaynak: AP 2012 Londra Olimpiyatları Sırasında Yapılan Protestolardan Örnekler

Dow Chemical

Dow Chemical, dünyanın en büyük ikinci, Amerika'nın ise en büyük kimya firmasıdır. Vietnam savaşı boyunca Amerikan ordusunu silah üretmesi ile de

⁹⁴London Olympic Campaigners Target Sponsors, <http://www.theguardian.com/sport/2012/jun/29/london-olympics-campaigners-target-sponsors>
11.11.2013.

bilinmektedirler. Geçtiğimiz 30 yılda da birçok felakete sebep olduğu öne sürülen firma, Londra Olimpiyatları'nın ana sponsorlarından biri olmaya soyunmuştur.

Dow Chemical'ın sponsorluğu dünyada büyük tepki görmüştür. Protestocular, Dow Chemical'in Hindistan'da 20.000 kişinin ölümüyle sonuçlanan 1984 Bhopal felaketi ile ilgili olağanüstü sorumluluğu olduğunu iddia ederken, Olimpiyat komitesi konuyla ilgili tüm iddiaların Hint Yüksek mahkemesi ile önceden çözülmüş olduğunu savunmuştur.

Kaynaklar bu kararda Dow Chemical'in Olimpiyatlar'a sağladığı 100 milyon dolarlık kaynağın da bunda payının yadsınamayacağını bildiriyor.



Şekil - 8

Kaynak: AP 2012 Londra Olimpiyatları Dow Chemical Protestosu



Şekil - 6

Kaynak: AP Hindistan Bhopal Gaz Kurbanları Protestosu 11.11.2011



Şekil - 10

Kaynak: AP Hindistan Bhopal Gaz Kurbanları Protestosu 11.11.2011

Rio Tinto

Sponsorlardan Rio Tintoda tüm dünyada çevre ve insan hakları tartışmalarına konu olan bir şirkettir. Olimpiyat madalyaları için maden çıkarılan Utah civarındaki madenlerin yarattığı kirlilik sebebiyle doktorlar tarafından prematüre bebek ölümlerine sebep olduğu iddia ediliyor. Bunun yanında tüm dünyadaki sendika grupları tarafından Rio Tinto' nun geçen aralıkta kilit vurduğu Quebec'li işçilerle olan anlaşmazlık devam etmektedir.

Bu üç şirket protestocular tarafından hazırlanan bir kısa filmde halka sunulurken 'En kötü Olimpiyat Sponsorunu seçin' kampanyasına maruz kalmışlardır.

Greenwash Gold 2012 Campaign adı verilen kampanyada karşıt aktivistler, kendilerini www.gn.apc.org sitesinde London Mining Network, Bhopal Medical Appeal ve UK Tar Sands Network protesto gruplarına dâhil, Olimpiyatların yüz kızartıcı sponsorlarına kızgın bireyler olarak tanıtmıştır.

Olimpiyatların Dünyanın en itibarsız kuruluşları tarafından Dünya çevre ve insan hakları ihlallerini örtme amacıyla kullanıldığını ifade etmiş, sponsorlukların düşmesini istemişlerdir.

Sponsorluk konularında çıkan tartışmalar ardından Olimpiyat Etik inceleme görevinden istifa eden Meredith Alexander, www.theecologist.org sitesinde yaptığı açıklamada, *Olimpiyatlar artık Usain Bolt'un ne kadar hızlı koşabildiği ya da İngiltere'nin en hızlı atletinin nasıl bir puan aldığından ötesinde anlam ifade ediyor. Olimpiyatlar büyük bir iş kolu. Oyunların ardında adeta kurumsal sponsorlarla çalışan büyük pahalı makineler var. Maalesef bu sponsorlar seçildiğinde paranın sözü etik değerlerden daha önce geliyor* açıklamasında bulunmuştur⁹⁵.

⁹⁵BP Dow and Rio Tinto Targeted By Olympic Greenwash Award, theecologist.org/News/news_analysis/1304084/bp_dow_and_rio_tinto_targeted_by_olympic_greenwash_award.html



Şekil - 7

Kaynak: AP 2012 Londra Olimpiyatları Sırasında Yapılan Protestolardan Örnekler.

6. BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SPONSORLUK PROJELERİNDEN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Etik dışı davranışta bulunan birey, sadece aldattığı kişi ya da kuruma zarar vermekte kalmaz, parçası olduğu toplumun temel taşlarından biri olan güven duygusuna da zarar vermiş olur.

Johnson Rambler

18 Aralık 1750

Şirketler, halkla ilişkiler şirketleri, sivil toplum kuruluşları, meslek kuruluşları, kamu kurumları, üniversiteler ve toplumsal değerleri temsil eden tüm kesimler Sosyal sorumluluk kavramını bir sığınak gibi görmeye başladı⁹⁶. Negatif haberlerin sıkça ve hızla yayınlanması, krizler, kurumsal skandallar, kişisel skandallar, yasal dokümanlar, şikayet siteleri, rakip saldırıları, nefret söylemli açılmış sosyal ağ sayfaları, siteleri ve bloglar, sektöre yönelik olumsuz algılar bunun öncelikli sebebidir.

Toplumun duyarlılık ve değerleri ile çelişen uygulamaların halının altına süpürülmesi, ama bunun karşısında sosyal sorumluluklarının bilincinde bir algı yaratılması için bazı projelerin desteklenmesi bir saatli bombadan farksızdır⁹⁷.

Sahte ve yanıltıcı niyetlerle yapılan projelerin öz niyetlerinin ortaya çıkması tüketici/kullanıcı gözünde şirketlere karşı duyulan güveni derinden sarsacak ve itibarını azaltacaktır.

Kadıbeşegil, İtibar Yönetimi adlı kitabında şöyle demektedir: **Sosyal sorumluluk projeleri ve sponsorluklar konusunda gün geçtikçe iddiali biçimde çoğalan söylemleri üretenlere baktığımızda bunların hammadde, üretim ve tedarik**

⁹⁶Kadıbeşegil, s.370.

⁹⁷Kadıbeşegil, s.370.

süreçlerinde ciddi bir kirlilik, müşteri ve çalışan memnuniyeti uygulamalarındaki ilkelik sahipleri olduğu açıkça görülüyor. Bu şirketlerin kurumsal sorumlulukları da ne kadar inandırıcı olabilir ki?

Şirketler sahip oldukları inançları ve değerleri dışarıya yansıttıkları (inside out) ölçüde itibar kazanır. Bu nedenle önce çevreyi kirletip sonra çevre dostu sosyal sorumluluk projeleri yapmakla itibar elde edilmez. Önce vergi kaçırıp sonra eğitime destek kampanyaları yaparak itibarlı olunmaz. Şirket içinde insanlara kötü davranıp gazetelere insan kaynakları politikası hakkında ahkâm kesmekle de itibar elde edilmez⁹⁸. Ancak çok itibarlı bulduğumuz şirketlerden dahi ara sıra böyle bilgiler sızmaktadır.

İlk bölümde Türkiye’de ve Dünya’da itibar yönetimini ayrıntıları ile irdeledikten sonra bu bölümde farklı sektörlerden uygulama örneklerine yer vereceğim. Örneklerden bazıları KSS ve sponsorlukları ideal şekilde yerine getirmekte iken bazı örneklerin ise şirketlerin sebep oldukları olumsuz yargılar ve olayları silmek ve itibarlarını yükseltmek için KSS - Sponsorluk çalışmalarını nasıl kullandıklarını aktarmaya çalışacağım.

6.1Kozmetik Sektörü

6.1.1Hayvan Deneyleri ve The Body Shop Şirketi

Gülsüm Akşit, Tavsiye Kanalı’nda kozmetik dünyanın karanlık noktalarına değinmiş⁹⁹: **“Güzel ve alımlı olmanın bedelini size şöyle tarif etsem, ne düşünürsünüz?**

Parfüm: 110 TL + 1 ceylan

Kırmızı Ruj: 25 TL + 4 uğur böceği

⁹⁸Temel Aksoy.,*Ilham Veren Bir Marka Nasıl Yaratılır?* <http://www.temelaksoy.com/yazilar/marka/Ilham-Veren-Bir-Marka-Nasil-Yaratilir.aspx> 30.09.2013.

⁹⁹Gülsüm Akşit., *Güzelliğin Bedeli*, Tavsiyekanali.com 20.09.2013.

Pudra / Allık: 50 TL + 5 tavşan

Far: 30 TL + 6 balık

Ne çok para harcadığınız mı yoksa kaç hayvana bedel olduğu mu ilk aklınıza geliyor? Eğer ikincisi ise buna dur demenin de bir yolu var. Kozmetik sektörü AR-GE çalışmalarında hayvanları teste tabi tutmaları ve üretimde hayvanları kullanması ve bu tarz ürünlerin satın almasıyla aslında doğanın dengesinin bozulmasına katkıda bulunuyoruz.

Parfümlerde kullanılan kokuyu veren misk ceylanlarda bulunan ve alındığında ölümüne sebep olan bir madde. Kırmızı renk ise uğurböceklerinin kabuklarından elde edilen tozla sağlanıyor. Hele ışıltılı farlar için kaç canlı balığın pulları alınıyor belirsiz. İnsan cildine en yakın olan tavşan derisi olmasından dolayı kimbilir kaç tavşan laboratuvar ortamına hapsedilmiş durumda.

Dur demenin yolu var elbette. Örneğin, kimyasal olarak üretilen sentetik miskler. Onların da mutlak yan etkileri vardır ama göreceli olarak hayvanların ölümünden daha masumdur diye düşünüyorum.”

Yıllar süren The Body Shop Çelişkisi

Sosyal sorumluluk anlayışını ön planda tuttuğunu belirten ve bu şekilde markasını dünyaca ünlü bir marka haline getiren The Body Shop firması, 1997 yılında önde gelen hayvan koruma grupları tarafından desteklenen İnsani Kozmetik Standartları’nı imzalayan ilk uluslararası kozmetik firmasıdır.

MediaCat’in bir şirket başarı hikayesi olarak yayınladığı The Body Shop yazısında şirketten şöyle bahsedilmektedir: Sosyal sorumluluk anlayışını ön planda tutan ve bu şekilde markasını dünyaca ünlü bir marka haline getiren Body Shop firması, sosyal sorumluluk anlayışı ile marka imajı yaratmış ve geliştirmiş firmalardan en önemlisidir. Body Shop, sosyal sorumluluğa verdiği önemle öne çıkarak marka olmuştur. Body Shop, çetin rekabet ortamında ürünlerini nasıl satacağı kaygısı taşımanın yanında çevre sorunlarının ve insan haklarının bekçiliği görevini de

yürütmektedir. Tüm şirket çalışanları yağmur ormanlarını ve nesli tükenen hayvanları korumaya yönelik çalışmalar yapmakta, AIDS'e karşı mücadele vermekte, aile içi şiddete ve hayvanlar üzerinde deneyler yapılmasına karşı çıkmaktadır. Dünyanın çeşitli yerlerinde eylemler yaparak seslerini herkese duyurmaktadırlar. Greenpeace ile ortak organizasyonlar düzenlemekte ve hükümetlerle işbirliği yapmaktadırlar¹⁰⁰.

The Body Shop 1996 yılının başlarında ilk sosyal bildirgesini yayınlanmıştır. Bu bildirmede üç maddeden oluşan misyon bölümü mevcuttur:

- 1)Firmaların doğruyu söylemek konusunda ahlaki bir sorumlulukları vardır,
- 2)Firma, sosyal ve çevresel olayları sıkı bir şekilde takip etmektedir,
- 3)Firma, destekçilerini ve sosyal paydaşlarını (müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler) sosyal sorunlara çözüm bulmaya dahil etmektedir¹⁰¹.

The Body Shop'un sosyal bildirgesi, firmanın tüm çevresel etkileri, hayvanlar üzerindeki testler ve koruma politikası, etik ve sosyal konularla ilgili tüm gerçekleri kapsamaktadır. Markanın sosyal sorumluluk konusundaki imajı ile ilgili olarak 2002 yılında bir anket yapılmıştır. Ankete katılanların %90'ı "*Body Shop'u, sosyal sorumluluk sahibi bir markadır ve kendisini çevresel açıdan daha fazla sorumluluksahibi olarak göstermek için aktif olarak çabalamaktadır*"¹⁰². şeklinde değerlendirmiştir.

Kuruluşundan beri hayvan deneylerine kesinlikle karşı olduklarını söyleyen The Body Shop'un Amerika Tüketici Merkezi de şirketin kesinlikle doğaya duyarlı olduğunu açıklamaktadır. Ürünlerinin içeriklerinde kullandıkları doğal ürünleri de Zambiya'dan ve Avustralya'daki küçük üreticilerden satın aldıklarını belirtmektedirler.

Ancak, misyonlar bildirisinde '... Hayvanlar üzerinde deney yapılmasını engellenme amacına yönelik olarak yürütülen kampanyalarda yer alarak gayretli bir biçimde mücadele etmek" olan The Body Shop, hayvan deneyleri yüzünden başı skandaldan kurtulmayan L'OREAL firması tarafından aslında 1996'da, kuruluşunun 30.

¹⁰⁰Kağan Demirgil, 2005, "*The Body Shop Dersleri*", Media Cat, yıl: 13, sayı:128 s:78.

¹⁰¹Michael Hopkins, *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*, London, Eartscan Publications, 2003:90.

¹⁰²Hopkins, 2003:91.

yılında satın alınmıştır¹⁰³. İşte dikkatli tüketicinin de kafası tam bu noktada karışmaktadır.

Kamuoyunda karışan kafaların The Body Shop'a sorular yöneltmesi üzerine The Body Shop tüketici merkezi bu konuda uzunca bir süre şöyle açıklama yapar: *The Body Shop uzun bir süre önce L'OREAL'e satıldı. L'OREAL, halen bazı projelerinde hayvan deneylerini sürdürdüğünden çoğu insan The Body Shop'un da artık deney yaptığını düşünüyor. L'OREAL, The Body Shop'un bu konudaki ilkelerine saygı duymakta, destek vermektedir.*

1996'dan 2013 yılına kadar devam eden bu çelişkili durum, The Body Shop'un önceki imajından ve yüksek itibarından doğan kredisi ile idare edilmiştir. Sorumluluk Projeleri ve manifestoları ile tüketiciye '**deney yapmıyoruz**' mesajını tüm gücüyle vermeye devam eden The Body Shop 2013 yılına kadar zarar görmeden gelmeyi başarmıştır.

2013 yılı Mart ayında ise L'OREAL internet sitesinden yaptığı duyuruyla dünyanın her yerinde kendisine ait her türlü hayvan deneyini sonlandırdığını açıklamıştır¹⁰⁴.

Önümüzdeki dönemde L'OREAL'in konuyla ilgili itibar kazanmak için iletişim çalışmaları yapması ve toplumdaki olumsuz yargıyı değiştirip fırsat elde etme çabasına girmesi beklenmektedir. Bu durumda Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk projeleri ilk akla gelen çalışmalar olacaktır.

Halen hayvanlar üzerinde deney yapan başlıca şirketler¹⁰⁵:

Avon, Colgate-Palmolive, (Neutrogena, Pantene, Pfizer) Unilever ürünleri (Axe, Dove, Vaseline), Reckitt Benckiser ürünleri (AirWick, Calgon, Clearasil) Procter&Gamble ürünleri (Braun, Gillette, Hugo Boss, Lacoste, Head&Shoulders)

¹⁰³<http://www.theguardian.com/business/2006/mar/17/retail.money> 09.05 2014.

¹⁰⁴*The Question of Animal Testing*, <http://www.loreal.com/csr-commitments/loreal-answers/the-question-of-animal-testing.aspx>

¹⁰⁵www.mediapeta.com, 06.05.2014.

Bunlardan Avon Amerika’da kadınlara destek projeleri ile yılın sosyal sorumluluk şirketi seçilerek neredeyse her yıl ödülleri almaktadır.

6.2Eğlence Sektörü

6.2.1Gülben Ergen Zihinsel Engelliler Rehabilitasyon ve Eğitim Vakfı Vakası ve Sosyal Sorumluluk

Ünlü şarkıcı Gülben Ergen, 2009’da Zihinsel Engelliler Rehabilitasyon ve Eğitim Vakfı’nın (Z.E.R.E.V) düzenlediği yardım gecesinde sahne almıştı. Katılımına olduğu gece öncesinde ‘Engelli çocuklar için şarkılarımı ücretsiz söyleyeceğim’ açıklaması yapan Gülben Ergen hakkında çok geçmeden Z.E.R.E.V Dernek başkanı Şeref Umut tarafından açıklama geldi.

Gülben Ergen’in söylediği gibi ücretsiz sahne almadığını dile getiren Başkan Umut, ‘Gülben Hanım ve ekibi, gecede ücretsiz sahne alacaklarını yazılı olarak beyan etti. Ancak davetten hemen önce monevi 37 bin 500 TL almadan Gülben Ergen’in sahneye çıkmayacağını dile getirdi. Biz de küçük düşmemek adına bu senedi ödemeyi kabul ettik.”

Dava sürecine taşınan bu olay ulusal gazetelerin magazin sayfalarında ve web sitelerinde yer buldu. Gülben Ergen basın açıklamasıyla yaptığı tüm yalanlamalara karşı sevenlerinden büyük tepki aldı, itibar kaybına uğradı.

Bu olaydan tam 9 ay sonra ise kurucu başkanlığınıGülben Ergen’in üstlendiği bir itibar projesi olan *Çocuklar Gülsün Diye Derneği*’nin tohumları atıldı. Türkiye’de okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmayı amaçlayan derneğin faaliyetleri, *‘bir anne ve sanatçı olarak Gülben Ergen’in sosyal sorumluluk ve yardımseverlik çalışmaları’* röportajları medyada sıkça yer buldu. 2010 yılının en çok

konusulan beşinci sosyal sorumluluk projesi olan dernek yıl toplamında 372 haber/yazı ile yansıma buldu¹⁰⁶.

2011 yılında Otizm Haftası vesilesiyle Tohum Vakfı ile işbirliği yaparak televizyon programına otizm hastası konuk almak ve otizm konusunu detaylıca irdelemek ise Otizimli aileler gözünde hatayı telafiye çalışan bir adım olarak anıldı. Faaliyetleri sürmekte olan Çocuklar Gülsün Diye Derneği önceki skandalı akıllardan silerken Gülben Ergen yardımsever ve duyarlı imajını yeniden kazandı.

6.3 Tekstil Sektörü

6.3.1 LCWaikiki

Son yıllarda, ne yazık ki Türkiye markaları da işçi sağlığı ve iş güvenliğinin olmadığı, işçi maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde üretim yaptırmaya başlamıştır. Pek çok marka, **işçiliğin ucuz, sendikal örgütlülüğün zayıf olduğu**, yasaların işçileri yeterince güvence altına almadığı Bangladeş'te üretim yaptırmaktadır.

LCWaikiki de bu markalardan biridir. Yurt içinde yardımsever bir marka olarak tanınan, ancak yurtdışı üretimlerini yaptırdığı Bangladeş'teki fason marka çalışanlarının kötü çalışma şartlarında hayatlarını kaybetmelerine göz yumduğu iddia edilen LCWaikiki firması, insanlık dışı çalışma koşullarına sebebiyet verdiği için uzun süredir protesto edilmektedir.

Ülkemizde alt ve orta kesime hitap eden ürünleri ile hemen hemen herkesin giysi dolabına giren LCWaikiki, ürünlerini üreten çalışanların bulunduğu Bangladeş'teki 8 katlı binanın çökmesi üzerine gerek işçi sağlığı ve güvenliğine bakış açısı gerekse sosyal sorumluluklara olan bakış açısı konusunda önemli bir sınava girmiştir.

¹⁰⁶ Kurumsal

Sosyal

Sorumluluğun

Lider

Şirketleri,

www.medyaloji.net/haber/iste_kurumsal_sosyal_sorumlulugun_lider_sirketleri_2.htm
01.09.2013.

1.127 işçinin hayatını kaybetmesi, 2.429 kişinin yaralı kurtulmasının ardından firma bir açıklama yapmamış, tekstil sektörünün *Clean Clothes Campaign (CCC)* kapsamında işçi güvenliğini sağlayan anlaşmasını imzalamaktan kaçınmıştı. (5 Haziran 2013 tarihine kadar ötelenen anlaşma sonunda bu tarihte imzalanabilmiştir. Ancak işçilerin **aylık ortalama 38 dolara, günde ortalama 19,5 saat çalıştığı** ülkede, işçi sağlığı ve güvenliği konusu halen büyük bir sorundur.)

Dünya pazarına açılan, büyük reklam bütçeleriyle televizyon reklamları yapan LCWaikiki firması aynı dönemde ise Türkiye’de Ev Kadınlarına İstihdam Projesi, çalışanlarının katılımı ile gerçekleşen Kan Bağış Kampanyası ve okullardaki düşük gelirli öğrencilere giysi yardımı yaparak ulusal basında sıkça yer almıştır.

Yurtdışında yaşanan üzücü olay, Türkiye’de yürüttüğü başarılı itibar projesiyle tüketicisinden bu şekilde saklanabilmiş, firma itibar kaybına uğramamıştır.

Türkiye kamuoyunda “dünyanın öbür ucunda yaşanmış sıradan bir işçi kazası” gibi algılanan bu felaket, aslında herkesi yakından ilgilendirmektedir. Çünkü Bangladeş’te ucuz üretim yaptıranlar arasında LCWaikiki haricinde Defacto, Seven Hill, RodiJeans, Batik, Colin’s ve Collezione gibi Türk markaları da bulunmaktadır.

Bu örnek, *kurumlar kendi ülke insalarına sosyal sorumluluk duyarlarken geri kalan dünya insanına karşı sorumlu değil midirler?* sorusunu düşündürmektedir.

6.4Türkiye’deki Şirketlerin Sosyal Sorumluluk Projeleri

Unilever, Mc Donald’s, Avon, Ben & Jerry’s, American Express gibi dünyaca ünlü firmalar, sosyal girişimler yolu ile marka değerlerini ve dolayısı ile marka imajlarını geliştirmiştir.

Türkiye’de ise Sabancı Holding, Koç Holding, Turkcell, Arçelik, Eczacıbaşı Holding, Akbank gibi firmalar uzun yıllardır yapılan tüm sosyal sorumluluk

araştırmalarında ön plana çıkmaktadır ve bu markaların imajlarının geliştirilmesinde sosyal sorumluluk anlayışı büyük rol oynamıřtır¹⁰⁷.

6.5 Felaket Zamanlarında Sosyal Sorumluluk Projeleri

Ülkemizde felaket zamanlarında hızla gelişen yardım kampanyaları şirketler tarafından KSS olarak değerlendirilmektedir.

“Kurumsal vatandaş” olan markalar sorumluluklarını yerine getirmek için elini taşın altına koydu. Bazıları TIR’lar dolusu kıyafet gönderdiğini, bazıları gıda, bazıları ise para yardımı yaptığını duyurdu. Ya yardım yaptığını duyurmayanlar! Onlar ise kimi TV programlarında ve sosyal medyada “Tu kaka” oldu. Akıllarda ise şu soru kaldı: Yoksa TV’lerden ve sosyal medyadan yapılan çağrılar kültürümüzde yer eden “Bir elin verdiğini öbür elin görmesin” anlayışını ortadan mı kaldırdı? Yapılan yardımların iletişimini yapmak mı doğru olandı?¹⁰⁸”

Bersay Yönetim Kurulu Başkanı Ali Saydam’a göre felaket durumlarında kurum ve kişilerin “yardım” yaklaşımlarıyla, bu kurum ve kişilerin ürün ve kurum marka değerlerini yükseltmek için yönettikleri KSS stratejileri birbirine karıştırılmamalıdır. Yardıma bir “ hayır hasenat işi olarak bakılması halinde olayın iletişim boyutunun ele alınmaması gayet doğaldır. Bu yardım işi eğer uzun vadeli bir KSS projesi olarak ele alınmışsa, olay felaket durumları dışında da “konu yönetimi”, “gündem belirleme” disiplini içinde yönetilmeli ve yardım anının bizzat kendisi bir bütünün parçası olarak iletişime sokulmalıdır.

¹⁰⁷http://www.capital.com.tr/Haber.aspx?HBR_KOD=5271, 21.06.2009.

¹⁰⁸Marketing Türkiye, 15.11.2011.

Xsights Araştırma şirketinin verilerine göre Van Depremi'nde en yardımsever bulunan markalar şöyle,

Tablo - 3
Van Depremi'nde En Fazla Sosyal Sorumluluk Gösterdiği Düşünülen Markalar

Kızılay	34,0
Kanal D - Doğan Medya Grubu	
Hürriyet	21,1
Turkcell	20,5
Sabancı Holding	19,1
Koç Holding	16,7
Ağaoğlu Insaat	16,1
Kargo Şirketleri	12,9
AKUT	12,7
Belediyeler	11,0
Fi Yapı	7,1

6.6Başarılı Sosyal Sorumlular

6.6.1Turkcell

Ülkemizdeki KSS projelerinden örneklerle bakacak olursak en çok ses getirenlerden biri **Turkcell**'in 2000 yılında ülkemizde 5000 kız öğrenciyi okutmaya yönelik başlattığı Kardelenler Projesi olmuştur. Proje kazandığı sayısız destekçiyle büyümüş ve planlanandan fazla kız çocuğunu okulla buluşturmayı başarmıştır. 2007 yılında Turkcell projenin kapsamını genişleterek her yıl burs sayısını 10.000'e çıkarmıştır.

Turkcell'in 'Kardelenler" projesinde, ailelerinin maddi yetersizliği nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız çocuklara eğitimde fırsat eşitliği sağlanması ve kızların



meslek sahibi, ufku açık "birey"ler haline gelmeleri amaçlanmaktadır.

2000 yılından itibaren proje dâhilinde yaklaşık;

- 100.000 Turkcell bursu verildi.
- 28.000 öğrenciye ulaşıldı.
- 17.000 Kardelen liseden mezun oldu.
- 1.800 Kardelen üniversiteden mezun oldu¹⁰⁹.

Kardelenler Projesi'nin en başarılı projelerden sayılmasının sebeplerine baktığımızda, proje sonuçlarının ölçümlerinin yapılması, sürdürülebilir olması, televizyon reklamları ve dergi ilanları ile projenin gelişiminin ve sonuçlarının destekçilerle paylaşılması olduğunu görmekteyiz.

6.6.2Gilan

Mücevher markası Gilan, 1999'da, dünyadaki benzerleri arasında 3.sırada bulunan ancak bakımsızlık ve kaynaklılıktan harap vaziyetteki Topkapı Sarayı Hazine dairelerinin restorasyonu projesine katılarak bir sosyal sorumluluk girişiminde bulunmuştur¹¹⁰. Bu sayede Osmanlı ve Türk mücevhercilik geleneğinin gelecek nesillere aktarılması sağlanmıştır.

6.6.3Ben&Jerry's

Unilever'in markalarından Ben&Jerries, 2002 yılından itibaren küresel ısınma, Sera gazlarını azaltma, Sudan'daki soykırım, Dünya barışını destekleme gibi konularda sosyal sorumlulukprojelerini devam ettirmektedir.2014 yılında Doğa Derneği ile sorumluk çalışmasına imza atan Ben&Jerry's, dünyanın en önemli sulak alanlarından biri olan İzmir Kuş Cenneti Gediz Deltası için de bir sosyal farkındalık projesi başlatmıştır.

¹⁰⁹Turkcell KSS, <http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk/egitim/kardelenler> , 13.04.2014.

¹¹⁰<http://www.gilan.com.tr/mucevher-evi/imparatorluk-hazinesinin-yenilenmesi>, 11.04.2014.

'Donduramadığımız tek şey zaman, geç olmadan uyan' sloganıyla başlayan projeile, Gediz Deltası koruma çalışmalarına ve yönetim planının uygulanmasına katkı sağlanması planlanmaktadır. Yapılacak çalışmalar sayesinde Gediz Deltası'nın sadece doğal özellikleri değil, aynı zamanda sulak alanların korunması açısından da dünyaya örnek olacak. Deltanın sembolü olan flamingolar başta olmak üzere çok sayıda canlı türü ve doğal yaşam alanı bölge halkıyla işbirliği içinde korunacak. Ayrıca, Ben&Jerry's'in Adil Ticaret'e (Fairtrade) uygun üretilen dondurmasının satışından elde edilecek gelirin bir kısmı da projeye aktarılacak¹¹¹.

6.6.4Deutsche Bank

Uluslararası alandaki önde gelen projelere baktığımızda Deutsche Bank, 2004 yılını 2,5 milyar euro kazançla kapatırken, sosyal sorumluluk alanında 73 milyon euro harcamıştır. Bu tutarın, %45'lik bölümü başta AIDS'le mücadele olmak üzere toplumsal iyileştirmelere, %28'i eğitim ve bilime, %26'sı da kültür ve sanata harcamıştır¹¹². Türkiye'de 2013 yılında Van Depremi mağdurlarına eğitim desteği vermeye başlayan Deutsche Bank, Haziran 2014'e kadar 15 ilköğretim okulu öğrencisine destek sağlamıştır¹¹³. Ayrıca, İstanbul'un yoksul bölgesindeki bir ilköğretim okuluna destek verilmektedir.

6.6.5Westpack

Westpack, 1817 yılında kurulmuş Avustralya'nın ilk bankasıdır. Bu sebeple kuruluşundan itibaren yerel topluluklarla iç içe olmuştur. Şirket, hizmet verdikleri topluma destek vermenin ve katkıda bulunmanın önemli olduğunu bilincindedir. İlk Sosyal Sorumluluk Faaliyet raporunu Haziran 2001 yılında yayınlamışlardır. Bu rapor müşteriler, hükümetler, topluluklar ve çalışanları ile diyalog kurmak için önemli bir adım olmuştur.

¹¹¹<http://www.benjerry.com/values>, 16.10.2013.

¹¹²Kadıbeşegil, s.146.

¹¹³Deutsche Bank 2013 Türkiye Faaliyet Raporu www.db.com/turkey/docs/Faaliyet-Raporu-2013.pdf, 20.04.2014.

Westpack çalışanlarının topluma fayda projelerine biifil katılımını teşvik eder. Yerel çalışmalar ve bağış desteklerinin ötesinde şirket bünyesindeki ‘Gönüllülük Günü’ kapsamında çalışanlarına ücretlerinden kesilmeyen bir ‘Sosyal Sorumluluk Projesinde Çalışma Günü’ sağlar. Bu projeler için takımlar kurar. Başarılı takımları ödüllendirerek onurlandırır. Bu sosyal sorumluluk sahibi bakış açısıyla Westbank Avustralya’nın aktivistler tarafından hazırlanan iyi itibarlışirketleri listesinde 4. sırada bulunmaktadır.

6.6.6Unilever

Unilever firması kurumsal amacını, “Dünyanın her yerinde insanların günlük ihtiyaçlarını karşılamak, tüketicilerin ve müşterilerin istediklerini önceden tahmin etmek ve yaşam ürün ve hizmetlerle buna yanıt vermek” olarak tanımlamaktadır¹¹⁴. Gerek ürünlerine, gerekse kurumsal uygulamalarına yönelik tüm faaliyetlerini ise bu amaca ulaşmak üzere planlar. Dünyanın 100’den fazla ülkesinde yatırımları olan ve ürünleri 140’tan fazla ülkede satılan Unilever için öncelikli konu faaliyet gösterdiği pazarların uzun vadeli sürdürülebilirliğidir.

Unilever’in kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının merkezine yerleştirdiği sürdürülebilirlik, özetle kaynakların gelecek nesillere azalmadan, tam tersine geliştirilerek aktarılması anlamına geliyor. Unilever kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının temel taşı olarak da bu alandaki tüm faaliyetlerini sürdürülebilirlik esasına dayalı toplumsal gelişime katkı amacına yönelik yürütüyor.

Bu girişimler Unilever’in;

- Operasyonların çevresel etkilerinin asgariye indirilmesi
- Çevreye duyarlı ürünler üretme
- Çevre korumaya yönelik projelere gönüllü katkılar olarak tanımlanabilecek “çevre koruma çabalarının” ötesine geçen sürdürülebilir kalkınma girişimleriolarak sıralanabilir.

¹¹⁴www.unilever.com, 08.08.2013.

Kurumsal faaliyetlerinde tutarlı ve bütünsel davranışı gösteren Unilever, ürünlerinde de benzer bir yaklaşım izliyor. Örneğin, Türkiye pazarı için üretmiş olduğu Omo markalı toz deterjan için hedef kitlesini ev hanımları olarak belirliyor. Kurumsal amacında da belirttiği üzere amacı ev hanımlarının yaşam kalitesini artırmak ve hayatını kolaylaştırmak olarak koyuyor. Bu amaca ulaşabilmek için Omo Kadınlar Kulübü aracılığıyla, kadınların günlük hayatlarında karşılaştıkları sorunlara bir telefon mesafesindeki uzmanlarla destek olmak ve bu şekilde tüketicilerinin günlük hayatlarında yaşadıkları sorunların ve sıkıntıların farkında ve onlara en yakın arkadaşlarıolarak destek olabilmeyi amaçlıyor.

6.6.7Soyak

Yapı firmalarından Soyak ise sanal dünya ile sorumluluğu birleştirerek değişik bir proje gerçekleştirmiş. ‘Soyak 1. Sanal Barajı kullanıcıları, hem geleceğe yatırım yapıp hem de çeşitli armağanlar kazanabilme şansına erişirken, bugüne kadar toplam 182.000 ton su tasarrufu sağlanmış.



Soyak’ın susuzluk tehlikesine karşı önlem ve bilinçlendirme çalışmalarını içeren “Geleceğe Bir DamlaSakla” sosyal sorumluluk projesinin sanal ayağı Facebook üzerinden yürütülüyor. Yaklaşık 1 ay içinde Facebook “Soyak 1. Sanal Barajı” uygulamasını kendi profiline ekleyen 4.500 kullanıcı tarafından, toplam 182.000 ton su tasarrufu sağlandı. Busayede Facebook “Soyak 1. Sanal Barajı” %5.4 oranında doluluğa ulaştı.

“Soyak 1. Sanal Barajı” uygulamasının amacı, toplumda su kullanım kültürünün gelişmesine katkı sağlayacak farkındalıkla, küçük değişiklikler yaparak elde

edilen tasarrufun bile yaşamın sürekliliği iindekinemini vurgulamak. 2007 yılından beri İstanbul ve İzmir’de toplam 33 ilköğretim okulunda Geleceğe Bir Damla Sakla sosyal sorumluluk projesiyle yaklaşık 100.000 kişiye ulaşarak, su tasarrufu konusunda bilinçlendirmeye çalışıldı. Okullarımızda ilk belirlemelere gre700 ton su tasarrufu yapıldı. Projenin hayata geçmesinde 225 kişi 27.000 adamsaat çaba sarfederek çalışıldı ve 4500 malzeme değişimi yapıldı. Hedef sanal ortamda 2 milyon ton su tasarrufusağlayacak bilinci, kullanıcılar arasında yaygınlaştırmak.

6.6.8Intel

Sadece yerel kurumlar değil, dünya devleri de yerel olarak ayrı ayrı sosyal sorumluluk projeleri üretmektedir.

nceki bölümde AMD ile rekabette nasıl yol izlediğini incelediğimiz Intel, kalkınma ve ilerlemede bilişim ve teknolojinin neminide sosyal sorumluluk projeleriyle her fırsatta vurguluyor. İşlemci reticisi firma, bilgisayar ve internet kullanımının artırılması öneminin farkındalığıyla eğitimin her seviyesinde insanlar için projeler hazırlıyor.

1968’de başlattığı 7 kıtada 50’den fazla ülkedeki Intel Eğitim İnsifiyatı’nı Mayıs 2003’te Milli Eğitim Bakanlığı ile imzaladığı “Intel Gelecek için Eğitim Programı” protokolüyle Türkiye’ye de taşıdı. Projeyle, uzmanlar Türkiye’nin 81 ilinde 60 saatlik yüz yüze eğitimler gerçekleştiriyor. Bugüne kadar 100 bine yakın ğretmen eğitimlerden faydalandı. Intel’in ilköğretim öğrencilerine yönelik projesinde, öğrencilerin teknoloji okur-yazarlığı, problem czme, kritik düşünme ve birlikte çalışma gibi beceriler kazanıyor. 14 Aralık 2005’de uygulamaya başlanan proje ile Türkiye’nin Bilgi Toplumu olma hedefinde genç zihinlere ihtiyaç duyacakları ilk donanımı sağlanıyor.



6.6.9 Vestel

Teknoloji devi Vestel ise atletizm sporuna destek veren bir KSS projesi yürütmüştür. 2003 yılından 2009'a kesintisiz sürdürdükleri "*Vestel Türk Atletizminin Yanında*" sosyal sorumluluk projesi, atletizmin ülkemizde gelişerek uluslararası düzeye erişmesi ve Türk gençliğinin atletizme ilgisinin artırılması hedeflerine yönelik çalışmalardan oluşmuş.

Vestel
Türk Atletizminin
Yanında



Şirket bu çerçevede, bugüne kadar bireysel sporcu ve antrenör sponsorluklarının yanı sıra öğrenci atletizm aktivitelerinden yarışma sponsorluklarına, atletizm konulu eğitim seminerlerinden www.vestelatletizm.com web sitesine ve yıllık atletizm istatistik kitabına kadar pek çok çalışma gerçekleştirmiştir. Proje kapsamında verilen kesintisiz destekle 26 farklı atlete ve 24 farklı antrenöre sponsorluk sağlanmıştır. Vestel tarafından desteklenen atletler, uluslararası turnuva ve şampiyonalarda 87'si altın olmak üzere toplam 197 madalya kazanırken, yarışlarda bir atletin birden fazla yaş

kategorisinde kırdığı rekorlarla birlikte tam 131 Türkiye rekoruna imza atmıştır¹¹⁵. Ne yazık ki bu sponsorluk projesi artık devam etmemektedir.

6.6.10Aygaz

Aygaz firmasının 1998 yılında “*Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor*” adlı sosyal sorumluluk kampanyasını düzenlemiştir. Kampanya, farkındalık oranı yüksek ve marka imajına etkisi olumlu bir kampanya olarak değerlendirilmiştir. Kampanya sayesinde, Aygaz’ın firma ve marka imajı diğer marka ve firmalardan daha güçlü bulunmuştur¹¹⁶. Aynı şekilde 2002 yılında ilkokul öğrencilerini yangın, deprem, ilkyardım, trafik ve ev-okul kazalarına ilişkin konularda eğitmeyi amaçlayan “*Dikkatli Çocuk*” kampanyası da şirketin gerçekleştirdiği diğer başarılı KSS çalışmaları arasında olup Avrupa Birliği Ülke Değerlendirme Raporu’nda da yerini almıştır.

6.6.11Eczacıbaşı –İpek Kâğıt

Sağlık Bakanlığı verilerine göre son on yılda Türkiye’de 589,000 kişi dışkı yoluyla bulaşan ve tuvalet kâğıdı kullanımı ve basit kişisel hijyen önlemleriyle kolaylıkla önlenilecek olan hastalıklara maruz kalmıştır. Diğer taraftan Türkiye’deki hane başına düşen yıllık tuvalet kâğıdı tüketimi 580 gram ile Avrupa’da 6.9 kg olan tüketimin %8’i kadardır. Bu bağlamda İpek Kâğıt, son altı yıldır özellikle 7–11 yaş arası çocuklarını hedef alan kişisel hijyen kursları düzenlemiş ve yaklaşık 4.3 milyon öğrenciye ulaşmıştır. İlköğretim Kişisel Hijyen Eğitimi Projesi ile ülke çapında ilkokul öğrencilerine kişisel hijyenin temelleri öğretilerek, daha iyi sağlık ve yaşam standartlarının sağlanabilmesine katkıda bulunulması hedeflenmiştir. Proje, Türkiye’de sağlık şartlarını iyileştirmeyi, hijyen kuralları ile ilgili bilgi ve bilinci artırmayı amaçlarken, tuvalet kâğıdı tüketimini artırarak sektör liderlerinden biri olan İpek Kâğıt’ın uzun vadede kazanımlarına da hizmet etmektedir. Bu yöntemle proje her iki taraf içinde fayda yaratmakta ve sosyal kalkınma için olumlu bir adım olarak değerlendirilmektedir.

¹¹⁵<https://www.vestel.com.tr/sosyal-sorumluluk>, 09.04.2014

¹¹⁶Ulger B., “*İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*” İstanbul, Der Yayınları, 2003:129.

6.6.12Sunjut

Sunjut, 1968'den bu yana İstanbul'da faaliyet gösteren ve özellikle teknik tekstil üretimi yapan bir şirkettir.Şirket yönetimi, ulusal ve uluslararası pazarda konumunu güçlendirmek için kullanılan elektrik enerjisinin bir bölümünü rüzgârdan sağlama kararı almıştır.Şirket bu proje ile 'yenilenebilir kaynak kullanımı kurulumu sahipliği' kategorisinde, endüstriyel üretim yapan bir şirkette ilk özel rüzgâr gücü tesisatı sıfatı ile Eurosolar tarafından ödüle layık görülmüştür.

6.6.13Toms Shoes

Ünlü ayakkabı markası Toms, alışık olmadığımız türde bir Sosyal Sorumluluk projesi yürütmektedir (One for One). Cross Marketing Commercial Convention adı verilen bu modelde müşteri kendisi için bir çift ayakkabı aldığı anda bir çift ayakkabı da kampanya kapsamında seçilen ihtiyaç ülkesine gönderilmekte veyahut sizin kendi seçeceğiniz bir ihtiyaç sahibine elden vermeniz istenmektedir.



Bu model bazı çevrelerce 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk' yapmak için tüketicinin üzerine yaslanmak olarak görüldüğünden tartışmalara yol açmıştır. Aşağıda internet üzerinden siparişi verilen bir çift Toms ayakkabı teslim alındığında firma tarafından kutuya iliştilen mektup bulunmaktadır:

'Değerli dost,

Bu paketi açarken içinden sadece bir çift ayakkabı, gözlük veya kahve ürünümüzün çıkmasını bekliyordun. Oysa elinde bundan fazlası var. Bu hareketimize katılman için bir davet, yolculuğumuza dâhil olman ve ihtiyacı olan birine yardım etme deneyimi yaşamak için bir fırsat.

Biz insanların hayatlarının daha iyi olması için çalışıyoruz. Bu bazen bir çocuğa bir çift ayakkabı vermek, bazen birinin gözlerini tedavi ettirmek bazen de ihtiyacı olan insanlara temiz su sağlamak...Fikir basit. BİRE BİR. Bu fikir gün geçtikçe büyüdü ve sizin gibi insanlar sayesinde büyümeye de devam edecek.

Satın almış olduğunuz bu bir çift ayakkabı yanında gelen eş ikinci çift ihtiyacı olan başka birine mutluluk getirecek. Biz de sizin desteğinizle topluma verdiklerimizi iyileştirip yeni yollar keşfetmeye devam edeceğiz.

Anı yaşayın,

Ayakkabı Müdürü'

6.7Şirketlere Uygun KSS Projeleri Üretmek

İşletmeler özellikle merkezine çocukları yerleştirdikleri kampanyalar yardımı ile çocukların eğitilmelerine, birçok konuda bilgi sahibi olmalarına katkı sağlamaya çalışmaktadırlar. Kimi zaman da gündemde olan popüler konular her branştan şirketin ilgisini çekmekte bu alanda yapılan projeler sıklaşmaktadır. Şirketler Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerini seçerken, seçtikleri alanın popülerliğinden ziyade kendi faaliyet branşlarına yakın olmasına dikkat etmelidirler. Sorumluluk projesinin ve uzmanlık alanının benzerliği veyahut alışveriş içinde olması tüketici gözünde projeyi daha anlamlı ve güven verici kılacaktır.

- New York'ta üretim yapan Panora Bread adlı ekmek üreticisi, New York şehrinin çöplerinin %80'inin yemek artığı olduğunun saptanması ardından başlattığı KSS projesiyle kullanılmamış ekmekleri aynı gün içinde ihtiyaç sahiplerine ulaştırmaktadır.

- Ulusal fast food zincir mağazalarından Chipotle ne zaman yeni bir restoran açsa o bölgedeki bir dernek veya vakfa bağışta bulunarak yerel yapıyı desteklemektedir.

- Kolombiya'daki Crepes & Waffles şirketi ise sadece dul anneleri işe alır. Bunun sebebi kurucusunun da dul bir anne olmasıdır.

Göğüs kanserinin teşhis ve tedavisi konusunda Amerika’da her yıl birçok marka Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesi geliştirmektedir. Kampanyaya özel olarak Göğüs kanseri farkındalık kampanyası için seçilen pembe renkte ürünler üretilmekte, bu ürünlerden elde edilecek gelirin belli bir yüzdesi Göğüs Kanseri Araştırma derneklerine bağışlanmaktadır. Fakat KSS Projesi yapmak adına bu kampanyaya katılan öyle şirketler vardır ki, bu tipte bir KSS projesine katılmaları faydalarına olmayacağı gibi katılmamaları itibarları yönünden daha bile faydalı olacaktır. Buna bir örnek olarak aşağıda örneği olan BERSA adlı silah firmasını gösterebiliriz.



Şekil - 12
Göğüs Kanseri Farkındalığı Kampanyası İçin Üretilen Pembe Tabanca
Kaynak: <http://www.bersa.com/kits.html>

Şirket itibarı açısından talihsiz bir örnek de KFC fast food firması sosyal sorumluluk projesidir. 3 yıl öncesine kadar Göğüs Kanseri Dernekleri ve araştırmalarına bağışta bulunan en büyük bağışçılardan biri olan KFC markası ile göğüs kanserinin bir bağlantısı aslında ilk bakışta yok gibidir. Bu konuya hassasiyetiyle bilinen KFC’nin ürünlerinde son yapılan araştırmalara göre saptanan PhIP ve heterocyclic amines (HCAs) gibi kimyasal maddeler göğüs kanserinin de aralarında bulunduğu birçok

kanser çeşidinin de sebeplerindendir¹¹⁷. Bu şaşkınlık yaratan gerçek KFC'nin sosyal sorumluluk projesinin tüm prestijini yok etmiştir.

¹¹⁷*KFC Peddling Cancer Causing Food In Pink Buckets*.<http://www.care2.com/causes/kfc-peddling-cancer-causing-food-in-pink-buckets.html#ixzz2zpLFqXy>, 24.04.2014.

7. BÖLÜM

SONUÇ

Kurum itibarı günümüzde yönetimle ilgili çok önemli bir kavramdır. Uzun vadeli, olumlu bir itibar inşa etmek için iyi performans, iyi tutum ve dürüst - inandırıcı bir iletişim kurmak şarttır.

“Kurumsal itibar”; “halkla ilişkiler” demek değildir. Kurumun itibarı, medya ilişkilerinin yönetilmesi, sosyal sorumluluk projelerinin yönetilmesi, sponsorluklar verilmesi gibi temel halkla ilişkiler faaliyetleri kullanılarak korunup geliştirilebilecek canlı bir mekanizmadır.

Şirketler, içinde yaşadıkları toplumdan soyutlanamazlar. Bir toplumun refah düzeyi ne kadar yükselirse o toplumdan gelir elde eden şirketlerin de uzun vadede gelirleri artar.

Şirketlerin imajlarının olumlu algılanabilmesi için yaptığı yatırımlar tek başına yeterli değildir. Bu yatırımların bir şekilde, topluma ve çevreye zarar vermeden, aksine katkı sağlayarak yapıldığı tüm hedef kitlelere iletilmelidir. Dahası yoksullara yardım eden, sivil toplum örgütleriyle, yardım dernekleriyle işbirliği yapan, toplumsal sorunlara karşı duyarlı olan, ürettiklerinin bir kısmını ihtiyacı olanlara dağıtan, vergi veren, devletin yeterli olamadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışan bir tutum ve davranış içinde olduklarını da kanıtlamalıdır. Harvard Üniversitesi araştırmasına göre, paydaş beklentilerini göz önüne alan şirketler diğerlerine göre 4 kat daha hızlı büyümektedir.

Şirketler tüketici gözünde nerede olduklarını, nasıl algılandıklarını, geliştirmeleri gereken noktaları ve rakipleriyle aralarındaki farkı itibar ölçüm çalışmaları sayesinde net biçimde anlayabilmektedirler. Ölçümler, şirketlerin aynı zamanda kendilerine gerçekçi hedefler koymalarına da imkân sağlar. Bu amaçla tüm dünyada itibar ölçüm çalışmaları yapılmaktadır. İtibar ölçüm modeli seçilirken göz önünde bulundurulması gereken nokta itibarın ülkeden ülkeye farklı algılanabileceği varsayımdır. Fombrun ve ekibinin en bilinen sekiz itibarölçümü kriterine dayanarak

oluşturdukları, tüm dünyadaki itibar ölçeklerini bir araya getirmiş olan İtibar Katsayısı ölçeği, diğer coğrafyalar ile Türkiye arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkarmıştır.

Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk bilinci Avrupa ve Amerikan toplumlarına göre daha geç gelişmiştir. Ancak fikrim, bundan toplumsal bir zafiyet ve duyarsızlık sonucu çıkarılmaması gerektiğidir. Keza İslam dinin getirdiği paylaşma bilinci, yardımlaşma ve hayatın içinde yer alan fitre ve zekât kavramları birer bireysel sorumluluk olarak düşünüldüğünden özel şirketlerden sosyal sorumluluk hareketi bekleme sırası daha geç gelmiştir.

Bugün Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleri şirketler için artık kaçınılmazdır. Şirketler geçmişte devlete ödemiş oldukları vergi ile topluma olan katkıları ödediklerini düşünürken bu tutumlarını değiştirmek durumunda kalmışlardır. Çünkü tüketiciler seçtikleri markaların topluma ne kadar geri döndürdüklerini önemseyecek biçimde bilinçlenmişler, seçimlerini bu şekilde yapmaya başlamışlardır. Başarılı Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk projelerine imza atan şirketler itibar listelerinde hızla yükselmektedir. Günümüz yöneticileri başarılı KSS projelerinin finansal kazanımlar getirebileceğinin bilincindedir. Bu sebeple itibarlı olmak ve kazandığı itibarı korumak isteyen şirketler KSS ve Sponsorluk projelerini asla unutmamalı, tek seferlik değil uzun süreli fayda sağlayan projeler üstlenmelidir. Bu esnada kullanılan iletişim kanallarının doğru seçiminin de geniş kitlelere ulaşmakta önemli olacağı unutulmamalıdır.

KSS projeleri yapan şirketlerin proje harcamaları için ülkemizde %20 oranında vergi avantajı bulunmaktadır. Sponsorluklarda ise Ekonomi Bakanlığı’nın hem Türkiye hem yurtdışındaki faaliyetlere %70’e varan geri ödeme teşviki bulunmaktadır. Şirketlerin bu avantaj ve teşvikleri kullanarak itibarlarını güçlendirmeleri mümkündür.

Tüketici olarak ödevimiz kurumsal sosyal sorumluluk gösteren, sponsorluklarla önemli çalışmalara destek olan şirketleri ödüllendirmek ve ileriki projeler için teşvik etmek olmalıdır. Bu sayede birçok faydalı çalışmanın topluma kazandırılması da mümkün olacaktır.

İncelediğim uygulamalardan yaptığım genel çıkarım Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluğun şirketler için ilk anlamının kısa vadeli, etki yaratacağı umulmayan, harcanan proje bütçesinin herhangi bir yolla şirkete geri dönmeyeceği düşünülen çalışmalar olmasıdır. Fikir bazında itibarı yükselteceği düşünülse de hayata geçirildiğinde yönetim ekipleri bu bağı kuramamakta ve aksiyon konusunda isteksiz davranmaktadır.

Bunun tersi de KSS projelerinin hızlı etki yaratmasını uman, projenin satış grafiğini aniden yükseltmesi temel hedefiyle yola çıkan şirketlerdir. Bu iki düşüncenin de hatalı olduğunu anlamak önemlidir.

Doğru olan, şirket ve sektöre uygun projenin topluma en yarar sağlayacak şekilde planlanması ve şirketin beslendiği topluma minnetini karşılıksız vererek göstermesi düşüncesidir. Tıpkı Sponsorluklarda olduğu gibi KSS projelerinde de hızlı bir rakamsal dönüş beklenmemelidir. Şirketler için tüm itibar çalışmaları birer uzun vadeli yatırımdır.

Yalnızca imaj yönetmeyi amaçlayan yahut yanlış, aksak, karanlık faaliyetlerini örtmek amacıyla itibar çalışması yapan şirketleri de doğru gözlem ve okumalar yaparak farkedebilmek, aldanmamak ve açıklama beklemek modern dünyanın bilinçli tüketicisi olarak en önemli sorumluluğumuzdur.

KAYNAKÇA

A-Basılı Kaynaklar

- A.A. Ar, **Marka ve Marka Stratejileri**. Ankara: Detay Yayıncılık 2004: 71.
- ALSOP, R. Joseph. **Immutable Laws of Corporate Reputation**. NY: Wall Street Journal Book- 2004, 10.
- AKDENİZ, ERMAN. **Katma Değer Yetmez Sosyal Değer Şart**. www.ermanakdeniz.com/katma-deger-yetmez-sosyal-deger-sart
- ARCHIE B. Carroll. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility**. Business Horizon, July- August 1991, 26
- TDK Türkçe Sözlük, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992.
- Bilişim Dergisi, 2008, s.17
- BİKMEN, Filiz. **Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition, Adapting to Change**, SEAL - Social Economy and Law Project Journal Autumn 2003, s.2
- BRISSETTE, Susan. **Reputation Management**, Nuclear Plant Journal, Canada, May-June 2005, s.24.
- BOONE Louis E. , KURTZ David L. **Contemporary Business**. Dryden Press, 1990.
- CANNON, Tom. **Corporate Responsibility: A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment : Roles and Responsibilities**. Pitman Publishing, 1994.
- CAROLL, Archie B., **The Pyramid of Corporate Social Responsibility**. Business Horizon, July - August 1991, s.26.
- CHANDLER, Geofferey. **UK The Evoloution if Business and Human Rights Debate in Sullivan Rory Bussiness and Human Rights**, Greenleaf Publishing, London, 2004 s.11.
- ÇINLAR, Cem, İtibar Yönetimi Enstitüsü İtibar Yönetimi Konferansı'13
- DAVIES, Gary., CHUN, Rosa., DA SILVA, Rui Vinhas. ve ROPER, Stuart. **Corporate Reputation and Performance in Germany**. Corporate Reputation Review, 2002, s.116.
- DAVIES, Gary., CHUN, Rosa., DA SILVA, Rui Vinhas. ve ROPER, Stuart. **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003, s.25.
- De Geus, A., **The Living Company: Habits For Survival Is A Turbulent Business Environment**, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- DEMİRGİL, Kağan. **The Body Shop Dersleri**, MediaCat, Yıl: 13, 2005, sayı:128 s:78.
- DOWLING, G. R. **Corporate Reputations: Should you compete on yours?** California Management Review, 2004:19.

- FULOP, Gyula, R.D. HISRIC and K.SZPEDI. **Business Ethics and Social Responsibility in Transection Economies**, Journal of Management Development, 2000, Vol:19, Issue 1.200.
- FOMBRUN, J. Charles. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Boston, Massachusett: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, J. Charles. İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma Konferansı / PRCI / 11
- FOMBRUN ve SHANLEY, **What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy**,1990 s.233.
- FOMBRUN ve VAN RIEL, **Fame& Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**. Pearson Education, 2003, s.5.
- FOMBRUNve V. RINDOVA, **The Road To Transparency: Reputation Management at Royal Dutch Shell**.Oxford, 2001, 77-96.
- GRAY, E. R. ve BALMER, J. M. T. **Managing Corporate Image and Corporate Reputation**. Long Range Planning, 1998, s.696.
- HARRIS, Thomas L. ve WHALEN Patricia T.,**21. Yüzyıl'da Pazarlama Profesyonelinin Halkla İlişkiler El Kitabı**, Rota, 2009, s.299-307
- HEALY, Robert ve GRIFFIN, J. Jennifer. **Building BP'S Reputation: Tooting Your Own Horn** 2001-2002, Public Relations Quarterly, Volume 49 Number:4, 2004, s.33.
- HOPKINS, Michael. **The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters**, London, Eartscan Publications, 2003, s.91.
- Investors Chronicle, 24, Ekim 1997.
- KADIBEŞEGİL, Salim. **İtibar Yönetimi**, Mediacat Yayınları, 2.Baskı, İstanbul 2006, 55
- KAHRAMAN, Ali. Marketing Türkiye 15.11. 2011.
- KARATEPE, Selma. **İtibar Yönetimi : Halkla İlişkilerde Güven Yaratma**. İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Kış 2008, C7 s.23
- KUYUCU, Akar Burcu. **Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi**.İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 04, 1. Basım, İstanbul, Ekim 2003.
- **Mediacat Advertising Age**, Nisan 2013 sayısı.
- LUTHANS, Fred ve HODGETTS R. Michael, **International Management**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- NEWEL, Susan. **The Healthy Organization : Fairness, Ethics and Effective Management**, New York, 1995 s.7.
- NGUYEN, N. ve LEBLANC, C. G. **Corporate Image and Corporate Reputation Customers Retention Decisions In Services**. Journal of Retailing and Customer Services, 2001 s.228.

- ÖZDEMİR, Hilal. **Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi.** İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 8 Sayı :15 Bahar 2009 s.58.
- PRINGLE H. ve GORDON W. **Marka Kültürü**, Çev. Neşe Olcaytu, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2001 s.184.
- PRUZAN, P. **Corporate Reputation: Image and Identity.** Corporate Reputation Review, 2001 s.50.
- PORRITT, D. **There Putational Failure of Financial Success: The bottom line backlash effect.** Corporate Reputation Review, 2005 s.198.
- SHERMAN, M. L. **Reputation:The Only Thing That Can Give Your Business A Second Chance. Making The Most Of Your Reputation.** London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK), 1999.
- Seitel, Fraser P. ve John Doorley, **Rethinking Reputation**, Palgrave Macmillan, 2013.
- TUCKER, L. ve MELEWAR, T.C. **Corporate Reputation And Crisis Management: The Threat And Manage Ability Of Anti-Corporatism.**Corporate Reputation Review, 2005 s.377.
- **Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu.** Avrupa Komisyonu, Ankara, 2008.
- ÜLGER, B. **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler.** İstanbul, Der Yayınları, 2003 s.129.
- WANG, Wang, J.,**Consumer Nationalism and Corporate Reputation Management in the Global Era.** Corporate Communications: An International Journal, 2005 s.223.
- YÖNET, E. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk.** Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8 sayı:13, 2005 s.252.
- Zyglidopoulos Stelios.C, **The Issue Life-Cycle: Implications For Reputation For Social Performance And Organizational Legitimacy.**Corporate Reputation Review, 2005 s.254.

B- E-Kaynaklar

- AKSOY, Temel. **İlham Veren Bir Marka Nasıl Yaratılır?**<http://www.temelaksoy.com/yazilar/marka/Ilham-Veren-Bir-Marka-Nasil-Yaratilir.aspx>
- AKŞİT, Gülsüm. **Güzelliğin Bedeli**
<http://www.tavsiyekanali.com/blog/index.php/guzelliginbedeli/#.U3m7E1prNdg>
- BERKMAN, Ümit. **Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu: Gelişim ve Uygulama Örnekleri**
http://www.rekabet.gov.tr/word.perskonferans/20/14_UmitBerkman.doc

- FROST R., **Corporate Social Responsibility and Globalization: A Reassessment.** http://www.aworldconnected.org/article.php/524_html) 2005:3.
- KARAKÖSE, Turgut., **Örgütlerde İtibar Yönetimi,** <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc.html> 01.07.2007
- KOSTAK, Fevzi. http://www.kobitek.com/itibar_yonetimi 03.10. 2012.
- www.capital.com.tr/Haber.aspx?HBR_KOD=5271, 21.06.2009.
- www.dunyabizim.com 26.04.2012
- www.mccgp.co.uk/marketing-news/public-relations/bp-boosts-brand-image-with-olympic-sponsorship/1163/ 13.12.2013.
- www.mediapeta.com19.12.2013.
- www.medyaloji.net/haber/iste_kurumsal_sosyal_sorumlulugun_lider_sirketleri_2.htm15.11.2013.
- www.poas.com.tr, 2009.
- <http://www.reputationconference.org/tr/iyk2012>
- www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/8381363/Warren-Buffett-his-best-quotes.html, 10.07.2013.
- www.theecologist.org/News/news_analysis/1304084/bp_dow_and_rio_tinto_targeted_by_olympic_greenwash_award.html18.12.2013.
- www.theguardian.com/sport/2012/jun/29/london-olympics-campaigners-target-sponsors. 17.12. 2013.
- Yale Law School, Lillian Goldman Law Library, http://avalon.law.yale.edu/18th_century/bar1795t.asp