

**T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
RADYO TELEVİZYON SİNEMA  
ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL İMAJ ve İTİBAR YÖNETİMİNDE  
GÜNCEL BİR İLETİŞİM STRATEJİSİ OLARAK KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUK PROJELERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Banu Çiçek GEMİCİ

Ankara-2010

**T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
RADYO TELEVİZYON SİNEMA  
ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL İMAJ ve İTİBAR YÖNETİMİNDE  
GÜNCEL BİR İLETİŞİM STRATEJİSİ OLARAK KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUK PROJELERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Banu Çiçek GEMİCİ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Sema BECERİKLİ

Ankara-2010

**T.C.**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**RADYO TELEVİZYON SİNEMA**  
**ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL İMAJ ve İTİBAR YÖNETİMİNDE**  
**GÜNCEL BİR İLETİŞİM STRATEJİSİ OLARAK KURUMSAL SOSYAL**  
**SORUMLULUK PROJELERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sema Yıldırım BECERİKLİ

Tez Jürisi Üyeleri:

**Adı ve Soyadı**

**İmzası**

Doç.Dr. Sema Yıldırım BECERİKLİ  
Yrd. Doç.Dr. Burcu SÜMER  
Yrd. Doç. Dr. Engin SARI

.....  
.....  
.....

Tez Sınav Tarihi:

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>i</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b>	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>I. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ</b>	
1.1. Temel Kavram ve Tanımlar	7
1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	7
1.1.2. Kurumsal İtibar	12
1.1.3. Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler	16
1.1.4. Paydaş	19
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi	25
1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelik Teori ve Yaklaşımlar	28
1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Klasik Ekonomik (Geleneksel) Görüş	28
1.3.2. Sosyal Sorumluluğun Modern Ekonomik Görüş	31
1.3.3. Modern Anlayışın Sosyal Sorumluluk Düzeyleri	33
1.3.4. Modern Ekonomik Görüşün Sosyal Sorumluluk Modelleri	
1.3.4.1. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli	34
1.3.4.2. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli	36
1.3.4.3. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli	39
1.3.4.4. Carroll'un Üç Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli	40
1.3.5. "Etkilenenlerin Yönetimi Teorisi" ve Stratejik Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	43
<b>II. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN BİLEŞENLERİ</b>	
2.1. İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi	48
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faaliyet Alanları	49
2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Uygulama İlkeleri	53
2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin İşletmeler Açısından Avantaj ve Dezavantajları	57
2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Kritik Başarı Faktörleri	58
2.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Sivil Toplum Kuruluşları'nın rolü	61
2.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ve Çalışanlar	62

### III. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE YÖNELİK BAŞLICA GİRİŞİMLER VE STANDARTLAR

3.1.Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Yürütülen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri	66
3.1.1. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO): Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi	68
3.1.2. OECD: Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	70
3.1.3. Birleşmiş Milletler: Küresel Sözleşme (Global Compact)	73
3.1.4. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) Finans Girişimi: Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu	76
3.1.5. Avrupa Birliği’nde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimi ve “Green Paper”	78
3.2. Sivil Toplum Kuruluşları ve Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Başlatılan Ve Sürdürülen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri	79
3.2.1. Ceres İlkeleri	82
3.2.2. Caux İlkeleri	84
3.2.3. Küresel Sullivan İlkeleri	89
3.2.4. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative –GRI)	90
3.2.5. “SA 8000” Sosyal Sorumluluk Standardı (Social Accountability 8000)	91
3.2.6. AccountAbility1000	94
3.2.7. Dünya Ekonomik Forumu “Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi”	94
3.2.8. FTSE4Good Endeksi	96
3.3. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Başlıca Girişimler, Yasa ve Raporlar	97
3.3.1. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri	97
3.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Endeksi	98

### IV. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN DİĞER DİSİPLİNLERLE İLİŞKİSİ

4.1.İtibar Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Rolü	101
4.2.Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	101
4.3.Bir İletişim Stratejisi Olarak “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri”	103
4.4.Bir Pazarlama Enstrümanı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	105
4.4.1. Kurumsal Sosyal Pazarlama	111
4.4.2. Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama	112

## **V. FAALİYET ALANLARINA GÖRE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMA ÖRNEKLERİ**

5.1.Sosyal Amaçlı Bağlantılı Pazarlama “Avon Örneği ”	114
5.2.Kurumsal Sosyal Pazarlama “Opet Örneği”	117
5.3.Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları “Nike Örneği”	120

## **VI. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

6.1 Araştırmanın Amacı	123
6.2 Araştırmanın Önemi	123
6.3 Araştırmanın Yöntemi	124
6.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem	124
6.3.2. Verilerin Toplanması	124
6.3.3. Verilerin Değerlendirilmesi	125

<b>SONUÇ</b>	135
--------------	-----

## **KAYNAKÇA EKLER**

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo1. Kurumsal Yönetişim İlkeleri	59
Tablo 2. Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Yürütölen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri	67
Tablo 3. Sivil Toplum Kuruluşları / Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Başlatılan ve Sürdürölen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri	81

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Friedman'ın İşletme ve Sorumlulukları Kavramı	30
Şekil 2.	İş Döngüsü yaklaşımı	32
Şekil 3.	Sosyal Sorumluluk Piramidi	40

## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
BM	:	Birleşmiş Milletler
FTSE4GOOD	:	Financial Times Stock Exchange for Good
GRI	:	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Rehberi)
ILO	:	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
KSS	:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
No.	:	Numara (Number)
OECD	:	Organisation For Economic Co-Operation And Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
p.	:	Sayfa (Page)
PR	:	Public Relations (Halkla İlişkiler)
SAAS	:	Social Accountability Accreditation Services ( )
SAI	:	Social Accountability International (Sosyal Sorumluluk Uluslararası)
SBP	:	Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama
SPK	:	Sermaye Piyasası Kurumu
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşu
SU CSR	:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ltd. Şti. (Corporate Social Responsibility Co. Ltd.)
TAÖ	:	Toplum algılama Ölçümleri
UNEP	:	(United Nations Environment Programme) Birleşmiş Milletler Çevre Programı
Vol.	:	Cilt (Volume)
y.y.	:	Yıl yok

## GİRİŞ

Tüm gelişmiş ekonomilerde şirketler “itibar”ın önemini kavramış durumdadır. Kendilerini rekabette öne çıkarabilecek bu yeni enstrümanı en iyi biçimde kullanabilmek, itibarlarını sağlamlaştırabilmek ve bunu satışa, pazar payına, hisse performansına dönüştürebilmek için çeşitli iletişim stratejileri izlemektedirler.

Türkiye’de de belli başlı şirketlerin “kurumsal imaj” ve “kurumsal itibar” gibi konulara artık daha profesyonelce yaklaştığı; kurumsal imaj ve itibarı yönetebilmenin ilk adımı onu ölçmekten geçer düşüncesiyle düzenli olarak araştırmalar yaptırarak, kurumsal imajlarını saptamaya ve itibar düzeylerini ölçmeye çalıştığı gözlenmektedir. Son dönemde kurumsal itibar ve imaj yönetiminde kullanılan iletişim stratejileri ve eylem planları arasında kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projeleri de ön plana çıkmaktadır.

İktisatçı ve işletmecilerin klasik görüşten modern görüşe geçişlerine neden olan şey temelde gittikçe gelişen rekabetçi ortam ve değişen tüketici davranışlarıdır. Yeni yönetim tekniklerinin yanında değişmeyen tek şey işletmenin varlığını sürdürmesidir. Fakat günümüzde hayatta kalmak ve kar maksimizasyonunu sağlamak bu görüşü savunan teorisyenlerin yaşadığı zamanda uygulanan tekniklerle mümkün değildir. Ürün seçeneklerinin çeşitliliği, kalitesi, fonksiyonları, fiyatı ve ulaşılabilirliği küresel ekonomide öyle bir noktadadır ki işletmeler her gün rakipleriyle fark yaratıcı yeni teknikler geliştirmeye çalışmaktadır.

Klasik görüşte esas olan hissedarların karını maksimize etmek ve işletmenin devamlılığını sağlamak iken, modern görüşte paydaş odaklı faaliyetler, toplumdan alınan topluma geri verilmesi ve paydaş beklentilerine uygun faaliyetler gerçekleştirilmesi esastır.

Fakat işletmeler temelde bu faaliyetlerini bir iletişim ve pazarlama stratejisi olarak konumlandırabilmektedirler. Şöyle ki firma gelirlerine, itibarına, tüketicilerin kurumsal, marka ve ürün algılama ve değerlendirmelerine, satın alma isteklerine, hatta tüketicinin kendisini firma ile ilişkilendirme sürecine – kurumsal kimliğe – etki edecek her Şey işletmenin gündemindedir.

KSS Faaliyetlerinin geçmişi 19. yüzyıldaki hayırseverlik faaliyetlerine dayanmaktadır. Günümüzde ise kurumsal itibarın artırılmasına katkıda bulunan bir i uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Faaliyet alanı ve uygulama süreci çeşitlenen ve farklılıklar gösteren KSS uygulamaları ile ilgili yoğun tartışmalar bulunmaktadır. Paydaş beklentilerine odaklanan bu faaliyetlerin samimiyeti ve katkısı sorgulanmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramının ön plana çıkması ise temelde işletme faaliyetlerinin ahlaki yn, işletmeler tarafından üstlenilmesi gereken sosyal roller ve işletmelerin topluma karşı sorumluluklarının düzeyi gibi konuların tartıılmasıyla ilişkilidir. Sosyal sorumluluk kavramındaki yaklaşım değişikliği ise paydaş kavramının tanımının genişlemesi ve buna bağlı olarak i dünyasından beklentilerin değişmesi, hükümetlerin rolünün azalması, tüketicici duyarlılığının artması, halkın işletme faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istemesi, çalışma koşulları konusunda duyarlılığın artması ve hatta küresel

ısınma ve kirlenme gibi küresel sorunlar, sosyal sorumluluk anlayışının da gelişmesine ve yeniden şekillenmesine zemin hazırlamıştır.

İletişim teknolojilerindeki değişim, bilgiye erişim olanaklarının çoğalması, tüketicilerin bilinç düzeyindeki artış, sivil toplum örgütleri ve çevreye ve topluma duyarlı örgütlenmelerin yaygınlaşması, yoğun rekabet ortamında ürün ve hizmet farklılıklarının azaldığı bir rekabet ortamının oluşması, yalnızca satış amaçlı çalışmalara dayalı iletişim yöntemlerinin yetersiz kalması kurumsal itibarın rekabetçi bir avantaj olarak değer kazanmasına neden olmuştur.

Kurumun itibarı, sosyal paydaşları nezdinde nasıl algılandığı ifade eden bir değerler bütünüdür. Kurumsal itibarı güçlü şirketler krizlerden daha az etkilenir, reklam ve tanıtıma daha az ihtiyaç duyarlar. Güçlü kurumsal itibar çalışanların kuruma bağlılığını artırır ve kalifiye çalışanları kuruma çeker. Yatırımcıların kurumu tercih etmesini sağlar, hisse senedi değerine ve karlılığa olumlu olarak yansır. Güçlü itibara sahip olmak olumlu algılanmanın toplamı, tercih edilmek ise çıktısıdır. Yani kurumsal itibarın doğru yönetilmesi ve sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi bir takım enstrümanlarla desteklenmesi tüketicinin satınalma davranışına etki edebilmektedir. Bazı firmalar bu noktayı dikkate almış ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini dolaylı olarak bir pazarlama enstrümanı olarak da konumlandırmışlardır. İş dünyasında ve toplumda sorgulanan bu yaklaşım ancak pazarlamanın sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bir çıktısı olarak kabul edildiğinde etik olabilecektir. Çünkü firmaların sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki esas amacı topluma ve çevreye duyarlı olmak ve fayda yaratmak olmalıdır.

Güçlü kurumsal itibarın rakamlara etkisi artık tartışılmamaktadır. Günümüzdeki tartışma rakamlara etkisi olan bu soyut kavramın nasıl yönetilebileceğidir. Çeşitli enstrümanlarla yönetilebilen bu kavramın gerçekte örtüşmesi gerekmektedir. Kaybedilmesi kolay, kazanılması ise uzun ve planlı oldukça zor bir süreç olan itibarın doğru yönetilmesi gerekmektedir. Firmalar uygulamalarında topluma ve çevreye duyarlı olmalı ve bu duyarlılık gerçekte örtüşmelidir.

Halkla ilişkilere sadece halkla ilişkiler, satışa sadece satış gözüyle bakan işletmeler günümüzde bunların hepsini bir potada eritmek ve bütünleştirmek gerekliliği üzerinde durmaktadırlar. Bütünleşik iletişim, bütünleşik pazarlama iletişimi, kurumsal pazarlama, kurumsal marka kavramları ise bu bütünleşmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal pazarlama, kurum kimliği, kurum kültürü, kurumsal iletişim, kurumsal itibar, pazarlama ve paydaş yönetimi, kurumsal marka yönetimi bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu bileşenler kurumsal pazarlama karması olarak adlandırılmakta ve kurumsal pazarlama hepsinin üzerindeki çatı olarak tanımlanmaktadır. Tüketicilerin firmaya güven duyması, firmaların sadece ürün ve hizmet sunmak değil tüketici için bir değer yaratması gerektiği pazarlama karması içinde değerlendirilmektedir. Zira fiyat odaklı yaklaşım yerini müşteri odaklı yaklaşıma bırakmıştır. Artık işletmeler için üretmek kolay satmak ve bağlılık yaratmak zordur.

Toplum ve çevrenin işletme faaliyetlerinden etkilenmesi, ekolojik dengenin bozulması, küresel ısınma, değişen ekonomik koşullar ve küreselleşme sosyal sorumluluk kavramını öne çıkarmıştır.

Genel eğilimin bu şekilde olduğu günümüzde şirketlerin kurumsal imaj ve itibarlarına katma değer yaratmak üzere kurumsal sosyal sorumluluk projelerini birer mesaj kanalı olarak kullanmaya başladığı görülmektedir.

Çalışmanın odağını etkinliği çoğalarak artan ve etikliği tartışma konusu olan KSS faaliyetlerinin iletişim stratejisi olarak konumlandırılması oluştururken; “ Kurumsal İmaj ve İtibar Yönetiminde Güncel Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri” konulu bu tezde araştırma problemi, şirketlerin bir iletişim stratejisi veya bir kurumsal itibar enstrümanı olarak kullandıkları “sosyal sorumluluk projeleri” nin yapısını, mesaj iletim yöntemlerini, hedef kitle, mesaj kanalı, ve stratejik amaçla bütünleşip bütünleşmediğini sorgulayacaktır. Çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk olgusu kavramsal açıdan ve farklı yönleriyle ele alınarak, tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ile birlikte incelenmekte, bu anlamda konu ve ilişkili olduğu diğer kavramlar tanımlanarak yeni yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. Literatür taraması sonucu oluşan bu akademik çalışma ile bu sorulara yanıt verilmiş olup, tek başına gözükten faaliyetlerin aslında diğer disiplinlerle nasıl ilişkili ve bütünleşik olduğundan bahsedilmekte ve bunun gerçekliği ve doğruluğu üzerine sorgulama yapan bir araştırmanın sonuçları sunularak tez desteklenmektedir.

Bu çalışmanın yaklaşımı, “Kuruluşlar, kurumsal sosyal sorumluluk projelerini kurumsal kimliklerinin bir bileşeni, kurumsal vatandaşlığın bir gereği olarak mı yerine getirmektedir? ” “Sosyal sorumluluk projeleri öncelikle toplumun yaşam kalitesinin artırılmasından ziyade pazarlamaya yönelik bir iletişim stratejisi olarak mı konumlandırılmaktadır?” sorularına cevap aramak yönündedir.

## 1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Siyasi coğrafyada korunmaya çalışılan ülkelerarası sınırlar, ekonomik coğrafyada ortadan kalkmıştır. Kapitalizmde ekonomik gelişme, sürekli yukarıya doğru bir ivme ile hareket etmektedir. Bu da daha çok kaynak, daha geniş ve yeni pazarlar, daha çok müşteri ve sonuç olarak daha çok kar elde etmek ve sektörde yaşamını sürdürmek gibi bir döngüye dönüşmektedir.

Sürekli ileriye hedefleyen bu ivme teknolojik gelişmelerle desteklenince işletmeler herkese, her şeye ve en kısa sürede ulaşılabilir hale gelmiştir. İşletmeler o kadar güçlenmişlerdir ki alınan sosyal ve politik kararlara etki eden ve faaliyetleriyle olumlu yada olumsuz tüm dünyayı etkileyen birer tüzel kişiliğe dönüşmüşlerdir. Ama günümüzde hiçbir gelişme tek yönlü değildir. Her yaklaşım bütünlük olarak ele alınmakta ve iletişimde hem yatay hem dikeyden söz edilmektedir. Bu noktada ise çalışma, sosyal sorumluluk kampanyalarının kurumsal pazarlamaya ve kurumsal iletişime olan etkisini incelemektedir.

Çalışma öncelikle teorik olarak sosyal sorumluluk ve bileşenleri hakkında fikir vermekte, son dönemde KSS faaliyetlerini sorgulayan, ölçen ve işletmelerin bu konuda kendilerini anlatmalarına imkan tanıyan örgütlenmeler, ölçekler ve standartlardan da söz edilmektedir.

İşletmelerin değeri günümüzde sadece ürettikleri mal ya da sundukları hizmetin kalitesiyle değil, topluma kattıkları ve kazandırdıkları değerlerle de ölçülmekte; sosyal sorumluluk anlayışı gittikçe önem kazanmakta ve benimsenmektedir.

Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk işletmeler açısından doğru konumlandırılmalıdır. KSS Faaliyetleri kurumsal itibarın yönetilmesine ilişkin uygulamalarda dikkate alınması gereken en önemli etkenlerden birisidir.

KSS faaliyetleri bir değer yaratma sürecidir. Bu süreç iyi tanımlanmalı, yönetilmeli ve sürdürülebilir olmalıdır. Günümüzde toplumun gelişmişlik düzeyi arttıkça o toplumun bir parçası olan çalışanlar yaşadıkları dünyanın gelişimine katkı sağlamak için çalışmayı, tüketiciler ise satın aldıkları ürünün arkasındaki kuruluşun topluma katkıda bulunuyor olmasını tercih etmektedirler.

## **1.1 Temel Kavram ve Tanımlar**

Son yıllarda iş dünyasında ortaya çıkan skandalların gündeme taşınmasıyla tüketicilerin işletmelere, liderlere ve ekonomiye olan güvenleri sarsılmış, bu durum firmaların satışlarına, hisse senedi değerlerine ve marka imajına olumsuz şekilde yansımıştır. Firmalar bu olumsuz itibar yönetimi ve kurumsal iletişim konularına olan ilgi artmış ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ön plana çıkmıştır.

### **1.1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk oldukça çerçevesi geniş ve bu nedenle tanımı zor bir kavramdır. Bunun nedeni son yıllarda dünyada giderek önemli hale gelen KSS kavramının faaliyet alanları ve şirketlerce algılanma biçiminin sürekli gelişmekte ve değişmekte olmasıdır. Dolayısıyla tanımı da zaman içinde derinleşmektedir. Bu gelişimde önemli etkenlerden bir tanesi küreselleşme olgusudur. Çünkü küreselleşen dünyada küresel hale gelen şirketler gittikleri ülkeler içinde ve arasında gelir

dağılımını bozabilmekte, adaletsizlikleri artırabilmekte yada farklı kültürel sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Bu süreçlerde önemli olan zararı ve sorunları en aza indirgeyecek yöntemler geliştirilmesidir ki bu noktada bu yöntemlerden en fazla tercih edilen KSS faaliyetleridir.

KSS, firmanın itibar oluşturması, geliştirmesi ve var olanı korumasında oldukça önemli bir araçtır. Rajendra vd.(2003: 62)'e göre günümüzde işletme başarısında sadece kalite, hizmet, fiyat, yarar gibi geleneksel faktörler değil, aynı zamanda işletme uygulamaları, çalışan davranışı, toplumsal sorumluluk, çevre gibi diğer değişkenler de etkilidir. KSS'nin kurum başarısını belirleyen önemli bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır.

Daha önce bir işletmenin sürdürülebilir gelişme ve büyüme hedefine hizmet eden kriterlerden biri olarak çevreyi koruyacak önlemler olarak üretim yapmak olarak oldukça dar tanımlanan ve algılanan KSS faaliyetlerinin kapsama alanının anlaşılabilirliği bakımından aşağıdaki tanımlar yol göstericidir.

KSS genel olarak şirketlerin, çeşitli operasyonlarının sosyal paydaşlarına karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler yarattığını ölçmeleri, yaratılan olumsuz etkileri azaltacak ve daha da önemlisi, toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmeleridir. (Geoffrey, 2004: 2).

Berens (2007:233)'e göre; KSS o firmanın sosyal çevresi üzerindeki etkilerini maksimize etmek ve negatif etkilerini minimize etmek için ahlaki zorunluluklardır.

Öcal (2007:6)'a göre ise iktisadi küreselleşme ve fordizmin çöküşü ile ortaya çıkan sorunlarla mücadelede sosyal sorumluluk bir çare gibi algılanmıştır.

KSS, kurumların mevcut ve gelecekteki sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılamak amacıyla süreklilik kazanan sadece zorunlu girişimler değil, gönüllü olarak topluma, çevreye sosyal ve ekonomik destek vererek yaşam kalitesini artırmaya yönelik yasal gereklerin ötesinde faaliyette bulunmalarıdır. KSS kurumların sadece kanuni zorunluluklarını yerine getirmenin ötesinde insana, çevreye ve diğer paydaşlarına karşı sorumluluklarını da yerine getirmek amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetlerdir (Anonim, 2006:3).

Kurumsal sosyal sorumluluk kurum ve kuruluşların, toplumun sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını ve beklentilerini kendi istekleri ile faaliyetlerinin bir parçası haline getirmesi ve tüm paydaşlarına ve topluma karşı yasal gereklerin ötesinde etik ve sorumlu davranarak, bu yönde uygulamalar gerçekleştirmesi sürecidir. Bireysel ya da kurumsal anlamda toplumsal bir soruna odaklanmayan, belirli ve yönetilebilir bir süreci kapsamayan, sürdürülemeyen, tüm kurum çalışanları ve yönetimi tarafından benimsenmemiş, katılımı olmayan, ölçülemeyen ve en önemlisi kalıcı değer ve fayda üretmeyen uygulamalar kurumsal sosyal sorumluluk kapsamı içinde değerlendirilemez (SU CSR, 2009).

Sürdürülebilir Kalkınma Dünya İş Konseyi (The World Business Council for Sustainable Development) KSS faaliyetlerini; işletmenin toplum için işletme ortakları ve ilgi grupları ile birlikte, iş ile ilgili yasal olarak belirlenmiş kuralları uygulamadaki etik davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Rondinelli ve Berry, 2000: 73).

Kurumsal sosyal sorumluluk, organizasyonlar açısından ekonomik faaliyetlerin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye katkıda bulunma rolünün altını çizmektedir (Carroll, 1999:269-271).

Kurumsal sosyal sorumluluk, herhangi bir organizasyonun hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması şeklinde tanımlanabilir (Aktan, 2007:7).

Avrupa Komisyonu'nun yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin, gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavramdır. Sosyal sorumluluk sahibi olmak sadece resmi beklentileri yerine getirmek değil, gönüllülüğten ileriye giderek, insan sermayesine, çevreye ve hissedarlarla ilişkilere daha çok yatırım yapmaktır (Aktan, 2007:7).

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) kurumsal sosyal sorumluluğu, işletmelerin bir toplumun ihtiyaçları ve amaçlarıyla ne kadar ilgili olduğu çerçevesinden ele almaktadır.

UNCTAD'a göre tüm sosyal gruplar, kendi sosyal değişimleri ve evrimleriyle zamanı değiştirebilmek için belirgin rollerin ve işlevlerin yerine getirilmesini beklerler. İşletmelerle ve özellikle çokuluslu işletmelerle ilgili beklentiler, bu işletmelerin küreselleşen toplumda oynadıkları rollerin artmasıyla, alışılmamış bir şekilde hızlı değişime uğramaktadır. Bu yüzden çokuluslu işletmelerin sosyal sorumluluk standartları ve uygulamaları ile ilişkili tartışmalar bir küresel toplum geliştirme çabalarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Aktan, 2007:7).

Kurumsal Sosyal Girişimler sosyal amaçları desteklemek ve KSS yükümlülüklerini yerine getirmek için bir kurum tarafında girişilen büyük faaliyetler bütünüdür şeklinde tanımlanabilir (Kotler ve Lee, 2006:23).

KSS, kurumların genellikle faaliyet gösterdikleri alanlarda gerçekleştirdikleri projelerle karşımıza çıkmakta ve hatta bazı kurumlar kendi vakıflarını kurarak, bazıları da mevcut STK'larla işbirliği yaparak ya da STK'ların yürütmekte oldukları projelere destek vererek proje gerçekleştirme yoluna gitmektedirler.

Özellikle son yıllarda anlaşılmıştır ki KSS; markanın itibarı, bilinirliği ve tercih edilirlğine doğrudan etki eder. Proje yürüten bir şirketin, satılan üründen elde edilen gelirin belirli bir kısmının projeye aktarılacağını duyurması o ürünün tercih edilirlğini, çalışanlarının projede bizzat yer almalarını sağlaması ise çalışanların aidiyet duygularını artırır. Özetle KSS hem şirkete, hem topluma kazandırmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra KSS, yardımseverliğin ötesinde bir kavramdır. Bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi demek, tüm paydaşlarına - çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar, bulunduğu çevre, yatırımcılar vb.- ve çevreye karşı tamamen sorumlu olması ve tüm kararlarında bu unsurları göz önünde bulundurması anlamına gelmektedir. Sonuç olarak KSS, 21. yüzyılda sürdürülebilir kalkınmanın olmazsa olmaz unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Bu tanımlarda dikkat edilmesi gereken nokta; sosyal çevre, sosyal paydaş, yaratılan etki ve ahlaki zorunluluk gibi olguların ne kadar geniş bir yelpazeyi içine almakta olduklarıdır. Bu çerçeveyi daha iyi kavrayabilmek için bu tanımlardan bazıları ilerleyen bölümlerde detaylı olarak anlatılmaktadır.

İfade edildiği gibi küreselleşme ile birlikte KSS yükselen bir değer haline gelirken; bazı yazarların görüşü ise, asıl hedefi ve kuruluş amacı kar etmek olan işletmelerin buna ilave olarak sosyal sorumlulukları taşıyamayacağına yönündedir. Milton Friedman (1970:2)'a göre; sadece insanlar sorumluluk alabilirler; bir şirket yapay bir kişidir ve bu anlamda yapay sorumluluklar alabilir, fakat 'ticaretin' tamamen sorumluluk sahibi olduğu söylenemez. Bir şirket, kar elde etme fonksiyonu ile hissedarlarına karşı mutlak biçimde sorumludur. Şirketler, kar maksimizasyonu olmaksızın diğer sosyal talepleri yerine getirmeyi denerse, doğrudan sorumlu olduğu hissedarlarına ağır vergi yüküne neden olacaktır.

KSS firmaların bir takım problemlerini çözmek, politik ve yasal çevreyle ilgili avantajları ve fırsatları yakalamak için oluşturulan stratejinin bir parçasıdır. Günümüzde işletmelerle toplumun karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi zorunlu bir ihtiyaçtır. KSS faaliyetlerindeki başarı ise işletme ve toplum arasındaki ilişkilerin başarısıdır. Küreselleşen dünyada bir işletmenin aynı prosedür ve yaklaşımlarla farklı coğrafyalarda ve kültürlerde faaliyet göstermesinin çeşitli zorlukları vardır. İşte bu noktada faaliyet gösterdiği topluma uygun sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştiren firmanın kendini anlatmasında KSS faaliyetleri en iyi araçlardır.

### **1.1.2. Kurumsal İtibar**

İtibar, Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır (TDK Türkçe Sözlük, 1992: 737).

İtibar yabancı literatürde “reputation” olarak geçmekte ve “ün, şöhret” anlamına gelmektedir. Kurumsal itibar ise “corporate reputation” olarak geçmekte ve bu konuda oldukça farklı tanımlar bulunmaktadır.

Chun (2005: 105)’a göre kurumsal itibar, içsel ve dışsal paydaşların kümülatif izlenimleri ile ilgili bir şemsiye yapıdır. İyi itibar daha fazla müşteri için yüksek kalite anlamına gelmekte, müşteri memnuniyetsizliğini azaltmakta ve karlılığı artırmaktadır. Kurumsal itibar kurumun ilgili paydaşlarının sahip olduğu algılamalarının özet görüntüsüdür. Diğer bir deyişle, müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, yöneticilerin, kredi sağlayanların, medyanın ve toplulukların kurumun ne olduğuna ilişkin inançları ve onunla yaptıkları bağlantılardır.

Grahame Dowling’e göre kurumsal itibar, “Bir kişinin kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi atfedilen değerleridir” (Dowling 2001:19 ).

İtibar, tüm paydaşların örgütle ilgili algılamalarının bir bütünüdür. İyi bir itibar her organizasyon için oldukça önemlidir. Çünkü soyut bir kavram olan itibar kolay kazanılmayan, uzun bir süreci ve emeği gerektiren ve önleyici önlemler alınmadığı takdirde küçük hatalarla kısa bir süre içinde yitirilebilen bir değerdir. Bu nedenle, itibarın etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesi yani sosyal paydaşların algılamalarının organizasyonel hedefler doğrultusunda yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. İtibar yönetimi; işletme faaliyetlerinden etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyen tüm paydaşların etki derecesi önceliklendirilerek örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

İtibar satın alınamayacak ancak kazanılabilecek ve kazanıldığından çok daha kolay kaybedilebilecek bir değerdir. Dolayısıyla öncelikle strateji ve politika geliştirilerek bu soyut kavramın somut bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu değerın ortaya çıkışı bir takım kriterler ve nitelikleri işletmelerin gündemine taşımıştır. Günümüzün sert rekabet ortamının sonucu olarak kaliteli ürün/hizmeti en uygun fiyat ve en iyi hizmetle tüketiciye ulaştırmak ve bu süreçteki pazarlama faaliyetleri gereklilik, bunların ötesindeki farklılık yaratma çabaları ise başarının anahtarı haline gelmiştir. Paydaşların faydasına olanın işletmeninde faydasına olabileceği gerçeği henüz anlaşılmiş ve tecrübe edilmiş ve dolayısıyla tüm paydaşların beklentilerine odaklanılmıştır. İşletmeler iyi bir üretim pazarlama ve satış sürecinde algının önemini keşfetmiş ve bu yönde çalışmalara başlamıştır. Algılamaların sorgulanması, ölçülmesi ve iyileştirmeye açık alanların tespit edilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması; algılamaların öneminin ve daha da önemlisi algıyı yönetebilmenin önemi konusunda farkındalık yaratmaktadır. Bu noktada sosyal sorumluluk projeleri işletmelerin duruş şeklinin topluma yansımaları olarak tanımlanabilir.

Kurumsal itibar; insan kaynakları, finans, satış, pazarlama ve üretim süreçleri gibi yönetilememektedir. İtibar yönetimi; kurumun kültür ve değerlerine ilişkin çoğunlukla abartılı olan tanımlamaların uygulamada örtüşmesini temin etme sürecidir. Bu sürecin öncesinde bir politika, sonrasında ise gözetleyenler ve denetleyenler olması gerekmektedir. (Kadıbeşegil, 2006: 65-66).

Örneğin Bosch markası günümüze başarıyla taşınan ve bugün hala güncelliğinden hiçbirşey kaybetmeden geçerli olan bir felsefeye sahiptir.

İtibar yönetiminin önemine atfen sarfedilen bu klasikleşmiş sözlerde Robert Bosch (1861-1942) “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim. Verdiğim sözlere ve ürünlerime duyulan güven benim için her zaman kısa vadeli kazançlardan daha önemli olmuştur” demiştir. O tarihlerde henüz kurumsal itibarın önemi kavranmamış, ürün satış fiyatlarına, pazarlanmasına, bilinirliğine katkısı, karşılaşılan ekonomik buhranlara etkisi henüz bilinmemekteydi. Günümüzde ise yapılan araştırmalar göstermektedir ki; Bosch’un daha o dönemlerde vurguladığı gibi; organizasyonların itibarı, onların sosyal ve ekonomik faaliyetlerini direkt etkilemekte ve de etkilenmektedir.

Kurumsal itibar kavramı öncelikle iletişim konusundaki değerlerden biri olarak görünmekte fakat bu değer gerçekten derinlemesine değerlendirildiğinde ve işletme yönetimindeki değerler zaman içinde değiştikçe önemi kavranmaktadır. Günümüzde bu kavram; “iyi kurumsal yönetim ilkeleri”, “kurumsal sosyal sorumluluk”, “müşteri memnuniyeti” gibi olguları barındırmaktadır.

Diğer yandan itibar yönetiminin etki alanının ne kadar geniş olduğuna hükümetler ve iş dünyası değil toplum karar vermektedir. Çünkü “Kurumsal İtibar” toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelere dönüşmüş eylemler bütünüdür. Güven ise şirketlerin ve kurumların ilkeleriyle değil toplumun değerleri ve duyarlılıklarına uyumla ilgili bir şeydir. İster liderlik boyutunda ister kurumsal boyutta itibarın yönetimi, değişen dünyanın değişen toplumsal duyarlılıklarını iyi anlamayı ve yorumlamayı gerektirmektedir. Çünkü, sahip olunmak istenilen itibarın hammaddesi bunların içindedir (Kadıbeşegil, 2006:29-30).

Kurumun yaptığı tüm çalışma ve faaliyetlerin bir çıktısı olan kurumsal itibar kurumla ilgili paydaşlara önemli bilgiler vermekte olup, rakipler tarafından kolayca taklit edilememesi nedeniyle de önemli avantajlar sağlamaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009:2).

### **1.1.3. Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler**

“Halkla ilişkiler çalışmaları; eğilimleri çözümlene, sonuçlarını önceden kestirme, kuruluşların liderlerine danışmanlık yapma ve hem kuruluş hem de kamu yararına planlı faaliyet programlarını uygulama sanatı ve sosyal bilimidir” (Schukies, 1998:16).

Kurumsal iletişim kurumun kimliğini farklı platformlarda paydaşlarına iletmek amacıyla geliştirdiği resmi ve gayri resmi mesajların bütünüdür. Dolayısıyla kurumsal iletişim, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar arasındaki mesaj kanalıdır. Bu bağlamda kurumsal iletişim firmanın kendisi ile ilgili tüm mesajlarının iletilmesi olup, geleneksel halkla ilişkiler faaliyetinden daha kapsamlıdır. (Gray ve Balmer, 1998:699-700).

Kurumsal iletişim faaliyetleri; marka, logo vb. sembolize materyaller, organizasyonun tüm formel açıklamaları, medya ile ilişkiler, işletmenin işleyişi esnasında paydaşlarla girilen tüm etkileşimler vb. enstrümanların; görsel ve sözel tüm mesaj kanallarının bütünüdür.

Birçok farklı tanıma rağmen halkla ilişkiler; kamu tutumlarının saptanması için araştırmalar yapan, sonra da kamudan anlayış ve kabul görme hedefini güden iletişim programları planlayıp, uygulayan bir yönetim fonksiyonu olarak kabul

edilmektedir. Sözü edilen çalışmaların görünürdeki amacı; belirlenen hedef kitlelerce kabul görme, kabul görmenin sonucu ise; toplumda belli bir itibara sahip olmaktır. Aslında kabul görmenin sonucu gibi, sebebi de itibarın kendisidir (Karatepe, 2008:78-79).

Kurumsal iletişimde her şey mesaj kanalı iken ve çok yönlü etkileşim söz konusu iken halkla ilişkiler faaliyetlerindeki modellerde ise organizasyon davranışlarını değiştirmeksizin paydaşların davranışları değiştirilmeye çalışılmaktadır. Oysa iletişim sadece firmanın kendisi ve ürün/hizmeti hakkında bilgi yayması değil, müşterilerin firma ile ürün/hizmet ile ilgili memnuniyet düzeyleri ve ihtiyaçları hakkında geribildirim olarak çift yönlü iletişim ile her iki taraf için faydalı olan ilişkiler tesis etmek ve sonuçlar yaratmaktır (Doyle, 2000:295).

Diğer yandan kurumsal iletişim halkla ilişkiler faaliyetinin bir işlevidir. Bugünün iş dünyasında doğru iletişim stratejileri tasarlama, doğru yöntemler bulma ve hayata geçirme kaygısı, halkla ilişkiler birimlerinin üstlendiği rolü çok kritik bir konuma taşımaktadır. Dolayısıyla iletişim uzmanları strateji oluşturma ve karar verme süreçlerinin giderek ayrılmaz bir parçası haline gelmekte ve iletişimcilerin sorumlulukları yalnızca çalıştıkları kişi ya da kurumlar ve onların muhatap oldukları kitlelerle sınırlı kalmayıp, tüm topluma karşı da hızlı bir biçimde artmaktadır (Karatepe, 2008:80).

Kurumsal iletişimde örgütle fonksiyonel birimler, pazar ve medya ile koordinasyonunun sağlanması; iletişim planının hazırlanması, yönetilmesi ve takibinin sistemsal hale getirilmesi yani iletişim kanallarının etkin bir şekilde yönetilmesi esastır.

Kurumsal iletişimin temel amaçları (Jefkins, 1992:155);

- Kurumun politika ve kararlarını yönetilenlere duyurmak,
- Kurum ile ilgili bilgileri çevreye duyurarak, kuruma olan güvenin artmasını sağlamak,
- Kurumun yeni yönetim anlayışını anlatarak, bilgilendirme yoluyla destek sağlamak,
- Kurumun birim ve bölümlerine bilgi verilerek, kurumsal bütünlük ve uyum sağlamak,
- Ücret artışları, primler, burslar ve tatil olanakları gibi iş görenleri yakından ilgilendiren konulara ilişkin bilgilerin verilerek, çalışanların güdülenmesini sağlamak,
- Yönetimi ilgilendiren her türlü mevzuatı personele duyurarak, olası hataları önlemek,
- Kurumsal tutumların yönlendirilmesi ve iş görenlerin yönetsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesini sağlamak,

şeklinde sıralanabilir. Bu amaçlar işletmeler için mesaj kanalı oluşturduklarından itibar yönetimi konusunda oldukça önemlidir.

Kurum içinde “bir sistem olarak iletişimin temel amacı” kopuk ve dağınık ilişkileri düzenlemek ve kurumsal amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamaktır (Karatepe, 2005:64).

#### 1.1.4. Paydaş

İtibar tanımı yapılırken, sosyal paydaşların algılamalarından, iç paydaşlar ve dış paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinden bahsedilmektedir. Ayrıca KSS tanımlarında çevreye ve topluma olan sorumluluk sıkça söz edilmektedir. Çevre ve toplum bilincinin hizmet ettiği paydaşlar bu noktada iyi tanımlanmalıdır. Kurumların kime karşı ne derecede ve neden sorumlu oldukları önemli bir konudur. Organizasyonun faaliyetlerini etkileyen/etkilenen dış ve iç çevrenin oluşturduğu paydaş için farklı tanım ve teoriler bulunmaktadır.

Neoklasik anlayışta bir işletmenin karı üzerinde hak sahibi olanlar ancak ve ancak hissedarları idi. Bu anlayışın oluşturduğu “Pay Sahipleri Teorisi” Freeman’ın 1983 yılındaki “Paydaş Teorisi” ile güçlü bir muhalefetle karşılaşmış ve o tarihten itibaren Paydaş Teorisi en geçerli teorilerden biri haline gelmiş ve giderek geliştirilmiştir.

Freeman ve Reed (1983) paydaşı iki aşamada tanımlamıştır;

Geniş anlamda paydaş; şirketin amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen herhangi bir kişi veya gruptur (Çıkar grupları, hükümet kuruluşları, ticaret kuruluşları, çalışanlar, müşteri grupları, hissedarlar, ve diğer paydaşlar).

Dar anlamda paydaş; sürekliliğini sağlamak açısından şirketin bağımlı olduğu herhangi bir kişi veya gruptur (Çalışanlar, müşteri grupları, belli tedarikçiler, kilit hükümet kuruluşları, hissedarlar, finansal kuruluşlar ve diğer paydaşlar).

Paydaşlar arasında çeşitli kriterler açısından farklılıklar görülebilmektedir. Bu kriterlerden birisi, paydaşların gücü ve bu gücün niteliğidir. Örneğin, hissedarlar oy

verme hakları nedeni ile etki yapabilme kapasitesine ve gücüne sahiptirler. Diğer paydaşlar ise, rolleri itibarı ile ekonomik veya politik güce sahip olabilirler. Ekonomik güç piyasa mekanizması yolu ile, politik güç ise politik süreçler yolu ile kararları etkileme kapasitesidir. Tedarikçiler ve müşteriler ekonomik güçlerine örgütlenerek politik gücü de ekleyebilir. Kimi paydaşlar ise, birden fazla rolleri nedeni ile her iki güce de sahip olabilirler. Örneğin, fiyat ve kota belirleme yetkisi nedeniyle devlet, politik gücün yanında ekonomik güce de sahip olabilmektedir (Freeman ve Reed ,1983).

İşletmeler için paydaşın ne olduğunu ve paydaş teorisini iyi anlamaya çalışmış, teorisyenler ve iş dünyası paydaş olmayan grupla ilgilenerken boşa vakit harcamasını engellemek adına paydaşın kim olduğunun ya da ne olduğunun tespiti üzerinde odaklanmışlardır. Bu bağlamda pek çok teorisyen konuyla ilgili araştırmalarında Freeman'ın tanımlarından yararlanmışlardır.

Stanford Araştırma Enstitüsü'nün 1963 yılında “paydaş” kavramı için “desteği olmadan işletmenin varlığını durmaksızın devam ettiremeyeceği gruplar” (Mitchell vd., 1997:858) tanımlamasına karşılık, Freeman paydaşı “organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen yada bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi yada grup”(Freeman,1984:25) olarak tanımlamıştır. Freeman'ın savunduğu paydaş modeli, klasik yaklaşımın aksine yasal hakka sahip olan her kişi ya da grubun hak ettiği faydayı elde edebilmesi adına işletmeye dahil edilmesini ve bu faydalar arasında bir ayrım yapılmamasını savunmaktadır. Paydaşları işletme sahipleri ve hissedarlar ile sınırlı tutan geleneksel işletme stratejilerinin aksine Freeman paydaş kavramına daha geniş bir tanımlama

getirmiş paydaş gruplarını “hükümetler, politik gruplar, hissedarlar, finansal ve ticari birlikler, tüketiciler, çalışanlar, tüketici koruma dernekleri, tedarikçiler ve rakip işletmeler” olarak ele almıştır.

Freeman’a göre organizasyonların paydaşlarıyla ilişkilerini yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır (Freeman, 1984: 54-58);

**Hazırlık Aşaması:** Paydaşların belirlenerek paydaş haritasının hazırlanması ve işletmeden beklentilerinin analizi, paydaşlar arası iletişim ve koalisyonların tespit edilmesi.

**Proses Aşaması:** İşletme dışı grupların yönetime olan etkilerinin tespiti, paydaş ilişkilerinin yönetiminde uygulanan organizasyonel süreçlerin belirlenmesi ve bu süreçlerin paydaş haritasıyla uyumlaştırılması.

**İşlemsel Aşama:** İşletme ve paydaşları arasındaki işlemlerin ve anlaşmaların analizi, bunların süreçle ve paydaş haritasıyla uyumunun sınanması.

Freeman’ın analizi değerlendirildiğinde, paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak ve bunun devamlılığını sağlamak isteyen işletmelerin paydaşlarının kimler olduğunu, kendilerinden ne beklendiğini, bu beklentilerine ulaşabilmek için ne şekilde davrandıklarını ve işletmelerin ne şekilde etkilendiğini iyi analiz etmek gerekmektedir.

Farklı teorisyenler tarafından değişik bakış açılarıyla ifade edilen Paydaş Teorisi iki ana dala ayrılarak incelenmiştir; Sosyal bilim olarak kabul edilen “Araçsal Paydaş Teorisi” inceleme alanı ve “İş Etiği” inceleme alanları, temel mantık olarak

aynı olup kullandıkları metot ve oluşan sonuçlar itibariyle farklılıklar göstermektedirler.

Donaldson ve Preston 1995 yılındaki paydaş teorisinin türleriyle ilgili çalışmalarıyla literatüre önemli katkıda bulunmuşlardır. Paydaş teorisinin, her biri bu iki ana dalın içerisinde yer alan dört türü bulunmaktadır. Bu türler literatürde çoğu zaman birbiri içerisine girmiş ve birbirini tamamlar niteliktedir. Donaldson ve Preston çalışmalarında teorisinin gizli kalmış noktalarını tartışmış ve teoriyi betimsel, araçsal ve normatif paydaş teorisi olmak üzere üçe ayırarak incelemişlerdir. Paydaş teorisinin dallarından biri olan sosyal bilim dalı, betimsel ve araçsal paydaş teorilerini kapsamaktadır. Bununla birlikte normatif paydaş teorisi ise iş etiği temeline dayanmaktadır (Jones ve Wicks,1999:206).

Freeman'a (1999: 233) göre betimsel teori dünyanın gerçekte ne olduğunu, normatif teori ne olması gerektiğini ve araçsal teori ise araçlar ve sonuçlar olarak açıklanan felsefe biliminin geçmişine dayanmaktadır.

Bu teorileri kısaca açarsak; betimsel teoride işletme faaliyetlerinin genel işleyişlerine yönelik bir sema çıkarılmakta ve bu işleyiş içerisinde yöneticilerin rolü ve paydaşların tutumları doğrultusunda çıkarımlarda bulunmaktadır. Araçsal teoride ise yönetimsel faaliyetlerle sonuçlar birbirine bağlanmakta ve bu bağın nasıl işlediği açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu bağa gerekli hassasiyeti gösterebilen işletmeler paydaşlarının gerçek beklentilerini, sadece işletmeye finansal destek sağlayan paydaşlara yönelik geleneksel anlayıştan daha etkili bir şekilde daha iyi analiz etmekte, paydaşlarıyla ilişkilerini daha iyi yönetmektedirler. Her iki yaklaşımda paydaş teorisi işlevselci sosyal bilim anlayışı ile ele alınmaktadır.

Normatif yaklaşımda ise bilgi toplayarak ve bilimsel metotlarla hipotezleri test etmek yerine belli kuralları olan durumlar şeklinde yani paydaşlara işletmenin ulaşmak istediği amaç şeklinde davranılması ya da paydaşların sahip oldukları hakların yönetim tarafından önemsenmesi esastır. İşletmelerin ne yapması gerektiğini, gerçekleştirmek istediği amaçları ve kullandığı araçları ve neden tüm bu sayılanların uygun seçenekler olduğunu açıklayan bir bakış açısına sahiptir. Sosyal bilim bakış açısına göre yöneticiler paydaşları sahip oldukları yasal haklarından ötürü dikkate almakta ve paydaşların talepleri hakkında bilgi sahibi olmak işletmenin daha iyi yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Paydaşlarının beklentilerine önem veren bir işletmenin finansal açıdan daha güçlü bir yapıya kavuşacak olması bu duruma örnek olarak verilebilmektedir (Ertuğrul, 2008:200-204).

Bir başka teoriyisen Max Clarkson ise paydaş teorisine yepyeni bir yorum getirmiş ve paydaş kavramının tanımına organizasyonu etkileme gücüne sahip olanları da dahil etmiştir. Freeman'ın aksine Clarkson daha dar bir tanımlama yaparak risk olmadığı takdirde herhangi bir paydan bahsedilemeyeceğini savunmaktadır. Bu doğrultuda paydaşları, “katılımı, ortaklığı olmadan işletmenin istenildiği gibi yaşamını sürdüremeyeceği kişi ya da grup” yani birincil paydaşlar ve “işletmeyi etkileyen ya da işletme faaliyetlerinden etkilenen fakat işletmenin yaşamını devam ettirmesi için hayati önem taşımayan birey ve grup” yani ikincil paydaşlar olarak sınıflandırmıştır (Mitchell ,1997:857).

Farklı teori ve yaklaşımlar paydaşları etkilendikleri ve etkiledikleri alanlar, etkileme ve etkilenme dereceleri ve beklentilerine göre çeşitli şekillerde tanımlamış ve gruplandırmıştır. İşletme literatüründe yönetimsel bir model olarak uygulanan

“alışanlar, muşteriler, tedarikçiler, pay sahiplerinin” her birini önemseyen ve onların beklentilerine ve zamanla değişen ihtiyaçlarına kulak veren bir felsefeyi temel alan Paydaş Teorisi paydaş yönetim süreci, işleyişi ve aşamaları bakımından da önemlidir. Paydaş yönetim süreci işletmelere değişik paydaşlarının taleplerini dikkate alarak belirli stratejiler oluşturmalarını sağlayan bir araç olmakla birlikte paydaş ilişkilerini anlayabilmek adına iyi bir başlangıç noktası teşkil etmektedir. Paydaşların kim olduğunun, öncelikli beklentilerinin ve bu beklentilerine ulaşmak için nasıl davranabileceklerinin belirlenmesi paydaş yönetim sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır (Ertuğrul, 2008:200-220).

Paydaşlar işletmelerin sorumlu oldukları kişi yada gruplardır. Her işletme, paydaşlarına karşı farklı düzeylerde sorumluluk duyabilir. Bu farklılık sektörler arasında ya da aynı sektördeki farklı işletmeler arasında da olabilir. Örneğin ağır sanayi işletmelerinde evre kirliliğini azaltmaya yönelik sosyal sorumluluk konuları ne çıkarken, kozmetik şirketlerinin kadın sağlığına yönelik sosyal sorumluluğu olarak ön plana çıkmaktadır. KSS faaliyetlerinin etkinliği bakımından paydaşın konumu değerlendirildiğinde KSS faaliyetlerinde her bir paydaşın işletmeden hangi konularda sorumluluk üstlenmesini istediklerinin ve bu istek/beklentilerinin hangilerinin daha önemli olduğunun belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu sayede işletmeler kısa vadede olmasa da uzun vadede tüm performans göstergelerinde olumlu değişimler tespit edebilir ve kıt kaynaklarını daha etkin kullanarak önemli bir rekabet avantajı yaşayacaktır.

Diğer yandan Paydaş Teorisi ve KSS arasındaki ilişkinin net bir şekilde ortaya koyulmasıyla büyük işletmelerin paydaş olarak kabul ettikleri kişi ve grupların da

KSS bilinci taşıması konusu ortaya çıkmaktadır. Büyük işletmelere özgü olduğu düşünülen KSS faaliyetleri özellikle yoğun olarak KOBİ'lerde de araştırılmaya başlanmıştır (Fuller, 2003).

## 1.2. KSS'nin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk olarak, 1953'te yayımlanan H.Bowen'in "*İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları*" adlı kitabında geçmiştir. Bowen işadamlarının toplumun değer yargılarına uygun sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini belirtmiş ve "*işadamlarının sorumlulukları tam olarak nelerdir*" ve "*toplum KSS'yi geliştirmek için kurumsal değişiklikleri nasıl yapabilir*" gibi daha somut sorularla ilgilenmiştir. (Bowen,1953:6).

1920'li yılların başları, birçokları tarafından modern anlamda KSS kavramının doğuşu olarak kabul edilmektedir. Sanayi devrimi sonrası toplumu; iletişim ve bilgi teknolojilerini de arkasına alarak gelişen sermaye ve bilginin hızlı transferi ile küreselleşen bir dünya oluşturmuştur. Burjuva, şirketler ile çok farklı şekillerde örgütlenmiş ve kurumsallaşmıştır. Öte yandan benzer örgütlenmeler ve kurumsallaşmalar sivil alanda da hayata geçmiş, halk kitleleri de çıkar grupları çevresinde birleşerek sivil toplum örgütlerini kurmuşlar ve şirketlerin yaptığı gibi farklı kanallar ile meşruiyet kazanma yolunda önemli adımlar atarak, çeşitli siyasi ve ekonomik kararların alınmasında önemli bir güç olarak şirketlerle karşı mücadeleye başlamışlardır. (Ay, 2003: 10).

Dünya tarihinde şirketler ve sivil toplum kuruluşları ve örgütlenmeleri arasında yeni şekillenmeye başlayan bu mücadele süreci sözkonusu olmuştur. Bunun en önemli örneği 1990'lı yılların ortalarında uluslararası petrol şirketi olan Shell ile

uluslararası çevre kuruluşu olan Greenpeace arasında Brent SPA petrol kuyusunun kaldırılmak istenmesidir. Shell sonunda baskılara dayanamayarak Greenpeace'in önerisini kabul etmiştir. Bu anlamda İş Dünyası'nın Davos'da yaptığı buluşmalara karşı Porte Alegre'de Dünya Sosyal Forumunun organize edilmesi şirketler ile sivil toplumun mücadelesi süreci hakkında fikir vermektedir.

Dolayısıyla, yeni mücadele sivil toplum kuruluşları ve şirketler arasında yaşanacak, dünyamızdaki siyaset ve ekonomi bu iki değişken-uluslar üstü yapı çerçevesinde şekillenecektir. 2002 yılında Johannesburg'da düzenlenen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesinde çok taraflı ortaklıkların kurulmak istenmesi uluslararası düzeyde bu iki yeni aktörün ortak bir çatı altında birleştirilmesi çabasına işarettir.

KSS bu mücadelede dengenin sağlanması için şirketler tarafından ifade edilen ve sivil toplum tarafından desteklenen bir yaklaşımın temelidir. Şirketler haklarını korumak için sorumluluklarını ortaya koymakta, sivil toplum örgütleri de sorumluluklarını yerine getirmesi koşuluyla şirketleri desteklemektedir. Kazanılmaya çalışılan bu haklar, şeffaflık ve hesap verebilirlik ile de yargı denetimine benzer gönüllü bir sistem ile dış denetime açılmıştır. Gönüllüğün etkili olmadığı alanlar da hukuksallaşmıştır.

Gelinen noktada artık şirketlerin bu sürece nasıl tepki verecekleri ve sivil toplumun da bu sürece nasıl bir denetim ve destek mekanizması kuracağı soruları tartışılmaktadır. KSS kavramının temeli bir anlamda bu mekanizmadır (Cücenoglu, 2009).

Yıllardır hiyerarşik örgütlerin iyi örgüt modelleri olduğu düşünülmüştür. Fakat, 21 yüzyılın organizasyonları üç temel değişken üzerine kurulmaktadır. Birincisi; bütünlük çalışma alanı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır. İkincisi; yeni yönetim ve iş süreçleridir. Üçüncüsü ise; bilgi teknolojilerinde meydana gelen evrimin sonucunda örgütlerin sürekli değişen yapılarıdır. (Stewart 1997: 23).

Şirketler kurumsal ve küresel olma yönünde değişim ve dönüşüm geçirirken ortaya yabancı oldukları kavramlar çıkmıştır. Bunlardan bazıları ne kadar isteğe bağlı gibi gözükse de organizasyonun rekabet, pazarlama, fark yaratma ve hatta bazen hayatta kalma amacını etkilemişlerdir. İşte KSS bu noktada bir faaliyet olarak toplum algılamalarına paralel ortaya çıkmış, karar verme süreçlerinde toplum çıkarlarını göz önünde bulundurmalarını gerektiren bir sosyal kontrat ve günümüzde nerdeyse bir disiplin haline gelmiştir. Organizasyonlar tarihsel süreç içinde ekonomik rollerinin dışında toplumsal rolleri olduğunu ve başarılı uygulamaları ile karşılıklı fayda yaratabileceklerini kavramışlardır. Organizasyonların sosyal bir rolü olarak görülen KSS faaliyetlerinin etkinliğinin ve farklarının anlaşılması için tüketici davranışlarına, faaliyet ile firma uyumuna, faaliyet ile tüketici karakterleri arasındaki uyuma, tüketici niteliklerine vb. ilişkin çok yönlü araştırmalar yapılmıştır. Literatür bu doğrultuda büyümekte ve derinleşmektedir.

İşletmeler, birlikte yaşadıkları çevreye karşı sorumlu olmalarının yanında “sosyal sorumluluk” çerçevesinde strateji ve politikalarını da değişime uyarlamak gerekliliğini duymaktadırlar. Buda sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden ve KSS faaliyetlerine önem veren ve sonuçlarını iş yapış biçimlerine yansıtan işletmelerin

çevreye kapalı işletmelere göre daha uzun ömürlü ve daha başarılı olmalarına neden olmaktadır. Bu avantaj işletmeler tarafından ekonomik, hukuki, etik ve sosyal sorumluluğun gerektirdiği şekilde kullandıklarında ise varlıklarının devamından söz edilebilir. Yaklaşık 20 yıldır süregelen bir kavram olan KSS, özellikle son yıllarda tüm dünya ülkelerinin gündemine girmiştir. Başta BM olmak üzere AB, OECD, Dünya Bankası gibi kuruluşlar bu kavrama büyük önem vermektedirler. Artık dünyada birçok fon, bir şirkete yatırım yapmadan önce, o şirketin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmektedir. Öyle ki, İngiltere’de bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bakanlığı kurulmuş, bu konuda duyarlı şirketlere yatırım yapanlara yardımcı olmak için Londra’da FTSE4GOOD isimli ayrı bir endeks oluşturularak, hesap verebilirlik oldukça önemli bir kritere dönüştürülmüştür. Ayrıca Fortune Dergisi, her yıl yaptığı en beğenilen şirketler araştırmasında “sosyal sorumluluk” anlayışını ana kriterlerden biri olarak kabul etmiştir. (Güçlü, 2005;117).

### **1.3. KSS’ ye Yönelik Teori ve Yaklaşımlar**

KSS kavramının ortaya çıkmasına paralel olarak akademik çevrelerin teorik gelişimi ile genel toplumsal çevre, sosyal sorumluluğun iki farklı görüşünü ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişmelerden birisi klasik teorik yaklaşıma paralel (Geleneksel) sosyal sorumluluk anlayışı, diğeri ise modern (Sosyo-ekonomik) anlayışın sosyal sorumluluk yaklaşımıdır.

#### **1.3.1. KSS ve Klasik Ekonomik (Geleneksel) Görüş**

Bu yaklaşım, Adam Smith’in “Görünmez El” teoremine dayanmaktadır. Bu görüşe göre işletme yöneticileri ve kurumlar kendi kişisel çıkarları için çaba harcarken, harekete geçirdiği kuvvet bir bütün olarak toplumsal gelişime fayda

sağlayacaktır. Dolayısıyla ekonomiye müdahale etmeye gerek yoktur. Çünkü, fiyat mekanizması ile üretim faktörleri rasyonel biçimde oluşacak, bu suretle toplum refahını buna paralel olarak artırabilecektir (Tenekecioğlu, 1977:46).

- **Kâr Maksimizasyonu Yaklaşımı ve KSS**

Bu yaklaşıma göre şirketler faaliyetlerini ekonomik bir değer olarak görmekte ve performanslarının ölçümünde ekonomik göstergeleri kriter olarak kabul etmektedirler. İşletmenin asli amacının kar maksimizasyonu olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, kar maksimizasyonu ile rekabete dayalı pazarlama anlayışının bireyler ve işletmeler tarafından sürdürülmesiyle, içinde bulunulan toplumun ve buna paralel olarak tüm çevrelerin hatta ülkenin refahına doğrudan bir katkı sağlanmış olmaktadır. Konu yaklaşımı benimseyen işletme liderlerinin yada sermaye sahiplerinin şahsi kazançlarını maksimize etme çabası dışında bir sorumluluk üstlenmemektedirler. (Hay ve Gray, 1997:8).

- **Friedman'ın Hissedarlar Modeli ve KSS**

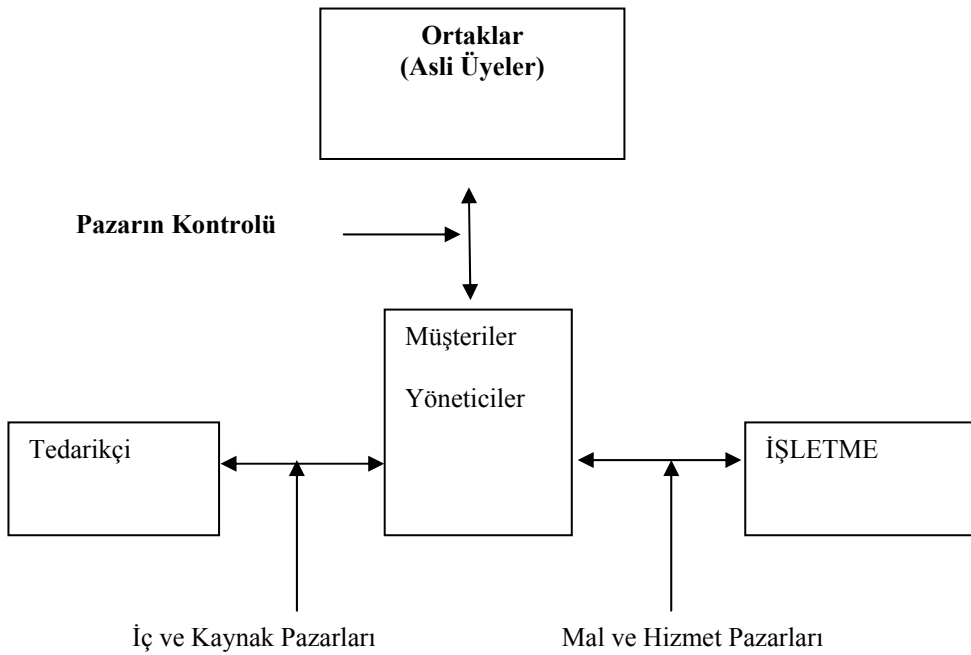
Bu modele göre işletmelerin kendi organizasyonel amaçları dışında başka herhangi bir sorumluluğu olmamalıdır ve esasen verimli çalışarak kâr elde eden işletmeler aynı zamanda topluma karşı olan sosyal sorumluluğunu da yerine getirmektedir.

İşletmeler gelirlerini maksimize etmek için; kârlarını dağıtmayarak iç finansmanda kullanmalı, yeni yatırımlar yapmalıdır. Bunun sonucu olarak da toplumun ekonomik refahı artacak, yeni iş alanları oluşacak ve yeni ürünlerin üretimine imkân sağlanacaktır. “İşletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır, o da

kârlarını maksimize etmektir” diyen Friedman’a göre bu mevcut hukuki ve ahlaki sistem içerisinde toplum için yapabilecek en iyi hizmettir.

İşletmelerin topluma karşı olan temel sorumluluğu da, insanların refahı için esas olanın kıt kaynakları ekonomik prensiplere göre faaliyette bulunarak etkin şekilde kullanmak olarak belirtmiştir (Baron, 1993:507-508).

### Şekil 1. Friedman’ın İşletme ve Sorumlulukları Kavramı



**Kaynak:** David P. Baron (1993), Business and Its Environment, Englewood Cliffs, New Jersey, s. 507.

Ayrıca Friedman, yöneticilerin işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda karar alamayacaklarını, yapılacak sosyal içerikli yardımların işletmelerin değil ancak kişilerin sosyal sorumlulukları olacağını ifade etmiştir. İşletmelerin esas amacı kârını artırmak olduğundan, işletme ortak ve pay sahiplerine ait varlıkların onların izni

olmadan toplumun refahı yararına kullanılmasının yanlış olacağını veya bunun mümkün olmadığını da belirtmektedir (Friedman, 1970).

### **1.3.2. Sosyal Sorumluluğun Modern Ekonomik (Sosyo-Ekonomik) Görüşü**

Modern ekonomik görüş, değişen ekonomik gelişmeler karşısında yetersiz kalan klasik görüşe karşın çevreyi ve toplumu esas alan bir sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır.

Bu yaklaşım, mikro ekonomiden makro ekonomiye geçerek, işletmenin topluma sağladığı yararlar ile zararların ayrı açılardan ele alınması gerçeğine dayanmaktadır (Tenekecioğlu, 1977:46).

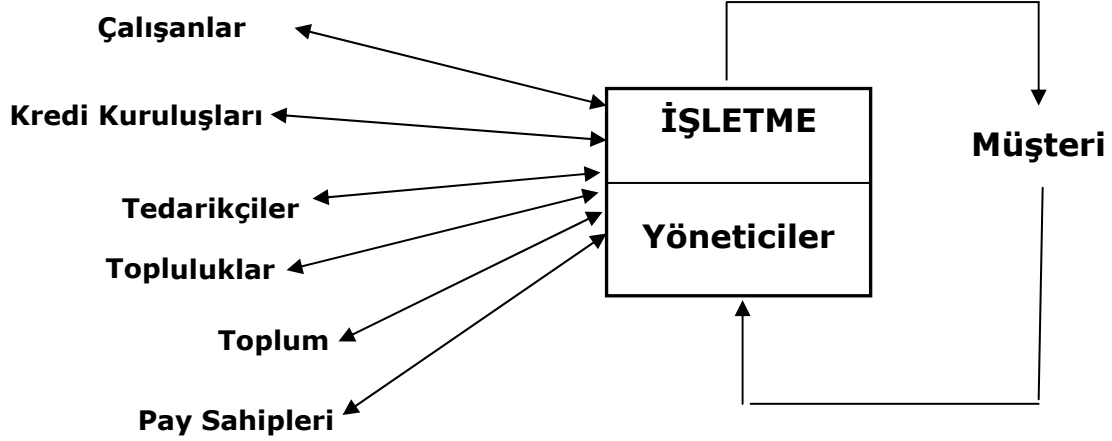
Modern ekonomik görüş, işletmelerin birincil sosyal sorumluluğunu klasik ekonomik yaklaşımda olduğu gibi kârlarını maksimize etmesi olarak kabul etmekle birlikte, sosyal sorumluluğun gelişim evrelerinde paralel olarak ortaya çıkan toplumsal refahın korunması ve geliştirilmesi, işletmelerin ekonomik performans ölçümlerinin yapılması ve işletme faaliyetlerinin kontrol edilmesi faaliyetlerini de kapsamaktadır.

#### **İş Döngüsü Yaklaşımı İçinde Sosyal Sorumluluklar**

Bu yaklaşım, işletmelerin özel sosyal sorumluluklarının yanında kamu çıkarlarına da hizmet etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmenin pay sahipleri önemli bir çıkar gurubu olarak görülmekle birlikte, yöneticiler de işletmenin asli unsurları olarak kabul edilmektedir. “Pay sahiplerine iyi bir kâr getirisi sağlanmalıdır, fakat diğer çıkar gruplarının da yasal hakları korunmalıdır” şeklinde ifade edilen iş döngüsü yaklaşımı, ekonomik faaliyetleri “yasal” ve “iyi” üzerine inşa etmesine karşın bu iki kavramı açıkça tanımlayamamıştır (Baron, 1993:509).

## Şekil 2. İş Döngüsü Yaklaşımı

### ÇIKAR GRUPLARI



**Kaynak:** David P. Baron (1993); Business and its Environment, Englewood Cliffs, New Jersey, s. 509.

Bu yaklaşım işletme ve işletme yöneticilerinin temel sorumluluğunun müşteriler, çalışanlar, kredi kuruluşları, tedarikçiler, topluluklar, toplum ve pay sahipleri ile etkileşim içerisinde bulunarak müşterilerine ve dolayısıyla topluma karşı olan sorumluluklarını gerçekleştirmek olduğunu ifade etmektedir. Bu görüş, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için toplumun mutlak desteğine ihtiyacı olduğunu ifade ederek, işletmeyi ekonomik ve sosyal bir varlık olarak değerli hale getirme gayreti taşımaktadır (Baron, 1993:509).

Bu yaklaşımda ekonomik piyasa koşullarında işletmeler çeşitli çıkar grupları arasındaki değişen dengelerden etkilenmektedir. Özellikle çevrecilik ve tüketicilerin korunmasına yönelik hareketlerin yaygınlaşması işletmeler üzerinde bir baskı unsuru oluşturması, işletme yönetiminde Toplam Kalite yaklaşımının ortaya çıkmasına ve pazarlama faaliyetlerinin müşteri odaklı hale gelmesine, işletmelerin sosyal sorumluluk alanının genişlemesine ve dolayısıyla sosyal sorumluluk kavramının da daha geniş açıdan ele alınmasına neden olmuştur.

- **Sosyal Paydaşlar Yaklaşımı İçinde Sosyal Sorumluluklar**

Bu yaklaşıma göre işletmeler; uzun dönemli kâr beklentilerinin sağlanması, sosyal sorumluluğu destekleyen kamuoyu beklentilerinin karşılanması, herkes için daha iyi yaşanabilir bir çevrenin oluşturulması ve geliştirilecek işletme imajı için elinde bulunan teknik, parasal ve yönetsel kaynakları karmaşık sosyal sorunlarının üstesinden gelebilmek için sosyal paydaşları için kullanmalıdırlar.

Sosyal sorunların çözümüne destek veren işletmelerin uzun dönemde finansal değerlerini değiştirerek artacağından, işletmeler, bazı sosyal yükümlülükleri üzerlerine almalı ve bunun oluşturacağı maliyeti kabul etmelidirler. Bu koşulda işletmeler, olumlu bir rol çizerek sosyal meseleleri çözen ve hayırsever davranışlar sergileyen organizasyonlar olarak, toplum nazarında giderek daha fazla ilgi çekecek ve sosyal paydaşları tarafından desteklenecektir (Robbins, 1994:121).

### **1.3.3. Modern Anlayışın Sosyal Sorumluluk Düzeyleri**

Archie B.Carroll sosyal sorumluluğu hissedarların karlarını maksimize etmek amacı taşıyan ekonomik sorumluluk, faaliyet gösterdiği ülkenin yasalarına uymayı

gerektiren yasal sorumluluklar, yasal gereklerin ötesinde toplumsal ahlaka uygun faaliyet göstermeyi ve gerektiren ahlaksal sorumluluklar ve işletmenin iradesine bırakılmış toplumsal kalkınmaya destek olmak, halkın sempatisini kazanmak ve özel kuruluşlara olan siyasi ve sosyal tepkileri azaltmak için yapılan faaliyetlerden oluşan ihtiyari sorumluluklar olmak üzere 4 ana grupta sınıflandırmıştır (Coşkun, 2009).

#### **1.3.4. Modern Ekonomik Görüşün Sosyal Sorumluluk Modelleri**

Modern ekonomik görüşün belirlemiş olduğu hipotezlerin ışığında, işletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerinin belirlenmesini sağlamak amacıyla sosyal sorumluluk alanında literatürde işletmenin kendisinin yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren önlemleri niçin ve nasıl aldıklarını ve neden yükümlülük sahibi olduklarını tanımlayan varsayımları içeren bir takım sosyal sorumluluk modelleri geliştirilmiştir.

##### **1.3.4.1. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli**

Mikro düzeydeki kuramcı Robert W. Ackerman işletmenin sosyal çabalarının temel amacının sorumluluk değil, duyarlılık olması gerektiğini ileri süren ilk düşünürlerdendir .

Sosyal duyarlılık; yöneticilerin sosyal sorumluluk alanlarını önceden tahmin edebilmesi, belirleyebilmesi ve yönetebilmesi için örgütsel karar süreçlerinin geliştirilmesini ifade eder.Sosyal duyarlılık, organizasyonların sosyal sorunlara çözüm getirmek için gösterdikleri tepkilerin hızı ve etkinliğiyle ilgilenmektedir.

Sosyal duyarlılık; bir organizasyonun sosyal çevresindeki sorunlara ve kısmen baskılara tepki gösterme veya cevap verme yeteneğidir (Bartol ve Martin,1994: 112).

Robert W. Ackerman, işletmenin sosyal çabalarının temel hedefinin sorumluluk değil de duyarlılık (cevaplama ve karşılama) olması gerektiğini ileri sürerek, üç aşamalı bir sosyal duyarlılık modeli geliştirmiştir (Post vd., 1996:74-76);

- **Sosyal Sorumlulukların Politika Aşaması:** Bu aşamada işletme, içinde bulunduğu sosyal çevrenin hangi beklentilerine öncelik vereceği konusunda karar vermeye çalışmaktadır. İşletme, belirlenen sosyal sorunlar hakkında nasıl bilinçlenmesi gerektiğini ve nasıl bir tutum sergileyeceğini de bu aşamada belirlemeye çalışmaktadır. Sosyal bir problemin varlığından haberdar olunması durumunda, hiçbir çıkar grubunun bu aşamada işletmeden bir yardım veya müdahale talebinde bulunmayacağını varsayarak, toplumun içinde bulunduğu sosyal sorun ile ilgili olarak işletmenin izleyeceği politikalar hakkında yazılı ve sözlü bir rapor hazırlamaktadır. Üst yönetim tarafından geliştirilen sosyal sorumluluk politikaları, bundan sonra işletmeler tarafından izlenecek sosyal sorumluluk faaliyetleri için bir iskelet görevi oluşturacaktır.
- **Sosyal Sorumlulukların Öğrenme Aşaması:** İşletmeler toplumun sosyal sorunlarıyla ilgilenmek, sorunları incelemek ve bu sorunlar hakkında çözüm yollarını öğrenmek için bu konunun uzmanı olan bir personeli veya gerekirse dışarıdan bir danışmanı istihdam ederek, bu konudaki hassasiyetini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu aşamaya kadar işletme, sosyal sorumlulukların belirlenmesine yönelik olarak niyetini açıklama ve hazırladığı planlar ile ilgili olarak politikalarını oluşturma gayreti nedeniyle kendisini sınırlamaktaydı. İşletme sosyal bir sorunu belirledikten ve sosyal sorumlulukları ile ilgili genel

politikalarını faaliyette bulunduğu çevre ile birlikte benimsedikten sonra, sosyal sorunu nasıl çözeceği, nasıl bir politika belirleyeceği ve nasıl bir çalışma yapacağı konusunda sosyal sorumlu şirket davranışını öğrenmeye ve benimsemeye çalışmaktadır.

- **Sosyal Sorumlulukların Örgütsel Yükümlülük Aşaması:** Sosyal sorumlulukların işletmelerde uygulamaya geçirilme aşamasıdır. İşletme, belirlenen yeni sosyal politikasını bu aşamada artık kurumsallaştırması gereklidir. İlk iki aşamada öğrenilen politika ve prosedürler, işin doğal bir parçası olarak görülmeli ve işletme organizasyonun her kademesinde görev alanlar tarafından öncelikli olarak kabul edilerek uygulanması sağlanmalıdır.

#### **1.3.4.2. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli**

Davis sosyal sorumluluğun, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrede bulunan çıkar gruplarıyla arasındaki faaliyetlerin etkileşimi sonucu oluşan olaylarla ortaya çıktığı görüşünü savunmaktadır (Davis, 1997:46-51).

İşletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin geliştirmiş olduğu model hem toplumun refahını, hem de işletme menfaatlerini koruyan ve geliştiren önlemleri, işletmelerin sosyal konularda neden ve nasıl olmaları gerektiğini tanımlayan beş önermeden oluşmaktadır (Davis, 1975:19-24).

#### **1.Sosyal sorumluluk işletmelere tanınan sosyal güçten kaynaklanır varsayımı :**

“Sorumluluğun Demir Kanunu” olarak ifade ettiği bu ilkesine göre, uzun dönemde topluma karşı sorumlu bir düşünce tarzıyla ellerindeki gücü toplumun

ihtiyaçları doğrultusunda kullanmayan işletmelerin, bu güçlerini zaman içinde kaybetmeye mahkûm olacakları konusunda uyarılmaktadır. (Keith Davis ve Robert Blomstrom,1975).

**2.Toplumsal faaliyetlere açık olması (Açık iletişim):** Bu görüşe göre işletmeler, iki yönlü ve açık bir sistem olarak işletilmelidir. Toplumdan girdi almaya açık olan ve toplum ile ilgili faaliyetleri nedeniyle faaliyetleri konusunda topluma bilgi veren işletmeler, toplumsal refahın sürdürülmesi veya iyileştirilmesi için yapılması gerekli olan faaliyetlerle ilgili olarak, toplumsal çevrenin temsilcilerini dinlemeye her zaman istekli olmalıdır.

Toplumun sosyal ihtiyaç ve gereksinimlerine cevap verebilecek güce, bilgi ve beceriye sahip olan işletmeler, toplumun sosyal sorunlarına çözüm oluşturacak uygulamalar geliştirmeli ve sonuçlarını toplumla paylaşmalıdır.

### **3.Sosyal sorumlulukların oluşturacağı maliyetler:**

İşletmeler yaptıkları faaliyetler sonucu ortaya çıkardıkları ürün veya hizmetin kendilerine getirecekleri kazançlar ile birlikte, yarattıkları sosyal problemlerinde maliyetlerini de çok yönlü olarak hesaplamalı ve gelecekleri ve gerçekleştirecekleri sosyal sorumluluk projeleri hakkında karar vermelidirler. İşletmeler sosyal sorumluluk yaklaşımlarını sergilemeden önce ayrıntılı bir maliyet/fayda analizini yaparak, öncelikli olarak devam edecek faaliyetleriyle bunu kararlaştırmalıdır. Uygulamaların ürün yada hizmetlerin yaratacağı sosyal fayda ve maliyetler ürün veya hizmetler üretilmeden önce hesaplanmalıdır. Bu durum oluşan maliyetlerin sosyal bir faydadan daha ağır basıp basmayacağı sorununu gündeme taşımaktadır.

#### **4. Sosyal sorumluluklar kullanıcılar tarafından karşılanır:**

Bu görüş işletmenin yürüttüğü faaliyetlerden ötürü ortaya çıkacak sosyal maliyetlerin, bu faaliyetlerle doğrudan ilişkili ürün veya hizmetlerle tüketicilere yansıtılması düşüncesini savunmaktadır. İşletmeler sosyal olarak fayda getiren organizasyon olarak, ilave bir ekonomik fayda sağlamayacağını değerlendirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerini tümüyle finanse etmesinin de gereksizliğini ifade etmektedir.

#### **5. Tüzel kişilik olarak işletmenin sosyal sorumlulukları:**

İşletmeleri, kendi faaliyet alanları dışındaki konularda da bir sosyal sorunu çözmek için gerekli uzmanlara sahip olması halinde, o konuda sosyal sorumluluğa sahip olmalı ve sorunu çözmek için topluma yardımcı olmalıdır. İşletmelerin problemleri çözmede birincil sorumluluğu olmadığı ifade edilmekle birlikte, tüzel kişilik olarak işletmelerin normal faaliyet alanlarının dışında kalan, belirli sosyal sorunlarla ilgilenme sorumluluğunun da bulunduğu belirtilmektedir (Davis,1997:46-51). Böylece işletmeler, genel olarak sosyal refahı artırılmış bir toplumdan zaman içerisinde toplumun bir bireyi olduğu için artan ölçüde fayda sağlamış olmaktadır.

### 1.3.4.3. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

Sethi'de (1975), pazar etkenlerine dayalı alternatif bir sosyal sorumluluk modeli geliştirmiş ve sosyal sorumluluk davranışlarına yönelik varsayımlarını üç aşamalı bir model ile tanımlamaya çalışmıştır (Bone ve Kurtz, 1992:78-79).

**Sosyal zorunluluk:** Piyasa mekanizması ile yasal kısıtlamalara cevaben sergilenen bu davranışlar, işletmelerin temel sosyal sorumluluk yükümlülüklerini oluşturmaktadır. Bu durumda işletme davranışlarını ekonomik ve yasal kriterlere göre düzenler (Erden, 1987:69).

**Sosyal sorumluluk:** Toplumun çağdaş değerleri, normları ve beklentilerini karşılamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir uygulama olarak görmektedir. Kurumsal davranışların, toplumun değer yargıları ve beklentileriyle aynı düzeye çıkarılmasını ise sosyal sorumlulukların bir gereği olarak kabul etmektedir. İşletme davranışlarını yürürlükte olan sosyal norm, değer ve beklentilere uygun bir seviyeye getirme odaklı bir davranıştır (Erden, 1987:69).

**Sosyal yanıtlayıcılık:** Burada işletme yönetimi, sosyal sorunları önceden görebilmek ve bu sorunlara karşı çözümleyici tedbirleri geliştirmek durumundadır. İşletmelerden istenen, toplumun ileride oluşturacağı beklentileri öngörmesi ve olası toplumsal sorunları engelleyici veya çözümleyici sosyal davranış biçimlerini tasarlaması beklenmektedir. İşletmelerin dinamik bir sosyal sistem içinde geleceğe yönelik rollerinin ne olması gerektiği üzerine kurulmuş bir yapıdır (Erden, 1987:69).

#### 1.3.4.4. Carroll'un Üç Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli

Archie B. Carroll (1991:42) "İşletmelerin sosyal sorumluluk gereği yapmak zorunda oldukları hizmetleri toplumun, devletin ve insanlığın lehine ise bu durum, ahlaki bir davranışın sonucu olduğunu belirtmiş ve sosyal sorumluluğu dört grupta toplamıştır.

**Şekil 3 : Sosyal Sorumluluk Piramidi**



**Kaynak:** Carroll, Archie B. (1991); "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," Business Horizons, Cilt.34, Sayı.34, s.42.

Carroll'a göre (1991) işletmelerin finansal desteği ölçüsünde hissedar kazançlarının maksimizasyonunu sağlamak, mümkün olan en yüksek kazancı gerçekleştirme çabasında olmak, rekabetçi pozisyonu sürdürebilmek, verimli çalışma koşullarını sürekli kılmak, şirket imajını devam ettirebilmek için, kazançlarda süreklilik sağlamak sosyal sorumluluğun ekonomik bileşenlerini, devamlılık için yasal ve kanuni düzenlemelere uygun hareket etmek, ulusal ve yerel kurumların hukuki düzenlemelerine uymak, çalışanlara yasalara uygun faaliyette bulunmaları konusunda özgüven vermek, yasal yükümlülükler tanımlayarak bu prensipleri çalışanlara duyurmak ve üretilen mal ve hizmet için yasal garanti şartlarına güvence

vermek sosyal sorumluluğun yasal bileşenlerini; toplumun belirlediği norm ve kurallara uymak, toplumun işletmelerden beklemekte olduğu saygıyı göstermek, ahlaki norm ve kurallardan fedakârlık etmek, ahlaki açıdan toplumun işletmeden beklentileri açık bir şekilde tanımlamak ve çalışma hayatının ahlaki davranış kurallarının, yasal düzenlemelerin daha üstünde olduğu kabul etmek sosyal sorumluluğun ahlaki bileşenlerini; toplumun işletmelerden hayırsever yardımlar konusunda beklenti içerisinde olduğunun unutulmaması, talep edilen gönüllü yardımların işletmeler tarafından en iyi şekilde karşılanması, yönetici ve çalışanlar ile birlikte toplumsal çevreye de yardım yapılması, özel ve kamuya ait eğitim kurumlarına maddi olarak destek verilmesi ve gönüllü projelere, kendisine iyi bir imaj kazandıracığı için destek verilmesi sosyal sorumluluğun hayırseverlik boyutunu oluşturmaktadır (Carroll, 1991:39-48).

Archie B. Carroll (1979)'un sosyal ihtiyaçların karşılanması adına belirlediği üç boyutlu sosyal sorumluluk modelinin varsayımları şunlardır (Bone ve Kurtz, 1992:78-79).

- **Sosyal sorumluluk için reaksiyon göstermek:** Sosyal çevreden gelen taleplere karşı işletmeler, sorumlu bir davranış sergilerler.

- **Sosyal sorumluluk için savunmada kalmak:** Bir sosyal sorunla karşılaşıldığında işletme olarak öncelikli olarak savunmada kalınmaktadır.

Ancak sosyal sorumlulukların gerçekleştirilmesi konusunda, toplum tarafında uzlaşmaya zorlanmadan önce işletme yönetimi sosyal sorunla ilgilenmeye başlayabilmektedir.

- **Sosyal sorumlulukları çözmek:** Toplum tarafından bir tepki oluşmadan sosyal sorunların çözümü konusunda şirket kendi tepkisini ortaya koymaktadır. İşletme, toplumun sosyal sorunlarını çözme konusunda çaba harcamaya başlamaktadır.

- **Geleceğe yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri:** İşletme, toplumsal sorunları çözebileceğine inandığı, daha önce tanımlanmamış ve belirlenmemiş sosyal meseleleri araştırarak, bu sorunların çözümü konusunda sosyal sorumluluk projeleri üretmektedir.

Günümüzde işletmeler için artık ekonomik güç yeterli değildir. Yoğun rekabet ortamında işletmeler sosyal bir güç elde etmek ve itibar kazanmak yönünde çaba harcamaktadır.

Bu çabanın işletme faaliyetleri ile ilgili verilecek kararlarda işletme ile birlikte, toplumun çıkarlarını da göz önünde tutarak verilmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için gelişen ve değişen çevrede büyüme hedefine ulaşmasına bağlanmış, buda kârlı çalışmasına bağlı kılınmıştır. Artık bir işletmenin başarısı, sadece salt kazancı maksimize etmesiyle değil, bu kazancı toplumsal hedeflere yöneltip, toplumun değer yargılarına uygun politikalar belirleyerek faaliyetlerini sürdürmesiyle bağlantılı hale gelmiştir.

Bu gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan görüşlerden klasik ekonomik yaklaşıma göre önemli olan işletme kârlarının artırılması olurken, sosyo-ekonomik görüş ise işletmelerin sadece kârları ile değil, toplumsal olaylarla da ilgilenmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Klasik ekonomik yaklaşımda, topluma ve toplumsal değerlere önem verilmemekte, sosyal sorumlukları konusunda işletmelere özel bir görev yüklememektedir. İşletmeler faaliyetleri ile bu görevlerini yerine getirmiş olduklarından, toplumsal hayatta var olan sorunların işletme yönetimini ilgilendirmediğini varsaymaktadır. Klasik yaklaşım, tarihsel süreç içerisinde ortaya konduğu şartlar için geçerli olabilir, fakat günümüzde işletme faaliyetlerinin çevresel ve toplumsal etkilerinin ulaştığı boyut göz önüne alındığında önemini yitirmiştir.

İşletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmesi gerektiğini savunan modern görüş ise; işletmelerin yarattıkları ekonomik faydanın yanında, toplumsal problemlerin çözümüne katkıda bulunması için, işletme kaynaklarının kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

Bu yaklaşımlardaki ortak payda, sosyal problemlerin çözümü konusunda uzman oldukları konularda işletmelerin, topluma karşı gönüllü sorumlulukları olabileceklerini kabul ederek, KSS projeleri üretmesidir. Ayrıca, sosyal sorumluluğun ilkelerine uyarak, gereklerini samimi uygulamalarla yerine getiren işletmeler, bunun uzun vadede hem işletmenin ekonomik olarak karlılık sağlamasına etki edeceğini, hem de şirket itibarının önemli ölçüde destekleneceğini düşünmektedir.

### **1.3.5. Etkilenenlerin Yönetimi Teorisi ve Stratejik Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri**

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ilk uygulamaları yardımseverlik ve vekillik prensiplerine dayanmaktadır. Toplumdaki varlıklı bireylerin, fakir olanlara karşı yardımsever olması gerektiği her zaman geçerliliği olan genel bir kanıdır.

Sosyal güvenlik sisteminin ve sivil toplum örgütlerinin henüz oluşmadığı zamanlarda bireylerden sonra işletmeler yardıma muhtaçlara ulaştığında toplumun yaşam koşullarını iyileştirme sorumluluğunu da kabul etmişlerdir. Bugün de işletmelerin büyük kısmı, kamuoyunun sorunlarına gönüllülük esasıyla katkı sağlayarak, sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedir. Yani birçok işletme lideri kendini kamuoyu çıkarlarına göre hareket eden bir vekil olarak görmektedir. Buradan doğan “Vekalet Prensibi”ne göre; işletme liderleri kamuoyunun güveninde bir yere sahiptir, çünkü kamuoyu üzerinde ciddi hayati etkilere sahiptirler ve sadece hissedarlara karşı değil toplum ve kamuoyuna karşı, toplum kaynaklarını iyi yönde kullanmakla sorumludurlar.

Bu nedenle karar alırken sosyal sorumluluğa özel önem vermeleri beklenmektedir. Aksi takdirde ekonomik amaçlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecek kayıplarla karşı karşıya kalacaktır ( Post vd., 1996: 42-43).

İşte bu görüş, “*etkilenenlerin yönetimi teorisi*”ni doğurmuştur. Bu teoriye göre, işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen tüm grupların beklentilerini, işletme yöneticileri etkin bir şekilde cevaplamak zorundadır. Etkilenenler yaklaşımına göre birinci derecede ilişkide olunan kişi ya da grup olmasa dahi örneğin çalışan, hissedar vb. her birey işletmenin bir etkilenenidir ve işletme sahip ve yöneticileri karar alırken, etkilenenlerin beklenti, çıkar ve isteklerini dikkate almak zorundadır.

İşletmelerin sosyal sorumluluğa karşı duyarlı olmalarının çeşitli etkilenenlerin (paydaşların) beklentilerini karşılamanın önemi ve işletmelerin etkilenenler (paydaşlar) üzerindeki büyük etkisi gibi iki önemli nedeni vardır. İşletmeler istihdam yaratmak, ciddi vergiler ödemek, toplum refahını yükseltici ve yaşam kalitesini

artırıcı ürün ve hizmetler üretmek gibi faaliyetleri ile büyük bir gücü elinde tutmakta ve çok sayıda insan işletmelerin faaliyetlerinden etkilenmektedir. İşletmelerin her faaliyeti, hem bireylerin hem de kamuoyunun yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir. Buna birde sürekli özelleşme ve küreselleşme eklenince, ekonomik büyüme ve teknolojik gelişmeler ile çok etkili ve kısa iletişim kanalları geliştirilmiş, işletmeler en önemli etkilenen ve etkileyen haline gelmiştir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk artık dünya genelinin bir beklentisidir.

İşletmeler bu noktada sosyal konuları bir strateji oluşturma alanı olarak kabul etmeli, sosyal sorunları tahmin etmek için prosedürler oluşturmalı ve düzenli bir işletme fonksiyonu haline getirerek kurumsallaştırmalıdır.

Günümüzde işletmeler stratejik sosyal sorumluluk sürecini tartışmakta ve bu doğrultuda yapılanmaya çalışmaktadır (Dalyan, 2007:123-125) :

- **Stratejik konuların tahmin edilmesi:** İşletmeyi etkileyebilecek stratejik sosyal konuların tespit edilmeli, izlenmeli ve çözümlenmelidir. Oluşabilecek stratejik sosyal konuların önceden fark ederek işletmeler, proaktif bir yaklaşım sergileyerek fırsatlar yakalayabilirler.
- **Uygun organizasyonel yapının oluşturulması:** Sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin olarak işletmedeki örgütlenmedir.
- **Sosyal sorumluluk stratejisi geliştirmek ve formüle etmek:** Sosyal ihtiyaçların, paydaş beklentilerinin, sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin rekabet stratejilerinin, geliştirilen stratejinin itibara ve imaja etkilerinin çeşitli yöntemlerle analiz edilmesi ve uygun stratejinin geliştirilmesi sürecidir.

- **İşletmelerin sosyal sorumlulukla ilgili olan yasal düzenlemelere katılması:** Çeşitli düzenlemeler, yönetmelikler ve tüzüklerle bunu tanımlamayı ya da sosyal sorumluluklarla ilgili yasal düzenlemelere uyma taahhüdü vermeyi ve esasen işletmeyi etkileyen yasal düzenlemelerin şekillenmesine katılımı içermektedir.

Etkilenenlerin beklentilerine yanıt verme stratejileri değişime direnç göstermeleri ile bağlantılı olarak pasif, tepkisel, proaktif ya da etkileşimli olabilir. Etkileşimli stratejide artık işletmeler değişimin bir parçası olmakta ve beklentiyi kendi amaçlarıyla uyumlaştırabilmektedir. Araştırmacılar tepkisel ya da proaktif stratejilerin kısa vadeli, etkileşimli stratejilerin ise uzun vadeli başarılar sağladığını göstermektedir.

Bunlara ilave olarak pek çok işletme bir “kamuoyu ilişkileri” departmanı geliştirmektedirler. Kamuoyu ilişkileri işletme karar alma sistemini etkilemek üzere; üst yönetim için gereken politik ve sosyal bilgiyi elde eder, tahmin ve çevre analizi yaparak, işletmedeki diğer yönetim gruplarıyla ilgili önemli bilgileri elde eder ve iç etkilenenlere yönelik önemli hedeflerin belirlenmesinden, hareket planlarının geliştirip yönetmesinden sorumludurlar.

Stratejik yönetim alanında çalışan iki bilim adamı, bir işletmenin sosyal stratejisinin başarısı için bir yol haritası hazırlamıştır, buna göre (Post vd, 1996:77):

- Hareket planları sınırlandırılmış amaçlara odaklanmalıdır. Hiçbir işletme, her sosyal sorumluluk alanı için bir hareket planı oluşturamaz. Başarı, işletmenin çabalarını belli seçilmiş alanlara yönlendirilmesiyle elde edilebilir.

- Hareket planları, işletmenin mevcut ve gelecekteki ekonomik faaliyetleriyle ilgili stratejik alanlar üzerine odaklanmalıdır.
- Hareket planları, faaliyet gösterilen ülkelere ya da bölgeler değil, öncelikle merkeze yönelik olmalıdır.
- İşletme liderlerinden ziyade birer birey olarak çalışanların hareketleri üzerinde durulmalıdır.

Sosyal beklentilere cevap veren stratejilerin geliştirilmesi kadar önemli olan konu bu stratejilerin uygulanmasıdır.

## **2.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETİNİN BİLEŞENLERİ**

Sosyal sorumluluk kavramının ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şekillenmesinde etkili birtakım faktörler vardır. Şirket itibarını direk ve dolaylı olarak etkileyen paydaşlarla olan çok yönlü iletişim kanalları aracılığıyla sosyal sorumluluk kavramı sürekli genişlemekte ve gelişmektedir. Sosyal sorumluluk alanındaki gelişim ve değişimlere paralel olarak KSS faaliyetlerinin bileşenlerini oluşturan ilkeler, özellikler ve faaliyet alanları yeniden tanımlanmaktadır.

### **2.1. İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi**

KSS faaliyetleri, sürdürülebilir gelişmenin garanti altına alınmasını sağlamaktadır. Tüm kurum ve kuruluşların KSS anlayışıyla faaliyetlerini sürdürmesi, ekonomik, sosyal ve çevresel gelişimin sürekliliğini sağlamaktadır.

KSS alanındaki gelişmeler ve faaliyetler, içinde bulunulan toplumun gücü ve etkililiği ile doğru orantılı olarak gelişmektedir. Toplumun değişen ve yükselen beklentileri, çevrelerindeki ve dünyadaki gelişmelere yönelik tepkileri kamu ve özel kuruluşların yaklaşımlarını etkilemektedir. Kamuoyu yaptığı tercihlerle kuruluşlara yönelik baskı ya da yönlendirmeler yapmaktadırlar. Çevresel koşullardan etkilenme, değişen teknoloji ve yaşam tarzından etkilenecek gelişen toplumlar beklentilerini farklılaştırmakta ve gelişmişlik düzeyi beklenti ve tercihlerle yapılan baskı ve yönlendirmelerin etkililiğini de artırmaktadır. Kamuoyunun farklı durumlarda doğru–yanlış kavramları çeşitlenmektedir. Örneğin günümüzden 20 yıl öncesinde İnternet ortamında bilgi paylaşımı ve buna yönelik etik davranışlara ilişkin herhangi bir arayış yok iken; bugün, gelişen teknoloji ile birlikte internet kullanıcılarının bu konuya ilişkin doğru–yanlış kavramları oluşmuştur.

Kamuoyu ihtiyaçları doğrultusunda oluşturduğu etik değerleri önce tercihlerinde kullanmakta daha sonrada kuruluş ve kanun koyuculara baskı yapma düzeyine ulaştırabilmektedir. Günümüzde Internet kullanım haklarının kanundaki yeri, yaptırımlar tartışma konusudur.

Bu noktadan hareketle, artık kuruluşların karlılık, verimlilik arayışlarına KSS konusuna verdikleri önemin de tercih edilme nedeni olduğunu söyleyebiliriz. Kurumlar KSS anlamında çevresel, ekonomik ve toplumsal boyutta gelişim ve sürdürülebilirliği garanti altına alacak faaliyetleri gerçekleştirmeye odaklanmalı ve bu aşamada tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini gözönüne almalıdır. Günümüzde KSS alanındaki güçlü yaklaşımlar önemli ölçüde ‘‘tercih edilme’’ yönünde etki yaratmaktadır. ‘‘Tercih edilme’’ kurumların tüm paydaşları için farklı kriterlerin değerlendirilmesi ile gerçekleşmektedir. KSS faaliyeti yürüten işletmeler bu anlamda önemli kazanımlar sağlamaktadırlar ( Argüden ,2002).

## **2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faaliyet Alanları**

Paydaş ve Sosyal Sorumluluk kavramlarının tanımı günümüzde oldukça genişlemiş ve derinleşmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak işletmelerin KSS Faaliyet alanları da aynı genişlemeyi göstermiş ve çeşitli kategorilerde sınıflandırılmıştır.

İşletmeler sosyal sorumluluk uygulamalarını gerçekleştirirken değişik yöntemler kullanmaktadırlar. Bu durum onları etkileyen evre faktörlerinin (kaynaklar, coğrafi bölge, ekonomik durum, kişilerin ve toplumun eğitim durumu vb.) doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Etkenlerin çeşitliliği topluma yansıyan uygulamaları da çeşitlendirmektedir. Sosyal sorumluluk bağlamında işletmelerin STK'larla yaptığı çeşitli uygulamalar şunlardır (Yaman, 2003).

**Sponsorluk:** İşletmeler STK'ların yaptıkları çeşitli faaliyetlere sponsorluk yapmaktadırlar. Sponsorluk ilgili STK yada devlet kurumlarının yaptığı faaliyetleri genel olarak maddi anlamda desteklemektir.

**Secondment:** Batı ülkelerinde görülmeye başlanan bu uygulama şirketin çalışanlarını, mesai saatleri dahilinde, yani ücretinin şirket tarafından ödendiği bir zaman diliminde belirlenen bir STK'da (ya da bunu talep eden bir STK'da) çalıştırması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yolla şirket, çalışanlarını sosyal sorumluluk çalışmalarına ortak etmekte ve bu bağlamda onlara vakit vermektedir ve bazen bunu bir kurum politikası haline getirmektedir (Solmaz, 2005).

**Uzmanlık Desteği:** Kurumun profesyonel birikimini, kurum üst düzey yöneticilerinin bilgi ve birikimlerini sivil toplum kuruluşlarına aktarmak. Bu yöntem kimi yerlerde secondment ile beraber kullanılabilir.

**Ürün Bağışı:** Şirketler ürettiği mallardan bir kısmını yardım kuruluşlarına, ihtiyaç sahiplerine dağıtır.

**Kar Payı ve Diğer Kurumsal Birikim Aktarımları:** İşletme yöneticileri kurumlarında karlarının bir kısmını vakıf ve derneklere bağışlamakta ya da direkt kendileri ihtiyaç sahiplerine ulaştırmaktadırlar. Bu tür çalışmaların yaygınlaşması sosyal dengenin sağlanmasına önemli bir vesile teşkil edecektir.

**Bina ve Ekipman Yardımı:** İşletmeler STK'ların ihtiyaç duyduğu çeşitli bina ve yerleşim yeri gibi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler (Solmaz, 2005).

Kotler tarafından yapılan başka bir sınıflandırmada sosyal amaçları desteklemek ve KSS yükümlülüklerini yerine getirmek için işletmeler ve diğer organizasyonlar tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal girişimler 6 büyük başlık altında toplanmıştır (Kotler ve Lee, 2006:51-227).

**Kurumsal Sosyal Amaç Teşvikleri:** Bir kurumun sosyal bir amaç hakkındaki farkındalığı ve ilgiyi artırmak için ya da bir amaca yönelik fon toplamayı, katılımı ve ya gönüllü toplanmayı desteklemek için fon, mal, hizmet yardımı ve ya başka kaynaklar sağlamaktır. Bu faaliyetlerde katılıma ikna etmek hedefi asıl eylemdir. Kurumsal Sosyal Amaç Teşviklerine; her akşam aç yatan insan sayısını yayınlayarak insanların belli platformlara üye olmaya ikna etmek, hayvanlar üzerinde yapılan testlerin yasaklanması için insanları bir dilekçe imzalamaya ikna etmek ve bilgi vererek farkındalık sağlamak ya da ihtiyacı olanlara yardım etmek üzere insanları zamanlarını bağışlamak konusunda ikna etmek (örn. Kermesler) gibi uygulama örnekleri verilebilir.

**Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama:** Bir kurumun özel bir sosyal amaca ürün satışına dayalı gelirlerinin bir yüzdesini bağışlama ya da katkıda bulunma sorumluluğunu üstlenmesidir. Genellikle belli bir süre içinde ve özel bir ürün için planlanmaktadır. Örneğin; Avon pembe kurdeleli ürünler dizisinin satışının bir kısmı meme kanseri ile mücadele eden sosyal kurumlara bağışlanmaktadır. Kurumsal katkı seviyesinin tüketici eylemine bağlı olması ve hayır kurumları ile resmi anlaşmalar yapılması gibi uzun ve karmaşık bir süreç gerektirmesi diğer KSS faaliyetlerinden

ayırıcı bir özelliktir. Diğer yandan yardımın hacmi ürünün satışına bağlı olduğu için karşılıklı çıkar ilişkisi dikkat çekmekte ve gizli bir pazarlama stratejisine işaret etmektedir.

**Kurumsal Sosyal Pazarlama:** Bir kurumun halk sağlığını, güvenliğini, çevre bilincini ve ya toplum refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesine ve /veya uygulamaya konulmasına destek vermektedir. Diğer KSS faaliyetlerinden ayırıcı özelliği davranış değiştirmeye odaklanmasıdır. Philip Morris firmasının ebeveynleri tütün kullanımı hakkında çocukları ile konuşmaya ikna etme çabası ya da Pampers firması & SIDS vakfının bakıcıları ve anneleri çocukları sırtüstü yatırmak konusunda teşvik etme çabaları örnek verilebilir.

**Kurumsal Hayırseverlik:** Bir kurum tarafından bir hayır kurumuna yada sosyal bir amaca nakit yardım, bağışlar ve/veya mal ve hizmetler şeklinde yapılan doğrudan katkılardır. En geleneksel olan sosyal sorumluluk girişimidir. Nakit bağışlar, hibe, burs, ürün bağışları, bağışlama hizmetleri, teknik bilirkişilik sağlamak, dağıtım kanalları ve olanaklarının kullanımına izin vermek ve donanım kullanımı sunmak şeklinde gerçekleşebilmektedir. Bunların alıcıları genellikle vakıflar ve bazen de okullar gibi kamu kurumları olup, fon sağlayıcı yönetici ve dağıtıcısıdırlar. Örneğin; New York Times Vakfının Gazeteciliğe katkıda bulunmak için üniversiteler ve öğrencilerine nakit katkılarda bulunmakta ve gazetecilik alanındaki uzmanlarla işbirliği yapmaktadır.

**Toplum Gönüllüğü:** Kurumun çalışanlarını perakende ortaklarını ve/veya acentelerini gönüllü olarak gönüllü olarak yerel toplum örgütlerini ve sosyal amaçları

desteklemek üzere zamanlarını bağışlamaları için desteklediği ve teşvik ettiği bir girişimdir. Gönüllü çabaları çalışanların uzmanlıklarını yeterliliklerini, yeteneklerini, fikirlerini ve fiziksel iş güçlerini gönüllü olarak bağışlamalarını kapsayabilir. İşletme çalışanlarının yerel organizasyonlara ve yerel sosyal amaç çabalarına bireysel olarak katılmaları ile diğer KSS girişimlerinden ayrılır. Gönüllü çabaların iş hedeflerine olan bağlantısı ve sosyal açıdan kuruma bağlılık yaratması aynı zamanda stratejik bir yaklaşımdır. Çalışanların özel ilgi ve yeteneklerinin keşfedilmesi, ahlaki değerlerin gelişimine katkıda bulunması, ve çalışanların plaketler vb. şekillerde ödüllendirilerek takdir edilmesi gibi değişik sosyal faydaları da bulunmaktadır. Toplum Gönüllülüğüne örnek olarak ; çöp toplama yada ağaç dikme gibi çevresel gönüllülük hizmetleri, eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri veya bir binanın yapımında görev alma yada boyama gibi fiili toplum hizmetleri verilebilir.

**Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları:** Bu uygulamalara şirket içi prosedürlerin ve politikalarının değiştirilmesi, ürün hediyeleri, hizmet tesisleri tasarımı, tüketici ve yatırımcıyı bilgilendirmeye yönelik raporlama faaliyetleri gibi konularda rastlanabilir. Örnek olarak; zararlı oluğu düşünülen ancak yasak olmayan ürün hediyelerinin kesilmesi ya da ürün paketlerinin üzerine zaruri olmamasına rağmen kalorileri ve yağ miktarını yazmak için gerekli fiziksel aktiviteleri yazmak verilebilir (Kotler ve Lee; 2006).

### **2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Uygulama İlkeleri**

Tüm kavramların açıklanmasında olduğu gibi, KSS kavramı da temel bazı unsurlar üzerinde inşa edilmiştir. KSS ilkeleri denilen bu unsurlar, sosyal sorumluluk

faaliyetlerine önem veren şirket yöneticileri tarafından dikkate alınmaktadırlar. Bu ilkeler farklı kaynaklarda aşağıdaki gibi başlıklandırılmıştır (Argüden, 2002:13-14).

**Toplumun Çıkarlarını Kendi Çıkarlarının Önünde Tutmak:** Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için çevreleri ile uyum içerisinde çalışmalıdırlar. Sadece kâr odaklı olan bir işletmenin piyasada uzun süreli tutunabilmesi mümkün olmayabilir. Sosyal sorumluluklarını amaçlarının arasına dahil etmeyen işletmelere, toplumdan ve çevreden gelen tepkilerle böyle bir görevinin olduğu mesajı verilmektedir. Toplum algılamalarına duyarsız kalan işletmeler, her an itibarlarını hatta mevcudiyetlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Bunun nedenle işletme yöneticileri, KSS faaliyetlerinin şirket için kısa dönemde maliyet unsuru olmasına karşın, uzun dönemde işletme kârlılığını arttırıcı yönde etki yaratacağını düşünmeli ve toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmalıdır.

**Tarafsızlık:** İşletmenin ilgi grupları arasında fark gözetmeksizin kaynakların adil değerlendirilmesidir. Bu süreçte, ilgi gruplarının çıkarını gözetmek ve çıkar çatışmalarını önlemek amaçlanmaktadır.

**Hesap Verilebilirlik:** Yöneticilerin yarattıkları değer ve aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenmeleri ve ödüllendirilmelerinin de buna bağlı olması amacını taşımaktadır. Etkin Kurumsal Sosyal Sorumluluk bilincine sahip şirketlerin en üst düzey yönetiminin bu konuda liderlik göstermesi, kendisi için bu kavramı ve ilgi gruplarını net olarak tanımlaması, bu konudaki faaliyetlerini sonuç odaklı olarak yürütmesi ve yapılanlar hakkında hesap vermesi gerekmektedir.

**Şeffaflık:** Şirket ilgi gruplarına karşı şeffaf olarak; muhasebe standartları uygulanmalı, temel stratejiler, hedefler ve kurumsal değerler toplumla paylaşılmalı ve hatta bu konuda bağımsız denetimler yaptırılmalıdır. Muhasebe standartları, muhasebe biliminin ve uygulamalarının aynası olup, finansal bilgilerin şeffaf ve gerçeğe uygun olarak üretimine olanak sağlamaktadır.

**Açıklık:** Kendi etkinliklerinin, ürünlerinin, hizmetlerinin, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını rapor haline getiren kurumların ilgi gruplarının ihtiyaçlarından haberdar olması ve raporu kullanmak isteyecek mümkün olan en fazla ilgi grubunun yararlanacağı bilgilere de yer vermesi gerekmektedir. KSS kavramı ve ilgi grupları her şirket için daha detaylı olarak tanımlanmalıdır. Bu bağlamda, şirketler KSS ile ilgili sorumluluklarını yerine getirirken, gerek üretim ve ticari faaliyetlerinde, gerekse yörelerinde, meslek örgütlerinde ve kural koyanlarla ilişkilerinde izledikleri ilkeleri ve hedefleri açıkça ortaya koymalıdır.

**KSS İlkelerine Uygun Davranmak:** Yukarıdaki ilkelere uyan işletme liderleri hem üstlendikleri görevleri başarıyla sürdürmekte hem de kendilerinden sonra gelecekler için iyi birer örnek oluşturmaktadır.

**Gönüllülük:** Gönüllülük, KSS ruhunun ve prensiplerinin olduğu bir şirkette iş ve sorumlulukların yerine getirilmesi aşamasında, çalışanların da bireysel sorumluluklarını gerçekleştirebilecekleri bir fırsattır. Üstelik, şirketin çalışanlarına “toplumdan aldığı topluma verme” ve “sorumluluk” bilincini verebilmeleri için en iyi öğrenme süreci olup, işletmelerin bu fırsatı veriyor olmaları, amaçlanan ve hedeflenen kurum kültürü için de önemli bir ortamdır.

Toplumsal sorumluluk bilinci yüksek çalışanların olduğu bir şirkette, KSS ilkelerinin sürdürülebilir olmaması ya da sadece zorunluluk veya görev olarak yerine getiriliyor olması söz konusu değildir. Şirketin tüm yönetim kademelerinin gönüllülük ilkesinin desteklemesi ve KSS faaliyetleri ile paralellliğini koruması konusundaki hassasiyeti de başka bir önemli noktadır. Gönüllülüğün, şirket çalışanlarına sağlayacağı artı, bireysel farkındalığın ötesinde, şirketlerine daha bağlı, motivasyonları yüksek, beceri ve yetkinliklerinin gelişimi açık, takım çalışmalarında etkin olmaları gibi sayılabilir. Çalışanların katılımının sağlanması, KSS Projelerinin kurum içinde sahiplenilmesi anlamına gelmektedir. KSS projelerinde işbirliği yapılan STK'ların da çalışanları dahil eden fırsatlar sunması, projenin etkinliğine ve başarısına katkı sağlamaktadır. KSS Projelerine gönüllü katılımının ek iş ve maliyet olarak görülmesi daha başlarken yapılan bir hatadır ve proje yöneticilerini yıldırabilmektedir. Oysa iyi kurgulanmış bir içerik ile çalışanların projeye katılımı mümkün olabilmektedir. Örneğin, eğitim alanındaki bir KSS projesi içinde, çalışanların kendi beceri, yetenek ve kariyerlerini paylaşma fırsatı bulmaları, kadınların girişimciliğini destekleyen bir projede belirlenen konularda dahil olmaları, çevre konusunda gereken eğitimleri alarak projenin dışında kalmamaları ve projeye uyumlu gönüllülük seçeneklerine dahil olmaları projenin başarısının artırmaktadır. Kurumunun KSS projesini gazeteye verilen ilanlardan öğrenen ya da bir e-mail duyurusu ile bilgilendirilen çalışanlar sahiplenme konusunda sıkıntı yaşamakta ve bunun sonucu olarak da kurum kültürü sekteye uğramaktadır (Güçlü, 2009).

## **2.4.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin İşletmeler Açısından Avantaj ve Dezavantajları**

KSS Faaliyetlerini ciddiye alan işletmelerin kazanımları (Yılmaz, 2002:12):

- Marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerlerinin artması,
- Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkanına sahip olunması,
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelinin artması,
- Özellikle KSS faaliyetleri konusunda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı olduğundan hisse değeri artarken, borçlanma maliyetlerinin düşmesi,
- Yeni pazarlara girilmesi ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilmesi,
- Verimlilik ve kalite artışlar yaşanması,
- Risk yönetimi daha etkin hale gelmesi,
- Toplumun ve kural koyucuların şirketin görüşlerine önem vermesini sağlaması, olarak özetlenebilir.

Diğer yandan İşletmeler KSS Faaliyetleri yürütürken; profesyonel ve yetkin personel ile proje ekibi kurma, kuruma uygun proje bulmak, sürdürülebilir ve izlenebilir proje geliştirmek, yöneticinin ikna edilmek, sosyal sorunu tespit etmek, projenin konusunun ve uygulanmasının etik standartlara uygun olması, projenin

iletişim stratejisinin belirlemek, Sivil toplum örgütleri ve diğer şirketler gibi uygun proje ortakları bulmak, algılama ölçümünde başarılı olma yani özellikle hedef kitle üzerinde istenilen etkiye sonuçta yada davranış değişikliğine yol açmak ve gözden geçirme, değerlendirme ve iyileştirmeye açık alanların tespiti konularında sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

## **2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Kritik Başarı Faktörleri**

Başarılı KSS faaliyeti yürütmek isteyen şirketler bazı gerekleri yerine getirmelidirler. Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanındaki tüm faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve sonuçlarının izlenmesi aşamalarındaki kritik başarı faktörlerini 3 başlıkta incelenebilmektedir (Anonim, 2006:11).

**Etki:** KSS faaliyetinin gerçekleştirilmesi ile kimlere ulaşılabildiği, verilmek istenen mesaj, hizmet ya da ürünün kimlere ulaştırılabildiğinin planlama, uygulama ve izleme aşamalarında dikkate alınması gerekmektedir. KSS faaliyetlerinde, STK'larla işbirlikleri kurarak, kuruluşların yetkinliklerini geliştirmek ve daha geniş kaynaklara ulaşmalarını sağlamak mümkündür. STK'lar ile yürütülen projeler şirketlerin tek başına gerçekleştirdikleri projelere göre daha geniş kitleler tarafından benimsenmekte ve kabul görmektedir.

**Değer Katmak:** KSS faaliyetleri sonucunda üretilen ürün, hizmet ya da algının ilgili taraflara ve kuruma sağladığı katkının ne olacağı doğru şekilde planlanmalıdır. Dolayısıyla, hedef kitlenin beklenti, ihtiyaç ve önceliklerinin iyi analiz edilerek bu doğrultuda çalışma ya da faaliyetlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

<b>Kurumsal Yönetişim İlkeleri</b>	<b>Ne Olmalı?</b>	<b>KSS Uygulaması Nasıl Olmalı?</b>
Şeffaflık	Kurum içinde ve dışında ve aynı zamanda topluma karşı performans ve kaynakların kullanımı konusunda aktif açıklık /şeffaflık gereklidir.	KSS faaliyetlerinin planlanmasından uygulaması ve sonuçlarının şeffaflığının sağlanması ile güven oluşturulur ve toplumu bu yönde faaliyetlere özendirme adına örnek olunur.
Hesap Verebilirlik	Kurum içinde ve dışındaki faaliyetlerin tümünde kaynakların nasıl ve ne amaçla kullanıldığının, ilgili taraflara açık şekilde bilgisinin aktarılması	Tüm KSS faaliyetlerinde kaynakların doğru şekilde değerlendirilmesi gözetilir. Bu yönde başarılı örnekler / gönüllüler ödüllendirilir.
Etkililik	Başarı ve sonuç odaklı yaklaşımla kaynakları doğru yönlendirmek, doğru alanlara yönelik seçim yapmak, performans hedeflerini doğru belirlemek ölçmek .	En önemli hedefi kaynak yaratmak olan KSS faaliyetlerinde ana hedeflere, doğru hedef kitleye, doğru yöntemlerle yaklaşımın belirlenmesi birinci önceliktir. Az kaynak ile maksimum etkililik yaratma potansiyeli başarı kriteridir.
Tutarlılık	Misyon, Vizyon doğrultusunda hareket etmek, karar almada temel politika ve prensipleri korumak.	Geniş bir çerçevede hareket alanı sunan KSS faaliyetlerinde odaklanma etkililiği, kaynak verimliliğini sağlamakta, yaratılan değeri artırmakta ve güçlendirmektedir. Bu amaçla belirlenecek KSS politikaları ve hedef kitleye yönelik olarak faaliyetleri yürütmek daha etkin olacaktır.
Katılımcılık	Bilginin ve faaliyetlerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesinde paydaşların katılım ve desteğini sağlamak, buna yönelik ortam geliştirmek.	Katılımcılık KSS faaliyetlerinin vazgeçilmez unsurudur, değer yaratmak, bilinç oluşturmak, sahiplenmeyi ve sürekliliği sağlamak yönünde oluşturulması gereken en önemli unsurdur.

**Tablo 1. Kurumsal Yönetişim İlkeleri**

**Kaynak:** Anonim (2006); Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kıyaslama Projesi Sonuç Raporu”, KalDer Yayınları, İstanbul.

**Süreklilik:**KSS faaliyetlerinde etki ve yaratılan değerin artması sürekliliğın sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda kuruluşların KSS faaliyetlerine yönelik çalışmalarını ancak sistematik bir yapıda gerçekleştirmeleri ile süreklilik kazanmaları sağlanmaktadır.

KSS faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde en önemli prensip ise daha evvelde farklı çerçeve ile değinilen kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışılmasıdır.

KSS faaliyetlerine yönelik proje seçiminde, işbirliği oluşturulacak STK seçim kriterlerinde, faaliyetlerin yürütülmesi ve iletişimde ve kurum içi çalışmaların yönetilmesinde kurumsal yönetim ilkeleri, karar verme ve seçim yapma kriterlerinin temelini oluşturmalıdır. Bunun yanı sıra aşağıdaki kriterlere önem vermek ve gerekleri yerine getirmekle başarı olasılığı artmaktadır;

- KSS politikasının şirket politika ve stratejilerine iyi entegre edilerek hedeflere yansıtılmış olması gerekmektedir.
- KSS projeleri belirlenirken paydaş kavramının iyi tanımlanması gerekmektedir.
- KSS projeleri belirlenir iken toplumsal algı ölçümleri, ulusal ve uluslararası gündem, şirket faaliyet alanı ve özdeğerlendirme baz alınmalıdır.
- KSS projeleri, STK'lar ve ilgili kurumlar ile işbirliği yapılarak ve paydaşlar özellikle de çalışanlar dahil edilerek yapılmalı ve bunu izleyen bir ödül/sertifika süreci olmalıdır.

- Toplumun bilinçlendirilmesi amacıyla yapılan kampanyaların uzun soluklu olması ve sürekli geliştirilmesi beklenen sosyal getiriye artırmaktadır.
- Projelerin belirlenmesi ve yürütülmesi sırasında bütünlüğün korunması ve mesaj kargaşalığını önlemek için mutlaka ajanslar (reklam&halkla ilişkiler) ile birlikte hareket edilmelidir.
- KSS politikası ve projelerinin belirlenmesi ve uygulanmasını içeren sürecin söz konusu alanda başarılı firmalarla kıyaslanması gerekmektedir (Argüden, 2002).

### **2.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde STK'ların rolü**

Kurumların faaliyet gösterecekleri sosyal sorumluluk alanlarında saygın gönüllü kuruluşlarla işbirliği yapmaları toplumsal katkının etkinliğini artırmaktadır. Kurumların yönetim becerisi ve kaynakları seçilen alanda uzmanlaşmış gönüllü kuruluş deneyimleri ile birleştirildiğinde topluma sunulan çözümlerin etkinliği artmaktadır. Gönüllü STK'larla yapılan işbirliklerinin başarılı sonuçlar verebilmesi için; işbirliğinin hangi toplumsal soruna, nasıl bir katkı için gerçekleştirildiği konusunda kurumlar arasında fikir birliğinin sağlanması, hedefler ve bu hedefe ulaşma yolunda nasıl bir ölçümleme yapılacağı konusu da planlama yapılmış olması, işbirliği ile ilgili iletişim planlaması yapılması ve hedef kitlenin her iki kurumun ilgilileri ve işbirliği içinde olduğu tüm kesimler olduğunun unutulmaması gerekmektedir. İşbirliğinin topluma katkıdaki etkinliğinin takip edilmesi ve sürekli iyileştirme çalışmalarına açık olması sağlanmalıdır.

Kurumlar iş ve ekonomi alanında olduğu gibi, toplumsal katkı alanında da odaklı bir yaklaşım ve etkili işbirlikleri ile hızlı sonuç elde edebilmektedirler. Etkin sonuçlar ise hem topluma hem de sosyal sorumluluk gösteren şirketlere değer katmaktadır (Argüden, 2002).

### **2.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ve Çalışanlar**

İlk olarak 1977’de Kennedy bir firmanın çalışanlarının o firmanın itibarını etkileyip etkilemediğini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Kennedy’e göre kurum imajı öncelikle temel olarak iç paydaşlar tarafından oluşturulmakta ve çalışanlar bunda kritik bir rol üstlenmektedirler. Firma imaj formasyon sürecinde çalışanların rolü gözardı edilmemelidir. Çünkü çalışanların kurumu algılayış biçimi dış paydaşların kurumu algılayış biçimini etkilemektedir. Daha sonra Dowling modelinde kurum imajının gelişiminde çalışanların rolünden bahsetmiş ve çalışanların firmanın imaj iletim elçisi olduklarını söylemiştir. Organizasyonların imajı, organizasyonların vizyonundan etkilenmektedir. İşte bu noktada çalışan ortaya çıkan bu imajın iletkeni olmaktadır. Dış gruplar, hizmet alanlar, müşteriler ve çalışanların geribildirimlerinden yararlanarak firma hakkında imaj oluştururlar. Burada dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta vardır;

- Çalışanların kurumsal itibarın oluşumundaki önemi
- Organizasyonların bu etkileşimde rolü olan çalışanlarını marka değerini oluştururken nasıl etkileyecekleri (Dowling 2001: 12 ).

Toplum markanın arkasında duran firmanın kim olduğunu son derece kuvvetli bir biçimde merak ederken imaj ve itibar yönetiminde rakipler arasında fark yaratabilmek için çalışanları kullanmak ve onları yönlendirmek oldukça önem kazanmaktadır. Kurumsal itibarın içsel yönetimi daha yeni bir alanken bu konuya ayrılan finansal destek son derece düşüktür. İçte oluşan itibar aslında dışarıda oluşan itibarın hammaddesi olmasına karşın dışarıya aktarılan bütçeden çok daha az bir bütçe ayrılmaktadır.

Firmanın kim olduğu, neye inandığı, neyin arkasında durduğu ve çekirdek değerleriyle örtüşüp örtüşmediğinin dışa yansımaları nasıl olduğu gibi sorular imajı belirler. İşte bu noktada çalışan önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü burada gerçek yanıtları çalışan ve onun davranışları temsil etmektedir. Durum böyleyken gerçekte çalışanların kurum itibarını nasıl etkilediği araştırmanın odak sorusunu oluşturmaktadır. Eğer çalışan davranışları kurumsal iletişim ile yaratılmış olan beklentiye uyum sağlamaz ise organizasyonun total itibarı zarar görecektir. Günümüzde danışmanlar vizyon sahibi organizasyonlarda vitrinde çalışan personelin firmayı tanımladığını fark etmişlerdir. Çünkü firma ne kadar büyük olursa olsun, itibarının boyutları ne olursa olsun firmadan adımını içeri attığın anda karşılaştığın çalışanın sana sunduğu şeyin bununla örtüşmemesi firmanın itibarını yok edebilir. Diğer yandan çalışanlar aynı zamanda içinde bulunulan sosyal çevrede farklı roller üstelenmiş kişiler olup, onların iletişimde buldukları kişilere bir anlamda firmalarını yansıtmaktadırlar. Sonuç olarak itibarın güvenilir olabilmesi için gerçeklere dayanması gerekmektedir ( Gotsi, 2009:100-101).

Araştırma sonuçlarını organizasyonların kurumsal sosyal sorumluluk projelerini konumlandırması bakımından değerlendirdiğimizde; KSS projeleri ve onların iletişimi ile yaratılmak istenen itibarın firmanın kimliği , çekirdek değerleri ve gerçekliği ile örtüşmemesi kurumsal itibara katkı değil temelden bir zarar vermektedir.

İşletmelerin en önemli paydaşlarından biri olan çalışanları Freeman bir meyve ağacının yapraklarına benzetmiştir. İşletmenin büyümesi için gerekli olan çalışanlar işletmenin ana kaynaklarıdır ve firmanın gelişmesinde önemli bir role sahiptir (Freeman, 1984:10).

Belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sistemler olan işletmelerin girdi olarak gereksinim duydukları çeşitli kaynakların içerisinde, en değerli olanı insan kaynağıdır. Çünkü hammadde, sermaye gibi kaynaklar, ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkılarıyla biçimlenir ve değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan ve uyumlu bir şekilde birleştiren güç, insan gücüdür. Dolayısıyla bu güç, bir maliyet unsuru olarak değil, verimli bir şekilde kullanılması gereken değerli bir kaynak olarak değerlendirilmelidir.

Çalışanların inançlı katılımı olmadan herhangi bir projenin başarısından söz etmek mümkün değildir. Öncelikle liderlerin sahiplendiği bir projeye, çalışanların da kişisel katılımı sağlanmalı, teşvik edici uygulamalar gerçekleştirilmeli ve bu yolla kuruluş tarafından toplumun ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması ve toplumsal katkının artması sağlanmalıdır.

KSS faaliyetlerine paralel oluşan toplumsal katkı aynı zamanda çok yönlü nitelikli personelin kuruma cezbedilmesine ve kuruma olan bağlılığının artmasına da yardımcı olmaktadır. Son yıllardaki araştırmalar göstermektedir ki insanlar kendilerini, sadece bir çalışan değil, aynı zamanda içinde yaşadıkları toplumun sorumluluk alan ve değer yaratan bir parçası olarak gören kuruluşlara, daha yakın hissetmektedirler. Toplumsal katkıya önem veren şirketlerde çalışanların iş performansına yönelik motivasyonları da artmaktadır (Argüden, 2002).

Çalışan motivasyonunu ve verimliliği artırarak çalışanı iş hedeflerine yöneltmenin bir yöntemi olarak uygulanan sosyal sorumluluk uygulamalarının bir çeşidi de daha önce değinildiği üzere; Secondment yöntemidir. Kurumun çalışanlarını, mesai saatleri dahilinde, yani ücretinin şirket tarafından ödendiği bir zaman diliminde, belirlenen bir STK'da (yada bunu talep eden bir STK'da) çalıştırması şeklinde gerçekteşmektedir. Bu yolla çalışanlar, kurumda belki bulamadıkları organizasyon, kişiler arası iletişim ve yardımlaşma gibi meziyetleri kazanmakta ve bunları çalıştıkları işletmeye de transfer edebilmektedir. Kurum, çalışanlarını sosyal sorumluluk çalışmalarına ortak etmekte ve bu bağlamda onlara vakit vermekte ve hatta bazen bunu bir kurum politikası haline getirmektedir (Özgen, 2007:6).

### **3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETİNE YÖNELİK BAŞLICA GİRİŞİMLER VE STANDARTLAR**

Günümüzde sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin önemli bir konu bu konudaki uluslararası girişimler, dünyaca yasal değil ama etik boyutta kabul edilmiş standartlar ve raporlara ilişkindir. Çünkü eski çalışmalarda firmaların KSS faaliyetlerini anlatmakta ve onlarla fark yaratmakta önemli sorunları vardı. Örneğin tanımlama, ölçümlene, başarı tespitine ilişkin göstergelerin ne olduğu, veriye erişebilme ve doğrunun ne olduğuna ilişkin sorunlar yaşanmaktaydı. Bu girişimler, bunların kabul ettiği standartlar ve belli bir formata bağlanmış raporlar bu sorunu çözmüştür. Ayrıca KSS'nin şeffaflık ilkesi ile veriye erişebilme bu boyut altında tartışılan konular arasındadır .

KSS'ye ilişkin günümüzde hükümetlerin, bir kısım uluslararası organizasyonların, özel sektör kuruluşlarının ve hükümet dışı organizasyonların başlattığı pek çok girişimden en önemlileri ve faaliyetleri şöyledir:

#### **3.1.Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Başlatılan ve Sürdürülen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri**

Uluslararası Organizasyonların yürüttüğü ya da desteklediği sosyal sorumluluk bildirgeleri ve girişimleri çoğaltılabilir. Fakat aşağıda en bilinen ve otoritelerce kabul edilmiş olanlarından detaylı olarak bahsedilmektedir.

Girişimin Adı	Tarih	Girişimin Amacı ve Kapsamı
ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi	Cenevre,1977; Mart 2000 revize	Bu uluslararası belgede yer alan ilkeler çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına; istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir.
OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	Paris, Haziran 2000	Bu uluslararası belgede çokuluslu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkeye ve o ülkede yaşayan topluma karşı sorumlulukları ortaya konulmuştur.
Birleşmiş Milletler, Küresel Sözleşme (Global Compact)	New York, Temmuz 2000	Bu sözleşme, şirketlerden etki alanları kapsamında insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında bir dizi esas değeri kabul etmeleri, desteklemeleri ve uygulamaya koymalarına ilişkin ilkeler içermektedir.
Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Finans Girişimi  (Mali Kurumlarda Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu)	Paris, 1992, Mayıs 1997 revize	Bu bildiri dünyada finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmıştır ve çevrenin korunması yönünde sorumluluk ve işbirliği önermektedir.
Avrupa Birliği: Avrupa Toplulukları Komisyonu, "Green Paper" (Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Bir Avrupa Çerçevesinin Geliştirilmesi"	Temmuz, 2001	Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından yayınlanan dokümanlarda kurumsal sosyal sorumluluğun önemi belirtilmiş ve işletmelerde gönüllü olarak sürdürülecek girişimlerin desteklenmesi talep edilmiştir.

**Tablo 2. Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Başlatılan ve Sürdürülen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri**

### **3.1.1. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO): Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi**

ILO Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization), çalışma koşulları ve endüstriyel ilişkiler alanlarında normlar geliştirmiş ve birçok bildirge yayınlamıştır. Bu standartlar sendika özgürlüğü ve örgütlenme hakkının korunması , teşkilatlanma ve kolektif müzakere hakkı, eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği, cebri çalıştırmanın kaldırılması, istihdama kabulde asgari çalışma yaşı vb. bildirgelerden en önemlileri çalışma standartlarını (iş yerindeki temel insan hakları) kapsamaktadır. Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi (Tripartite Declaration: Multinational Enterprises and Social Policy Declaration) ILO tarafından 1977 yılında kabul edilmiş olup, çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına; istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir(Aktan ve Vural, 2007:17).

Bugün çokuluslu şirketlerin sosyal ve ekonomik küreselleşme sürecinde oynadıkları önemli rol, Çokuluslu Şirketler Bildirgesi'nde yer alan ilkelerin yaşama geçirilmesini daha da gerekli kılmaktadır. Doğrudan yabancı yatırımları çekme ve özendirme çabaları dünyanın her yanında yoğunlaşırken taraflar da Bildirgede yer alan ilkeleri çokuluslu şirketlerin çalışma yaşamı ve sosyal alanda olumlu rol oynamalarını sağlamak üzere kullanmak için yeni bir fırsata sahip olmaktadır.

Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi (ILO, 2003:iv), “Çokuluslu şirketler, birçok ülkenin ekonomisinde ve uluslararası ekonomik ilişkilerde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu konu, gerek hükümetlerin, gerekse işçi ve işveren kuruluşlarının giderek daha çok ilgisini çekmektedir. Bu tür girişimler doğrudan uluslararası yatırımlar ve diğer yollardan, sermayenin, teknolojinin ve emeğin daha etkin kullanımına katkıda bulunarak gerek geldikleri gerekse gittikleri ülkelere önemli yararlar sağlayabilirler. Hükümetlerin izledikleri kalkınma politikaları açısından bakıldığında bu şirketler ayrıca ekonomik ve sosyal refaha, yaşam standartlarının yükseltilmesine, temel gereksinimlerin karşılanmasına, doğrudan ya da dolaylı biçimde istihdam olanakları yaratılmasına, sendikalaşma özgürlüğü dahil olmak üzere temel insan haklarının gerçekleşmesine tüm dünyada katkıda bulunabilirler. Buna karşılık, çokuluslu şirketlerin etkinliklerini kendi ulusal çerçevelerinin ötesinde örgütleyebilme alanında sağladıkları ilerleme, tek elde biriken ekonomik gücün istismar edilmesine, ilgili ülkelerdeki ulusal politikalarla ters düşülmesine de yol açabilir ve bu şirketlerin karmaşık yapılanmalarını, işlemlerini ve politikalarını anlamadaki güçlük zaman zaman ana ülkede, gidilen ülkede ya da her ikisinde birden sorunlara yol açabilir. Bu Bildirgenin amacı, Birleşmiş Milletler'in yeni bir Uluslararası Ekonomik Düzen kurulmasını öngören kararları ışığında çokuluslu şirketlerin ekonomik ve sosyal gelişmeye olumlu katkılar yapmalarını özendirmek, çeşitli etkinliklerinin yol açabileceği güçlükleri asgariye indirmek ya da gidermektir.”

Hükümetlerin, işçi ve işveren kuruluşlarının bildirge hükümlerini ne ölçüde yaşama geçirdiklerini izlemek üzere ILO tarafından düzenli aralıklarla izleme yapılmaktadır. Taraflardan bu konuda alınan yanıtlar çözümlenip özetlenerek tartışılmak üzere ILO Yönetim Kurulu'na ve anlaşmazlıklar olması durumunda işçi- işveren kesiminin eşit katılımı ile oluşturulan ulusal koşullara uygun uzlaşma mekanizması önerilmektedir.

### 3.1.2. OECD: Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi

OECD Konseyi, 27 Haziran 2000 tarihinde Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri (OECD Guidelines For Multinational Enterprises) başlığını taşıyan tavsiye niteliğinde bir karar almış ve ekinde bir de Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi yayımlanmıştır. OECD Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri, devletler tarafından çokuluslu işletmelere yapılan tavsiyelerdir. Bunlar, ilgili yasalara uygun ve sorumlu bir ticari faaliyette bulunulması doğrultusunda, gönüllülük temeline dayalı ilkeler ve standartlar getirmektedir. Devletler, Genel İlkeler mümkün olan en geniş çapta uyulmasını teşvik etmek istemektedir. Devletler, uluslararası hukuka tabi olarak, çokuluslu işletmelerin yetki alanları içinde faaliyette bulunma koşullarını belirleme hakkına sahiptir. Çokuluslu bir işletmenin çeşitli ülkelerde bulunan kuruluşları bu ülkelerde yürürlükte bulunan yasalara tabidir. Çokuluslu işletmeler imzacı ülkeler tarafından birbiriyle çelişen koşullara tabi tutulduğunda, ilgili devletler ortaya çıkabilecek sorunları gidermek amacıyla iyi niyetle işbirliği yapacaktır. Genel İlkeleri imzalayan devletler, bunları tanıtır ve kullanımını teşvik edecektir. Genel İlkelerin tanıtımını yapan ve Genel İlkeler ile ilgili bütün konuların tartışılması için bir forum işlevi gören Ulusal Başvuru Noktaları oluşturacaklardır. İmzacı devletler, ayrıca değişen dünya koşullarında Genel İlkelerin yorumlanması ile ilgili konuların ele alınması için uygun gözden geçirme ve danışma usulleri içinde de yer alacaklardır. Genel İlkeler, bu işletmelerin faaliyetlerinin devlet politikalarıyla uyumlu olmasını sağlamayı, işletmeler ile faaliyette buldukları toplumlar arasındaki karşılıklı güvenin temellerini güçlendirmeyi, yabancı yatırımlar için daha iyi bir iklim oluşturulmasına yardımcı

olmayı ve sürdürülebilir bir kalkınmaya çokuluslu işletmelerin katkısını arttırmayı amaçlamaktadır (OECD, 2000:7-8).

OECD tarafından yayınlanan Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi'nde çokuluslu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkeye ve o ülkede yaşayan topluma karşı sorumlulukları da ortaya konulmuştur. Söz konusu bildireye göre çokuluslu işletmeler faaliyette buldukları ülkelerde yerleşik politikaları tam olarak hesaba katmalı ve diğer paydaşların görüşlerini dikkate almalıdır. Bu bakımdan, işletmeler (OECD, 2000:8);

1. Sürdürülebilir bir kalkınma sağlanması amacıyla ekonomik, toplumsal ve çevresel ilerlemeye katkıda bulunmalıdır.
2. Ev sahibi devletin uluslararası yükümlülük ve taahhütleriyle uyumlu olarak, faaliyetlerinden etkilenenlerin insan haklarına saygı göstermelidir.
3. Sağlıklı bir ticari uygulama gereğiyle uyumlu olarak, işletmenin iç ve dış pazarlardaki faaliyetlerinin geliştirilmesinin yanı sıra, yerel toplumla yakın işbirliği yoluyla, ticari çıkarlar dahil, yerel kapasite gelişimini teşvik etmelidir.
4. Özellikle iş olanakları yaratarak ve çalışanlar için eğitim olanaklarına yardımcı olarak insan sermayesi oluşumunu teşvik etmelidir.
5. Çevre, sağlık, güvenlik, iş, vergi, mali teşvikler ve diğer konularla ilgili yasa ya da düzenlemeler çerçevesinde öngörülmeven istisnalar sağlamaktan ya da kabul etmekten kaçınmalıdır.

6. İyi kurumsal yönetim ilkelerini destekleyip savunmalı, ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları geliştirip uygulamalıdır.
7. İşletmeler ile bunların faaliyette buldukları toplumlar arasında karşılıklı güven ilişkisi geliştiren etkin öz-düzenleme uygulamaları ve yönetim sistemleri geliştirip uygulamalıdır.
8. Şirket politikalarının, eğitim programları dahil, çeşitli yollarla yaygınlaştırılarak çalışanlarca bilinmesini ve bunlara uyulmasını teşvik etmelidir.
9. Yasalara, Genel İlkelere ya da işletme politikalarına aykırı uygulamalar hakkında yönetime yada, duruma göre, yetkili kamu mercilerine gerçek ihbarlarda bulunan çalışanlara karşı ayrımcı ya da disiplin işlemlerine başvurmaktan kaçınmalıdır.
10. Duruma göre, tedarikçiler ve taşeronlar dahil, iş ortaklarının Genel İlkeler ile uyumlu kurumsal faaliyet ilkeleri uygulamasını teşvik etmelidir.
11. Yerel politik faaliyetlere her türlü usulsüz müdahalelerden kaçınmalıdır.

Bu sorumluluklar aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır(OECD, 2000:8-15):

- Açıklık Politikası ve düzenli raporlama
- İstihdam ve İşçi-İşveren İlişkileri
- Çevre
- Rüşvetle Mücadele

- Tüketici Çıkarları
- Bilim ve Teknoloji
- Vergilendirme

### **3.1.3. Birleşmiş Milletler: Küresel Sözleşme (Global Compact)**

Küresel Sözleşme (Global Compact), bütün dünyadan çok-paydaşlı katılımcıların (multi-stakeholders) oluşturduğu bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir. Küresel Sözleşme, 80'den fazla ülkeden, 2000'den fazla şirket ve diğer sosyal aktörler ile dünyanın en geniş kolektif vatandaşlık girişimidir. 40'tan fazla ülkede kurulmuş yerel ağlar, Küresel Sözleşme'nin yerel düzeyde ileri taşınmasına yardımcı olmaktadır. Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği, Küresel Sözleşme'yi ilk olarak 31 Ocak 1999 tarihinde Davos'ta Dünya Ekonomik Forumu toplantısında sunmuştur. Daha sonra 26 Temmuz 2000'de Birleşmiş Milletler Genel Merkezi'nde bu amaçla bir birim oluşturulmuştur (GC, 2009).

2008 itibarıyla gönüllük esasına dayanan girişimin 120'nin üzerinde üye ülkesi ve 5000'in üzerinde paydaşı vardır. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne imza atan şirketlerin her yıl paydaşlarına yönelik İlerleme Bildirimi (COP) hazırlaması gerekmektedir. Bu bildirim Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 ilkesinin uygulanmasında ve mümkün ise BM hedeflerinin ortaklıklar aracılığıyla desteklenmesinde kaydedilen ilerlemeleri içermelidir (COP, 2008:5).

Küresel Sözleşme'nin insan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki on ilkesi, aşağıdaki bildirelerden türetilmiştir (Aktan ve Vural, 2007:9-10).

- Uluslararası İnsan Hakları Beyannamesi,
- Uluslararası Çalışma Organizasyonu'nun Çalışmaya İlişkin Temel Haklar ve İlkeler Beyannamesi,
- Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu,
- Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Grubu çalışmaları ve yayınlanan belge ve bildirgeler,

Küresel sözleşme, şirketlerden etki alanları kapsamında insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında bir ilkeleri kabul etmeleri, desteklemeleri ve uygulamaya koymalarını talep etmektedir. Küresel sözleşme'nin 10 ilkesinden; ilk iki ilke "İnsan hakları", 3-4-5-6. ilkeler "İşgücü", 7-8-9. ilkeler "Çevre" ve 10. ilke ise "Yolsuzlukla Mücadele" ile ilgilidir.

1. İşletmeler evrensel düzeyde insan haklarının korunmasını desteklemeli ve saygı göstermelidirler,
2. İşletmeler insan hakları suistimallerine iştirak etmediklerinden emin olmalıdırlar,
3. İşletmeler, serbest sendikalaşma ve toplu iş sözleşme hakkının etkin bir biçimde tanınmasını sağlamalıdırlar,
4. İşletmeler, her türlü zorla çalıştırma ve mecburi çalışmanın durdurulmasını sağlamalıdırlar,
5. İşletmeler, çocuk işçi çalıştırmaya son vermelidirler,

6. İşletmeler, çalışma yaşamında ayrımcılığın kaldırılmasını desteklemelidirler,
7. İşletmeler, çevresel zorluklara karşı tedbir olarak başlatılan yaklaşımları desteklemelidirler,
8. İşletmeler, daha fazla çevre sorumluluğunu desteklemek için inisiyatifler üstlenmelidirler,
9. İşletmeler, çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yayılmasını teşvik etmelidirler,
10. İşletmeler, fahiş fiyatlandırma ve rüşvet de dahil olmak üzere her türlü yolsuzluğa karşı mücadele etmelidirler.

Birleşmiş Milletler eski Genel Sekreteri Kofi Annan'ın öncülüğünde başlatılan bu girişim halen devam etmektedir.

**"Küresel Sorumluluk Anlaşması" na katılım süresi :**

"Küresel Sorumluluk Anlaşması"na katılmak isteyen şirketlerin üst yönetimi desteklerini ve gönüllülüklerini aşağıda belirtilen konularda ifade eden bir mektubu Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'ne göndermektedirler. "Küresel Sorumluluk Anlaşması" ve dokuz ana kuralının net biçimde desteklendiği bir deklarasyon hazırlanır. Deklarasyon; çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve tedarikçilerin bilgilencmeleri, "Küresel Sorumluluk Anlaşması" ve dokuz kuralının, şirketin kurumsal gelişim ve eğitim programlarıyla bütünleştirilmesi,"Küresel Sorumluluk Anlaşması" ilkelerinin şirket misyonuna entegrasyonu l şirketin yıllık raporlarında ve diğer kamuya yönelik yayınlarında "Küresel Sorumluluk Anlaşması" mutabakatından

bahsedilmesi, "Küresel Sorumluluk Anlaşması"na bağlılığı kamuoyuna bildirmek için basın bültenlerinin hazırlanması ve yıllık olarak bahsedilen dokuz kuralın uygulanmasıyla ortaya çıkan ilerlemelerin veya çıkarılan derslerin örnekler ile dokümante edilerek "Küresel Sorumluluk Anlaşması" web sitesinde sunulması gibi konuları içermektedir (GC, 2009).

#### **3.1.4. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) Finans Girişimi: Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu**

Birleşmiş Milletler Çevre Programı, Finans Girişimi (The United Nations Environment Programme Finance Initiative, UNEP FI), UNEP ile özel finans sektörü işbirliği ile başlatılan bir girişimdir. UNEP'in öncülüğünde başlatılan girişime 160'ın üzerinde finans kurumu katılmıştır. Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu (UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment & Sustainable Development) Mayıs 1997 tarihinde imzalanmıştır. Söz konusu deklarasyonun amacı şu şekildedir (Aktan ve Vural, 2007:10).

“Mali hizmetler endüstrisinin üyeleri olan bizler, sürdürülebilir kalkınma ile ekonomik ve sosyal kalkınma arasında pozitif bir etkileşimin olduğunu ve gelecek nesiller arasında denge kurmak için, çevrenin korunmasının önemini kabul etmekteyiz. Ayrıca, sürdürülebilir kalkınmayı devlet, iş çevresi ve kişilerin müşterek bir sorumluluğu olarak görmekteyiz. Piyasa mekanizmaları çerçevesinde, ortak çevre hedefleri için, bu sektörlerle işbirliği içinde çalışmaya söz verdik.”

Sözkonusu deklarasyonda yer alan önemli maddeler aşağıda aktarılmaktadır (Aktan ve Vural, 2007:10-11):

## **1. Sürdürülebilir Kalkınmaya Bağlılık**

Sürdürülebilir kalkınmayı, sağlam bir iş idaresi için esas unsur olarak kabul edilmelidir. Bütün hükümetler, uzun dönemli ortak çevre öncelikleri ve değerlerini tespit etmek ve uygulamak için liderlik rolüne katkıda bulunmalıdırlar.

## **2. Çevre Yönetimi ve Mali Kurumlar**

Çevre yönetiminde, potansiyel çevre tahribatlarına karşı önceden hazırlıklı olunmalı, önleyici ihtiyati yaklaşım desteklemeli ve bütün piyasalarda yapılan işlere ve diğer kararlara entegre edilmesine çalışılmalıdır. Çevresel risklerin tanımlanması ve ölçülmesinin risk tahlili ve yönetimi sürecinin hem iç hem de uluslararası işlerde, bir parçası olması gerektiği kabul edilmelidir. Enerjide verimlilik, atıkların yeniden işlenmesi ve atıkların azaltılması da dahil olmak üzere, çevre yönetiminde en iyi uygulamaları sürdürmek için gayret gösterilmeli ve benzer çevre standartlarını uygulayan ortaklar, hizmet veya mal sağlayıcılar ve tüketicilerle iş ilişkileri oluşturmaya çalışılmalıdır. Çevre yönetiminde uygulamalar periyodik olarak güncelleştirilmeli ve endüstri bu ve bunlarla ilgili alanlarda araştırmalar yürütmek üzere teşvik edilmelidir. Çevre hedefleri konusundaki faaliyetler ölçülmeli ve mali hizmetler sektörü çevre korumasına yardımcı olacak ürünler ve hizmetler geliştirme konusunda teşvik edilmelidir.

## **3. Kamusal Farkındalık ve İletişim**

Mali kurumlar çevre politikalarına ilişkin gelişmeleri düzenli olarak kamuoyu ile paylaşmalıdır. Çevresel riskleri kendi kapasitelerinde azaltmaları ve sürdürülebilir

kalkınmayı desteklemeleri için uygun şekilde bilgi paylaşımında bulunulmalı ve tüm paydaşlar ile çevre sorunlarına ilişkin açıklık ve diyalog büyütülmelidir.

### **3.1.5. Avrupa Birliği’nde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimi ve “Green Paper”**

Avrupa Birliği’nde kurumsal sosyal sorumluluk yönünde ilk girişim Avrupa Toplulukları Komisyonu (Commission of The European Communities) tarafından Temmuz 2001 tarihinde yayınlanan ve “Green Paper” olarak bilinen dökümandır. Konu dokümanda KSS, işletmelerin gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavram olarak tanımlanmıştır. Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından KSS konusunda belirlenmiş olan ilkeler şunlardır (Aktan ve Vural, 2007:11):

- KSS gönüllü bir girişimdir
- KSS uygulamalarının şeffaf olarak yürütülmesi gereği vardır
- KSS konusunda ekonomik, sosyal, çevresel ve tüketici çıkarlarının korunmasına yönelik bütünsel bir perspektif benimsenmelidir,
- KSS konusunda KOBİ’lerin özellikleri ve ihtiyaçları gözardı edilmemelidir,
- KSS konusunda uluslararası belgeler ve deklarasyonlar (ILO işgücü standartları, OECD’nin çok uluslu şirketler ile ilgili rehber ilkeleri vs.) dikkate alınmalı ve bu belge ve deklarasyonlardan yararlanılmalıdır.

Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından KSS konusunda hazırlanan rapor içerisinde aşağıda belirtilen strateji üzerinde de durulmuştur (Aktan ve Vural, 2007:12) .

- KSS'nin özellikle gelişmekte olan ülkelerde iş dünyası ve tüm toplum üzerindeki pozitif etkileri dikkate alınarak kamuoyunun bilgilendirilmesi önem taşımaktadır.
- Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda en iyi uygulamalardan yararlanılmalıdır.
- Kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki girişimlerin başarısı için yönetim bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine çalışılmalıdır.
- KSS çabalarının KOBİ'lerde yaygınlaştırılmasına destek olunmalıdır. KSS uygulamaları ve sonuçlarının şeffaflık içerisinde yürütülmesi gerekir.
- AB düzeyinde KSS alanında bir Paydaşlar Forumu (Multi-Stakeholder Forum) oluşturulmalıdır.
- KSS uygulamaları Avrupa Birliği politikalarına entegre edilmelidir.

### **3.2. Sivil Toplum Kuruluşları / Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Başlatılan ve Sürdürülen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri**

Sivil Toplum Örgütleri sosyal sorumluluk konusundaki boşlukları dolduran en önemli organizasyonlar olup, ciddi destek kitlesi bulunmaktadır. Her kesimden destek olan bu organizasyonlar sosyal sorumluluk konusunda özellikle işletmeler üzerinde ciddi baskılar oluşturmaktadırlar. Yayınlamış oldukları ilkelerin yasal dayanağı olmamasına rağmen etik olarak sosyal sorumlu işletmeler tarafından kabul edilmesi gerekliliği konusunda zorlayıcı baskı oluşturmaktadırlar. Özellikle küreselleşme ile farklı coğrafya ve kültürlerde faaliyet gösteren uluslararası ölçekteki firmalar için sosyal sorumluluk

faaliyetleri önem kazanmaktadır. Bu girişim ve ilkeler bazı işletmeler üzerinde zorlayıcı etki yaparken bir taraftan da sosyal sorumluluk konusuna önem veren firmaların faaliyetlerini ve kendilerini anlatmalarına zemin hazırlamakta ve tanımlamalarına yardımcı olmaktadır. Öyle ki bu girişimlerin çoğu büyük ölçekli işletmeler tarafından desteklenmektedirler. Yaptığı toplumsal bir hata konusunda para ve itibar kaybına uğrayan firmalar bunu telafi etmek için çeşitli projeler yürütürler. İşte bu projelerin değerlendirilmesi, duyurulması bakımından bu girişimler oldukça önemlidir. Hatta bu girişimlerin yayınladıkları raporlar ve başarı sıralamaları firmaların başta itibarını etkilemek suretiyle borsa değerine etki etmekte ve çeşitli kazanımlar elde etmelerini sağlamaktadır. Bu girişimler ve ilkeler kısaca incelemekte fayda vardır.

Girişimin Adı	Tarih	Girişimin Amacı ve Kapsamı
CERES İlkeleri	ABD, 1989	CERES ilkeleri çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılmasına ilişkin etik ilkeler içermektedir.
Caux İlkeleri	Caux İlkeleri Minnesota, 1994	Caux ilkeleri, tüm paydaşların (stakeholders) toplumsal sorumluluğa katkıda bulunmasını öneren bir genel kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.
Küresel Sullivan İlkeleri	ABD, Kasım-1999	Küresel Sullivan İlkeleri; insan haklarının korunması ve gözetilmesi, çocuk işçi çalıştırılmasının ortadan kaldırılması, ayrımcılığa son verilmesi ve sosyal adaletin sağlanmasına yönelik ilkeleri içermektedir.
Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative) (GRI)	Boston, 1997; 2002 revize	İşletmelerin çalışma koşullarının, ürün ve hizmetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal standartlara uygun olduğunu beyan etmelerine imkan sağlayan bir raporlama girişimidir.
SA8000	Londra, 1998 (2002 revize)	SA8000, çocuk işçiliği, çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği gibi çalışma yaşamına yönelik konuları denetlemeyi amaçlayan bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.
AccountAbility1000	Londra, 1999 (2002 revize)	Bu standart işletmelerde meslek ahlakının ölçülmesi ve raporlanması için geliştirilmiştir.
Dünya Ekonomik Forumu: Küresel Kurumsal Vatandaşlık Deklarasyonu	Davos, 2001	Bu deklarasyonda, iş dünyasının çevre, ahlak, emek ve insan hakları gibi konularda uluslararası standart ve değerlere saygı göstermesi ve bu konularda adımlar atılması talep edilmektedir.
FTSE4Good İndeksi	Londra, 1995	İşletmelerde sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek, paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek, evrensel insan haklarını desteklemek vs. konularını içeren bir sosyal sorumluluk yatırım endeksidir.

**Tablo 3. Sivil Toplum Kuruluşları / Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından**

**Başlatılan ve Sürdürülen Başlıca Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri**

### 3.2.1. CERES İlkeleri

Bilindiği üzere 24 Mart 1989 tarihinde Alaska kıyılarında petrol yüklü Exxon Valdez tankerinin karaya oturması sonucu, taşıdığı 38.000 ton ham petrol yaklaşık 1.700 km boyunca sahile yayılmış ve çok büyük boyutlarda çevre kirliliğine neden olmuştur. Bu olay, sosyal sorumluluğa sahip yatırım firmalarıyla kamu emeklilik fonunca oluşturulmuş bir koalisyon ve *Ceres* adındaki çevrecilerin katılımlarıyla “Valdez İlkeleri”nin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu ilkeler daha sonra tekrar gözden geçirilmiş ve “*Ceres ilkeleri*” olarak yeniden adlandırmıştır (Aktan ve Vural, 2007:13).

Ceres, çevre organizasyonlarının, işçi sendikalarının, yatırım fonlarının, ve çevreye duyarlı diğer kar amacı gütmeyen muhtelif organizasyonların bir araya gelerek oluşturdukları bir girişimdir. Ceres, yeryüzünün biyolojik sisteminin ve kaynaklarının korunmasını amaçlayan, küresel iklim değişiklikleri gibi sürdürülebilir kalkınma açısından önem taşıyan konularda çalışmalar yapan bir sivil toplum hareketidir. (Karabulut, 2004:74)

Ceres ilkeleri çevrenin korunmasına yönelik başlıca 10 ilkedен oluşmaktadır (CERES,1993).

**1. Biyosferin korunması :** Su, hava veya toprağa ya da üzerlerinde yaşayan canlılara zarar verebilecek herhangi bir maddenin salınmasını azaltacak girişimlerde bulunulacaktır. Çalışmalar nedeniyle etkilenen bütün habitatlar, açık alanlar, vahşi yaşam ve biyolojik çeşitlilik korunacaktır.

**2. Doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı:** Su, toprak ve ormanlar gibi yenilenebilir doğal kaynaklar sürdürülebilir biçimde kullanılacaktır. Yenilenemeyen doğal kaynaklar verimli kullanım ve dikkatli planlama yoluyla korunacaktır.

**3. Atıkların azaltılması ve imha edilmesi:** Yeniden işleme (recycling) yöntemiyle atıklar azaltılacaktır. Bütün atıklar güvenilir yöntemlerle imha edilecektir.

**4. Enerjinin korunması:** Çevre açısından güvenli ve sürdürülebilir enerji kaynaklarını kullanmak için her türlü çaba gösterilecektir.

**5. Riskin azaltılması:** Güvenli teknolojiler, tesisler ve çalışma prosedürleriyle, acil durumlar için hazırlıklı olarak, çalışanlar ve işletmeler sağlık ve çevre risklerini minimize etmek için çabalayacaktır.

**6. Güvenli ürünler ve hizmetler:** Çevreye zarar verebilecek ya da sağlık veya güvenlik tehlikeleri ortaya çıkarabilecek ürünlerin ya da hizmetlerin kullanımı, üretimi veya satışı azaltılacak ve mümkün olan yerlerde son verilecektir. Müşteriler ürünlerin ya da hizmetlerin çevreye olan etkilerinden haberdar edilecek ve güvenli olmayan kullanımlar düzeltilmeye çalışılacaktır.

**7. Çevresel onarım:** Kişilere ya da çevreye verilen zararlar imkanlar çerçevesinde telafi edilecek, çevre onarılacaktır.

**8. Kamuyu bilgilendirme:** Sağlığı, güvenliği ya da çevreyi tehlikeye sokabilecek durumlardan etkilenme ihtimali olan herkes vaktinde haberdar edilecektir.

**9. İdare sorumluluğu:** Çevrenin korunması yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim Kurulu'nun ve şirket genel müdürlerinin çevre politikasından tam anlamıyla sorumlu olmalarını sağlayan bir süreç işletilecektir. Yönetim Kurulu seçilirken, çevre konularına bağlılıkla ilgili faktörler göz önünde bulundurulacaktır.

**10. Denetlemeler ve raporlar:** Bu prensiplerin uygulanmasındaki gelişmeye dair yıllık bir öz-değerlendirme yapılacaktır. Genel olarak kabul edilmiş çevre denetimi prosedürlerinin zamanında oluşturulması desteklenecektir. Ceres raporu, kamunun ulaşımına olanak tanıyacak şekilde yayınlanacaktır.

### 3.2.2. Caux İlkeleri

Minnesota, ABD. Dünya barışı ve istikrarı için sosyal ve ekonomik tehditleri azaltmada küresel kurumsal sorumluluğun önemine vurgu yapar. Caux ilkeleri (Minnesota İlkeleri) uluslararası alanda ve çeşitli kültürlerde faaliyette bulunan işletmeler için oluşturulmuş kapsamlı bir etik kurallar setini ortaya koyar (Tokgöz, ve Önce, 2009:262).

Caux ilkeleri, Caux Yuvarlak Masa (The Caux Raound Table) adı verilen bir girişim tarafından geliştirilmiştir. Yuvarlak Masa, 1986 yılında, Philips Elektronik eski başkanı Frederic Philips ve INSEAD eski yönetim kurulu başkan yardımcısı Olivier Giscard d'Estaing tarafından oluşturulmuştur. Canon'un yönetim kurulu başkanı Ryuzaburo Kaku'nun teşvikiyle Yuvarlak Masa, dikkatini dünya barışı ve istikrarına karşı artan sosyal ve ekonomik tehditleri azaltma üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Yuvarlak Masa dünya barışı, sosyal istikrar, dayanışma, adalet gibi toplumsal amaçlar konusunda uluslararası işbirliğinin önemini vurgulayan bir sosyal sorumluluk girişimidir. Caux Yuvarlak Masası, Avrupa, Japon ve Kuzey Amerikan iş hayatının önde gelen liderleri tarafından oluşturulmuş ve 1994 yılında ilan edilmiştir. Caux ilkeleri ticari faaliyetlerde, ahlaki ilkelerin önemini vurgulamaktadır.

Bu kurallar olmadan, istikrarlı iş ilişkilerinin ve sürdürülebilir kalkınmanın varlığının imkansız olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu ilkeler “genel ilkeler” ve “paydaşların ilkeleri” olmak üzere 2 başlıktan oluşmaktadır.

## **1. Genel İlkeler**

### **Ticaretin sorumlulukları: (Hissedarlıktan paydaşlığa)**

Bir ticari faaliyetin toplum için değeri, oluşturduğu zenginlik ve istihdam ve müşterilere makul bir ücret karşılığı sağladığı pazarlanabilir ürün ve hizmetlerdir. Ticari faaliyetler, yarattıkları zenginlikleri bütün müşterileri, çalışanları ve paydaşlarla paylaşarak, onların yaşamlarını geliştirmede rol sahibidir. Mal ve hizmet sağlayıcıları (tedarikçiler) ile rakipler de ticari faaliyetlerin, dürüstlük içinde yürütülmesinden sorumludurlar.

### **Ticaretin ekonomik ve sosyal etkisi**

İşletmeler, iş yaptıkları ülkelerde insan haklarına, eğitime, ülkenin refahı ve canlanmasına katkıda bulunmalıdır. Ticari faaliyetler yalnızca iş yaptıkları ülkelerin değil, geniş anlamda dünya topluluğunun da ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmalıdır.

### **İş ahlakı: (kanuni zorunluluktan güven anlayışına)**

Ticari işletmeler, ticari sırların yasallığını kabul ederken; dürüstlük, doğruluk, sözünü tutma ve şeffaflığın yalnızca kendi güvenilirliklerine ve itibarlarına değil, özellikle uluslararası düzeyde sorunsuz ve verimli yürümesine katkıda bulunacağıının farkında olmalıdırlar.

### **Kurallara saygı**

Anlaşmazlıkları önlemek ve rekabet için daha özgür ticaret koşullarını ve bütün katılımcılar için adil uygulamayı teşvik etmek için, işletmeler uluslararası ve yerel kurallara saygı göstermelidirler.

### **Çok taraflı ticarete destek**

İşletmeler, GATT/Dünya Ticaret Örgütü'nün ve benzer uluslararası anlaşmaların çok taraflı ticaret sistemlerini desteklemelidirler.

### **Çevreye saygı**

İşletmeler, çevreyi korumalı ve uygun olduğu yerlerde geliştirmeli, sürdürülebilir kalkınmayı desteklemeli ve doğal kaynakların ziyan edilmesini engellemelidir.

### **Kanuna aykırı işlerden kaçınmak**

İşletmeler; rüşvet, para aklama veya diğer yolsuzluk faaliyetlerine iştirak etmemeli ya da göz yummamalıdır.

İşletmeler, terörist faaliyetlerde kullanılan silahların ya da diğer maddelerin ticaretini yapmamalı, uyuşturucu madde ticareti veya diğer organize suçlarla bağlantılı faaliyetlerde bulunmamalıdır.

## **2. Paydaşların İlkeleri**

**Müşterilere karşı:** Ürünleri ya da hizmetleri doğrudan firmadan ya da piyasadan satın almalarına bakmaksızın tüm müşterilere; müşterilerin talepleriyle tutarlı olarak, en yüksek kalitede ürün ve hizmet sağlamak, müşterilere tüm ticari faaliyetlerde her açıdan adil davranmak, müşterilerin hem sunulan ürün ve hizmetlerle, çevre kalitelerini hem de güvenliklerini sağlayacak çabayı göstermek ve sunulan, pazarlanan ve reklamı yapılan ürünlerde insan itibarına saygı gösterilmesini sağlamak gibi konularda değer verilmeli ve saygı duyulmalıdır.

**Çalışanlara karşı:** Her çalışanın itibarına ve çalışanların çıkarlarını ciddiye almanın gerektiği olan inançla ; Çalışanların yaşam şartlarını iyileştirecek ücretler sağlamak, her çalışanın sağlık ve itibarına saygılı çalışma şartları sunmak, çalışanlarla ilişkilerde dürüst olmak, çalışanların önerileri, fikirleri, talep ve şikayetlerini dinlemek ve uygun olduğu hallerde bu doğrultuda hareket etmek, çatışma halinde iyi niyete dayalı görüşmelerde bulunmak, ayrımcı uygulamalardan kaçınmak ve cinsiyet, yaş, ırk ve din gibi alanlarda eşit davranışı ve fırsatı garanti etmek, çalışanları işyerindeki olası yaralanma ve hastalıklardan korumak, bilgi ve beceri konularında çalışanları teşvik etmek ve onlara yardımcı olmak ilkelerine bağlı kalınmalıdır.

**Hissedarlara/yatırımcılara karşı:** Hissedarların çıkarlarını korumak ve gözetmek, hissedarlar/yatırımcılarla ilgili bilgilerden yalnızca yasal hükümler ve

rekabete dayalı zorunluluklara konu olanları ifşa etmek, hissedarların yatırımcıların taleplerine, önerilerine, şikayet ve resmi tekliflerine uymak ilkelerine bağlı kalınmalıdır.

**Mal veya hizmet sağlayıcılarına (tedarikçilere) karşı:** Mal veya hizmet sağlayıcılar ve taşeronlarla olan ilişkilerin karşılıklı saygı üzerine kurulmasına olan inançla; fiyatlandırma, ruhsatlandırma ve satış hakları da dahil olmak üzere bütün faaliyetlerde adalet ve dürüstlük sağlamak, tedarikçilerle olan ilişkilerde uzun süreli istikrarı tesis etmek, mal veya hizmet sağlayıcılarla bilgi paylaşımında bulunmak ve onları planlama süreçlerimize entegre etmek, mal veya hizmet sağlayıcılarına zamanında ve ticaretin üzerinde anlaşılmış olan koşulları çerçevesinde ödeme yapmak ilkeleri konusunda sorumluluk önem taşımaktadır.

**Rakiplere karşı:** Adil ekonomik rekabetin ülkelerin refahını artırmak ve eninde sonunda mal ve hizmetlerin adil dağılımı için esas şartlardan biri olduğuna dair inançla ; haksız ve yıkıcı rekabetten uzak durmak, fikri ve sınai haklara saygı duymak ve korumak, endüstri casusluğu gibi dürüst ya da etik olmayan yollardan ticari bilgi almayı reddetmek ilkeleri konusunda sorumluluk önem taşımaktadır

Anlaşıldığı üzere, Caux ilkeleri, tüm paydaşların toplumsal sorumluluğa katkıda bulunmasını öneren bir genel kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.

### 3.2.3. Küresel Sullivan İlkeleri

Küresel Sullivan İlkeleri, Güney Afrika'da iş yapan şirketlere sosyal sorumluluk yönünde yol gösterici olması açısından 1999 yılında Din Adamı Leon Sullivan tarafından geliştirilmiştir. Sullivan'ın sosyal sorumluluk ilkelerinin amacı, şirketlerin insan hakları ve sosyal adalet ile ilgili ortak amaçlar çerçevesinde çalışmalarını sağlamaktır. Bu ilkeler iş gücü, iş ahlakı ve çevresel uygulamalar konularında sekiz ilkedен oluşmaktadır (Global Sullivan Foundation, 2009).

1. İşletmeler, evrensel insan haklarına saygı göstermeli ve özellikle çalışanların haklarının korunmasına özen göstermelidirler.

2. İşletmeler, her seviyedeki çalışanların renk, ırk, cinsiyet, yaş, etnik ya da dini inanç bakımından ayrımcılığa maruz kalmamasını temin etmeli ve fırsat eşitliğini teşvik etmelidir. İşletmeler, çocuk istismarı, fiziksel cezalandırma, kadın istismarı, istek dışında çalıştırma gibi kabul edilemez davranış ve eylemelere izin vermemelidirler.

3. İşletmeler, çalışanların isteğe bağlı örgütlenme hakkına saygı duymalıdır.

4. İşletmeler, çalışanlara en az temel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde ödeme yapmalı ve sosyal ve ekonomik fırsatlarını arttırmaları için beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine imkan sağlamalıdır.

5. İşletmeler, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmalı, insan sağlığını ve çevreyi koruyacak önlemler almalı ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemelidirler.

6. İşletmeler, adil rekabeti desteklemeli, fikri ve sınai haklara saygı göstermelidirler.

7. İşletmeler, hükümetlerle ve iş yaptıkları yerlerdeki topluluklarla yaşam kalitesini eğitim, sağlık vs. iyileştirme yönünde işbirliği içerisinde olmalıdırlar.

8. İşletmeler, iş yaptıkları kişi, grup ve kurumlar yoluyla, bu ilkelerin uygulanmasını teşvik etmelidirler.

#### **3.2.4. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative –GRI)**

1999 yılında yayınlanan Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative:GRI) şirketlerin sundukları mal ve hizmetlerin ve çalışma koşullarının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda rapor edilmesine imkan sağlayan bir gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir (GRI,y.y.).

1999 yılında yayınlanan Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative:GRI) şirketlerin sundukları mal ve hizmetlerin ve çalışma koşullarının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda rapor edilmesine imkan sağlayan bir gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir. Bu rapor aracılığıyla bir tarafta yatırımcılara ekonomik performansa ilişkin bilgi verilirken, diğer tarafta ekolojik çevrenin korunmasına yönelik faaliyetler işletmeler tarafından paydaşlarına iletilmektedir.

Küresel Raporlama Rehberi çok sayıda paydaşın yer aldığı, uzun vadeli ve uluslararası bir süreçtir. Misyonu, küresel olarak uygulama alanına sahip “Sürdürülebilir Raporlama Rehberi”ni geliştirip yaygınlaştırmaktır.

Bu “rehber” kuruluşların kendi etkinliklerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını rapor haline getirebilmeleri içindir. Bu kuruluşlar, resmi veya resmi olmayan kurumlar olabilir. “Rehber”in amacı, raporlamayı yapan kurumlara ve onların paydaşlarına raporlama yolu ile sürdürülebilir gelişimi sağlamak konusunda yaptıkları katkıyı anlamalarına ve ifade etmelerine yardımcı olmaktır. GRI süreci şeffaflık, doğallık ve sürekli gelişimi temel almaktadır. Böylece GRI “sorumluluk” kavramını somut olarak ortaya koyabilmektedir (Argüden, 2002).

### **3.2.5. “SA 8000” Sosyal Sorumluluk Standardı (Social Accountability 8000)**

SA 8000, işletmelerin müşterilerine “daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma” sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve doğal çevreye karşı olan sorumluluklarını düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartları örnek alan, performans koşulları kadar prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşimi bir standarttır. SA 8000, Uluslararası Sosyal Sorumluluk (Social Accountability International-SAI) tarafından geliştirilmiş olup, “Amnesty International” ve “The National Child Labor Committee gibi sivil toplum örgütlerince, bazı işletmelerce, çeşitli insan hakları grupları ve işgören sendikalarınca desteklenmektedir. Tedarikçi seçiminde dünyadaki ilk evrensel ahlak standardı olma özelliğine sahip bulunan SA 8000 gönüllülük esasına dayanmaktadır. Gelecekte küresel işletmelerin tedarikçilerinden, ISO belgelerinin yanı sıra isteyeceği önemli bir standart olacağına inanılmaktadır. Belgelendirme çalışmaları SAAS (Social Accountability Accreditation Services) tarafından takip edilmektedir (SAI, 2009).

İşletmelerin uymak zorunda oldukları bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Aydemir, 2007:100-101);

**Çocuk işgören:** 15 yaşın altında çocuk işgören çalıştırılmaz. Bu yaşın üzerindeki çocuk işgören eğer okula da devam ediyorsa, iş için harcayacağı toplam zaman, günde (iş, okul ve ulaşım dahil) 10 saati geçemez.

**Zorla çalıştırılan işgören:** İşletme zorla işgören çalıştıramaz veya işgörenlerin, kimliklerini ya da belli bir “depozit”i işletmeye bırakmalarını isteyemez.

**Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı:** İşgörenler sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptirler. Bu hak engellenemez.

**Çalışma saatleri:** İşgörenler haftada 48 saatten fazla çalıştırılmaz ve (kısa dönemli olağan üstü iş koşulları hariç) fazla mesailer, haftalık 12 saati geçemez.

**Maaş ve ücretler:** Ücretler en azından ülkenin “asgari ücret” seviyesinde ve personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar olmak zorundadır.

**Sağlık ve güvenlik:** İşletme, sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır.

**Ayrımcılık ve disiplin uygulamaları:** İşgörenler cinsiyet, etnik köken vb. nedenlerden dolayı farklı muameleye tabi tutulamaz ve işgörelere dayak, küfür vb. fiziksel ve psikolojik baskı uygulanamaz.

Belgelendirme koşullarından da anlaşılacağı üzere; gelişmekte olan ülkelerdeki kötü çalışma koşullarının iyileştirme gerektirecek düzeylerde olması, sivil toplum

örgütlerinin çalışma koşullarını iyileştirme ve bilinçlendirme yönündeki çabaları, sermaye sahiplerinin yatırım kararı verirken artık kâr kadar, aday işletmelerin sosyal sorumluluklarına uygun faaliyet gösterip göstermediklerini de dikkate almaya başlamaları gibi nedenlerle SA 8000 standardına gerek duyulmuştur.

SA 8000 sertifikasına sahip bir firma; daha iyi çalışma koşullarından kaynaklanan yüksek motivasyonlu işgücü, insani koşulların geliştirilmeye çalışılması ile daha kaliteli ürünler ve daha yüksek üretkenlik elde edilmesi, toplumun ve çalışanların çalışan haklarının korunması konusunda bilinçlendirilmiş olmasını sağlama, sürekli gelişim ve daha iyi tedarik zinciri yönetimi, piyasadaki rakiplerden firma ve marka olarak bir adım öne çıkma, daha az iş kazası ile sigorta bedellerindeki azalma, işçiler, yerel yönetimler, diğer devlet kurumları ve sendikalar ile daha iyi ilişkiler kurma, çalışanlar açısından daha az iş kazası, daha kolay organize olma, hakları hususunda bilgilenme, yönetim ile daha iyi iletişim kurabilme ve daha iyi çalışma koşulları gibi kazanımlara sahip olmaktadır (Usta ve Çalış,2009: 7-8).

SA 8000 kapsamına giren konularda özellikle, çocuk işgören çalıştırma konusunda ülkemizin notu çok düşüktür. Küçük çocuk çalıştırmada, Kenya, Bangladeş ve Haiti'den sonra 4. sırada yer alan Türkiye bu konuda dünyanın birçok ülkesinden geridedir.

DİE'nin 1999 Çocuk İşgücü Anketi verilerine dayanılarak yapılan bir çalışmada elde edilen sonuçlar, Türkiye genelinde 6-17 yaş grubundaki çocukların %10,17'sinin çalıştığını göstermektedir.

Kentsel ve kırsal yerleşim alanları ayrı ayrı incelendiğinde kentte çocukların %6'sının, kırdada ise %17 gibi oldukça yüksek bir oranın çalıştığı görülmektedir (Dikbayır ve Dayıoğlu, 2001:178).

### **3.2.6. AccountAbility 1000**

Hesapverilebilirlik 1000 (AccountAbility1000:AA1000), 1999 yılında İngiltere'de kurulmuş olan "Sosyal ve Etik Hesap Verilebilirlik Enstitüsü" (ISEA-Institute for Social and Ethical Accountability) isimli, kar amacı gütmeyen bir organizasyon tarafından geliştirilmiş sosyal sorumluluk standardıdır. Bu standart işletmelerde etik davranışın ölçülmesi ve raporlanmasına ilişkindir. Süreç standartları; planlama, uygulama, hesap verme, denetleme ve raporlama, yerleştirme ve paydaşları konuya dahil etme safhalarını kapsamaktadır (Aktan ve Vural, 2007:11).

2002 de revize edilen standart; işletmelerin sosyal ve ahlaki açıdan hesap verebilirlikleri konusunda genel ilkeler sağlarken, işletmelerin günlük faaliyetlerine tüm paydaşlarının dahil edilmesinin gerekliliğine vurgu yapmak için geliştirilmiştir (Tokgöz ve Önce, 2009:262).

### **3.2.7. Dünya Ekonomik Forumu "Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi"**

Küresel Kurumsal Vatandaşlık Deklarasyonu, Dünya Ekonomik Forumu çerçevesinde 2001 yılında İsviçre'nin Davos kasabasında bir araya gelen dünyanın önde gelen yaklaşık 40 şirket üst yöneticisinin katılımı ile ilan edilmiş ve imzalanmış bir bildirgedir (Aktan ve Vural, 2007:17). Bildirge maddeleri aşağıda özetlenmiştir.

**1- “Her şeyden önce, herkes kendi iş alanında, küresel kurumsal vatandaşlığa bağlı kalmalı”**

Gelişim için yapılabilecek en önemli katkı, işimizi yaparken yasalara uygun davranmak, güvenli üretim yapmak, maliyet verimlilik ölçüsünü tutturmak, yeni iş ve kazanç alanları yaratmak, eğitim ve teknoloji alanlarında destek sağlamak, çevre, ahlak, emek ve insan hakları gibi konularda uluslararası standart ve değerleri yansıtmaktır. Yatırım yaptığımız ve işlettiğimiz her yerde etkinliklerimizin olumlu katkılarını güçlendirmenin yanı sıra, insan ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmeliyiz. Bunu yapabilmenin anahtarı ise; sorumlu bir iş yaşamı için uygulayacağımız ana çerçevenin insan sevgisine dayandırılması ve temel iş stratejimizin ve uygulamalarımızın temeline bu ilkenin yerleştirilmesidir.

**2- “Paydaşlarımızla olan ilişkilerimiz, şirket içi ve şirket dışı başarımızın temelini oluşturur”**

Küresel kurumsal vatandaş olmak, ana etki alanımızdaki paydaşlarımızı belirlememizi ve onlarla birlikte çalışmamızı gerektirir. Örneğin iş yerimizde, pazarlama alanımızda, tedarik zinciri sürecinde, toplumsal alanda ve genel siyasi yapıda bu tespitleri ve işbirliğini gerçekleştirmemiz gerekir. Kilit paydaşlarımız, bizim özel koşullarımıza bağlı olarak değişebilirler. Çoğu şirket için çalışanları, müşterileri, hissedarları, hükümet ve çok sayıdaki değişik sivil toplum kuruluşları temel bir öneme sahiptir. Kurumsal vatandaşlığın asıl liderleri, Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri ile üst yönetimdir. (Argüden, 2002 :17). Her ne kadar günlük çalışma ortamında yöneticilere sorumluluklar, kaynaklar ve liderlik rolleri delege ediliyorsa da asıl sorumluluk üst yönetimindir.

Hangi sektörde çalışıldığına, işletmenin konumuna, şirketin tipine ve büyüklüğüne bağlı olarak özel tanımlamalar, farklı yaklaşım ve temalar söz konusu olsa bile, “Hareket Planı” bütün sektörlerde ve her ülkede geçerli olan temel bir “liderlik” kavramını net olarak tanımlamamıza olanak verir. Bazılarımız kurumsal vatandaşlık deyimini kullanırken, diğer bazıları kurumsal sosyal sorumluluk, etik veya sürdürülebilir gelişim terimlerini kullanmaktadır. Ama hepsinde ana ilkeler ve hareketler aynıdır. (Argüden 2002:19)

- İlk olarak liderliği sağla
- Liderliğin kendi şirketin için ne anlama geldiğini tanımla
- Bunu gerçekleştir
- Bu konuda şeffaf ol

### **3.2.8. FTSE4Good endeksi**

FTSE, Financial Times Gazetesi ve Londra Borsası işbirliği ile 1995 yılında kurulmuş bir organizasyondur. FTSE4Good endeksi de dünyanın önde gelen endeks sağlayıcılarından, FTSE tarafından tasarlanmış bir sosyal sorumluluk yatırım endeksidir. FTSE4Good, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde yatırımları kolaylaştıracak bir takım kıyaslamalar ve ticari endeksler içermektedir. Endeks serilerinin amacı, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde performansı ölçmek ve yatırımları kolaylaştırmaktır. Endeksler uluslararası kabul görmüş yönetim kurallarına ve FTSE'nin şeffaf ve kabul görmüş endeks hesaplama metodolojisine dayandırılmıştır. FTSE4Good seçim kriterleri şu alanları kapsamaktadır:

- Sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek,
- Paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek,

-Evrensel insan haklarını desteklemek.

FTSE4Good, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerin performanslarının ölçümü için şeffaf ölçütler koyarken, yatırımcılara bu politikaların sonuçlarını değerlendirmek ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda şirketleri sorgulama ortamı sağlamaktadır (Argüden 2002: 57).

### **3.3 Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Başlıca Girişimler , Rapor ve Yasalar**

KSS uygulamalarının gönüllülük mü, yoksa zorunlu olarak uygulanan kurallar çerçevesinde ele alınabilecek bir süreç mi olduğu önemli bir tartışma konusudur. Bu tartışmanın Türkiye’deki öğelerini belirlemek için, resmi gazete ve TBMM web sitelerinde kelime taraması yapılmıştır. Tarama sonucunda içinde “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ya da “Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu” ifadeleri geçen herhangi bir yasaya rastlanmamıştır.

Türkiye’de KSS için özel olarak tasarlanmış yasalar olmamakla birlikte, KSS konularıyla ilgili çeşitli yasalar bulunmaktadır. Anayasanın 172. maddesinin ve 4077 sayılı yasanın tüketicinin korunmasını garantiye aldığını, 4587 sayılı iş kanununun şirketlere engelli kişileri istihdam etme zorunluluğu getirerek pozitif ayrımcılık uygulanmasını sağladığı görülmekte olup, bu yasalar KSS ilkeleri ile yalnızca ilişkilendirilebilir. KSS konusunda kuruluşların yürüttüğü düzenlemeler ise oldukça kısıtlıdır.

#### **3.3.1. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri**

SPK, Temmuz 2003’de ilk kez Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayınlanmıştır. İlkelerin düzeltme ve eklemelerin yapıldığı ikinci yayınlanma tarihi ise Şubat

2005'tir. Sözkonusu ilkelerin üçüncü bölümü, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır.

Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almakta olup; 7.maddesi “Sosyal Sorumluluk” başlığı altında “Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar.” şeklinde düzenlenmiştir (SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri , 2003).

### **3.3.2. KSS Türkiye Endeksi**

*Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği*, kurum ve kuruluşların sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal başarı çerçevesinde yürüttükleri çalışmalarını değerlendirmeleri ve bu alanlardaki performanslarını diğer endeks katılımcılarıyla kıyaslamalarını sağlamak amacı ile KSS Türkiye Endeksi'ni geliştirmiştir. KSS Türkiye Endeksi, her sektördeki ve her büyüklükteki şirketin kullanımına uygun olarak BITC'nin (Business in the Community) desteği ile hazırlanmış olup; Türkiye Cumhuriyeti'nin, Birleşmiş Milletler(UN), Uluslararası İşçi Örgütü(ILO), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı(OECD) gibi uluslararası kurumlar ile sosyal, ekonomik, etik ve çevresel değerler çerçevesinde anlaşmalar, deklarasyonlar, rehberler yayınlaması ve işbirlikleri

gerçekleştirmesi, kurum ve kuruluşların KSS çözümleri üretmelerini ve çözümlerini paylaşmalarını teşvik etmesi amaçlanmıştır.

KSS Türkiye Endeksi'nin uluslararası standartlar göz önünde bulundurularak hazırlanması nedeniyle, kurum ve kuruluşlar hazırladıkları endeksi Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne (United Nations Global Compact), Sürdürülebilirlik Raporlaması'na (Global Reporting Initiative) vb'ne farklı formatlar üzerinden sunarak onay alabileceklerdir.

KSS Türkiye Endeksi ile kurumların sosyal sorumluluk alanında ne kadar başarılı olduklarını ölçmenin yanı sıra, performanslarını geliştirmelerini ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının gelişmiş ülkelerde yasalar kapsamına alınması nedeni ile Türkiye'de de gelecek yıllarda yürürlüğe girebilecek yasa ve yönetmeliklere şirketlerin şimdiden uyum sağlamasını kolaylaştırmak amaçlanmaktadır.

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği tarafından 5 ana bölüm olarak hazırlanan KSS Türkiye Endeksi'nin veri toplama kriterleri kurum ve kuruluşların sosyal, ekonomik ve çevresel operasyonları göz önüne alınarak belirlenmiştir. Anket soruları hazırlanırken uluslararası endeksler ve Türkiye'nin yerel dinamikleri göz önünde bulundurulmuştur. KSS Türkiye Endeksi'nde belirlenen verileri toplama süreci 3 farklı şekilde yürütülebilmektedir.

1. Çevrimiçi olarak yayınlanan KSS Türkiye Endeksi işletmeler tarafından temin edilir ve bilgiler KSS Türkiye'ye gönderilir.
2. Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği uzmanları tarafından firma ziyaretleri yapılır. Uzmanlar ve işletme temsilcileri ile beraber hazırlanan endeks bilgileri, KSS Türkiye'ye iletilir.

3. Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği uzmanları tarafından çevrimiçi araştırmalar yapılarak, elde edilen veriler KSS Türkiye'nin bilgisine sunulur.

Bu yıl (2011) Türkiye'de ilk kez uygulanacak olan Endeks, Ekim 2010'da yayımlanmış, 11 Ekim 2010- 01 Nisan 2011 tarihleri arasında çalışmaları yapılmış olup; Ağustos 2011 de başvuruların alınarak verilerin toplanması, Kasım 2011'de doğrulama ziyaretlerinin yapılması ve Ocak 2012'de sonuçların açıklanması planlanmaktadır.

## **4. KSS FAALİYETLERİNİN DİĞER DİSPLİNLERLE İLİŞKİSİ**

### **4.1. İtibar Yönetiminde KSS Faaliyetlerinin Rolü**

KSS faaliyeti uygulayan işletmelerin toplumla aralarında ördükleri “duygusal bağın” güvene ve onun çıktısı olarak itibara dönüştüğünü keşfeden başka işletmelerde buradan çıkar sağlayabilecekleri düşüncesiyle, birtakım “hayır işlerini” sosyal sorumluluk gibi topluma sunma çabası içine girmektedirler. Kısa vadede kazanç sağlayabilme ihtimali olan bu firmaların uzun vadede toplumun sert tepkisi ile karşı karşıya kalacakları düşünülmektedir.

İşletmelerin KSS uygulamalarında samimiyetsiz ya da kandırma amacı güden uygulamaları fark edildiği takdirde paydaşları tarafından çok ağır şekilde cezalandırılmaktadır. Bir işletmenin bu şekilde kaybedeceği itibar ciddi maliyetlere katlanılsa dahi geri getirilmeyecek kadar büyük olabilmektedir.

Örneğin, çocuklara yönelik şiddeti durdurmayı amaçlayan bir vakıfla işbirliğine giden çocuk giyimleri üreticisi bir firmanın, bir insan hakları örgütü tarafından kampanyanın altıncı haftasında düşük ücret ve sağlığa zararlı bir ortamda çocuk işçi çalıştırmakla suçlanmasıyla kampanya çökmüş ve firma onarılamaz bir imaj kaybına uğramıştır (Pringle & Thompson1999).

### **4.2. Halkla İlişkiler Perspektifinden KSS Faaliyetleri**

Günümüzde Şirketler kurumlar ve paydaşlar arasındaki ilişki çok yönlü ve en üst seviyededir. Dolayısıyla yoğun iletişim gereklidir. İşte bu noktada halkla ilişkiler devreye girer ve tanımlanan amaca ulaşmak için iletişimi yönlendirir ve yönetir.

1960 ve 70'li yıllarda köklü toplumsal değişikliklerle halkla ilişkiler “bilgi yayma” aktivitesi olmaktan çıkmış; nitelikleri olan bir disiplin haline gelmiştir. Bu tanım üzerinden bakılırsa KSS ve halkla'ın ne denli benzer olduğu görülebilir. Gerek KSS gerekse halkla ilişkiler, toplumun taleplerini anlamak ve algılamak adına öncelikle paydaş çevreyi tanımayı hedefler (Solak, 2009).

Halkla ilişkilerin KSS içerisindeki rolünü anlamak adına, halkla ilişkiler literatüründeki 3 anahtar akımdan bahsetmek gerekir.

**Birinci akım:** Halkla ilişkileri bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlar. Buna göre halkla ilişkiler, organizasyonun dayandığı vizyon ve misyon doğrultusunda organizasyonu güçlendirir.

**İkinci akım :** Halkla ilişkileri iletişim yönetimi olarak tanımlar. Buna göre halkla ilişkiler organizasyon ve toplum arasında iletişim akışına odaklanır. Amaç organizasyon ve toplum arasında güçlü ilişkiler kurmaktır.

**Üçüncü akım:** Halkla ilişkileri ilişki yönetimi olarak sunar. Bu anlayış iletişimi ilişkinin bir parçası sayar ve sadece bir “bilgi aktarma”nın ötesine taşır (Ferguson, 1984; Broom, Casey, and Ritchey, 1997).

Son yıllarda KSS'ye artan bir ilgi söz konusudur. Bunun da nedeni KSS'nin iletişim yönetiminin bir parçası olmasından ziyade artık halkla ilişkiler gibi bir yönetim fonksiyonu olarak görülmeye başlanmasından kaynaklanmaktadır. Bugün halkla ilişkiler, KSS faaliyetlerinin yürütülmesinde organizasyonlar içerisinde esas sorumluluk sahibi durumundadır. Buna rağmen asıl dikkat edilmesi gereken nokta KSS'nin bir halkla ilişkiler aracı olmadığıdır.

İletişim, bir organizasyonun her bir parçasının organizasyon kültürüne uygun bir şekilde yürütülmesi ve organizasyonun mesajlarının doğru anlaşılması bakımından önemli olup, halkla ilişkilerin gerekliliği anlaşılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında halkla ilişkiler olmadan doğru bir KSS uygulaması yürütülmesi mümkün değildir.

Zira imaj, itibar ve sosyal sorumluluk gibi kavramların algılama ve anlaşılmasında mesaj kanalına yani halkla ilişkilere ihtiyaç duymaktadır.

#### **4.3. Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri**

KSS iletişimi; kurumsal sorumluluk uygulamalarının ve mesajlarının paydaşlara ulaşması, paydaşların bu sürece dahil olmasının sağlanması, paydaş kuruma ilişkin algılamalarının ve değerlendirmelerinin olumlu olması açısından önemli bir görevi yerine getirmektedir. Bunun sonucunda kurum güçlü bir itibara sahip olmaktadır. Diğer bir deyişle KSS iletişimi, kurum ve paydaşları arasında kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları açısından köprü kurma rolü üstlenmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009 ).

Şeffaf ve proaktif iletişim gerekliliği, kurumsal sosyal sorumluluğun kilit konularından biridir (Chaudhri ve Wang, 2007: 234). KSS çalışmalarının başarısında iletişim temel bir rol üstlenmektedir. KSS'ye yönelik iletişim, hem yapılacak çalışmaların başarısını artıracak, hem de paydaşların kuruma ve davranışlarına ilişkin daha fazla ve daha doğru bilgiler edinmesini sağlayacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009 ).

KSS faaliyetlerinin iletişim stratejisinde başarılı olabilmesi için mesajın kaynağı ve içeriği de önemlidir. Mesaj kaynağı olarak şirket kaynağı yerine diğer

(tarafsız) bir kaynak kullanılması tercih edilmelidir. Sosyal amaç bağlantılı pazarlama (*cause-related marketing*), amaca hizmet (*advocacy advertising*) mesajlarından daha olumlu değerlendirilmektedir. Reklam ve toplumsal amaç için harcama karşılaştırması ve toplanan paranın ne kadarının reklama gittiği de mesajın içeriği bakımından önemlidir. Amaç için toplanan paralar ile reklam harcamaları arasındaki orantısızlık (herkesi) kaygılandırmaktadır. Bu durum (sadece ilgili kampanyaya değil) konu ile ilgili markalara karşı da ciddi bir karşı-tutum oluşmasına yol açabilmektedir (Gürhan, 2009).

KSS Faaliyetlerinde başarı olasılığını artırmak ve iyi bir iletişim stratejisi oluşturmak bakımından aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Gürhan, 2009).

1. KSS iletişimi yapılırken, şirket dışı (tarafsız) kaynaklara ağırlık verilmelidir.
2. KSS' yi duyurmaya yönelik reklam harcamaları KSS için ayrılan bütçeden daha az yer tutmalıdır.
3. Bazı tüketiciler KSS etkinliklerine daha sıcak bakmaktadırlar. Örneğin, başkalarının ne düşündüğüne önem verenler, sosyal bağlantıları veya manevi duyguları güçlü olan kişiler; bu nedenle hedef kitleler doğru tespit edilmelidir.
4. Yeni markalar, tüketici tarafından iyi bilinen amaçlarla yola çıkmalıdır.
5. KSS'nin şirket performansından bir taviz olmadığı vurgulanmalıdır.
6. KSS konusunda olumsuz izlenimlerin oluşması belirleyicidir ve tehlikeli olabileceğinden önleyici çalışmalar yapılmalıdır.

7. Toplumsal amaç-marka arasındaki uyumun marka değerlendirmesine etkisi belirsizdir. Ancak amaç-marka uyumu yüksekse, şirket ve KSS bağı daha güçlü olarak algılanmaktadır.

#### **4.4. Bir Pazarlama Enstrümanı Olarak “KSS Faaliyetleri”**

Kurumsal itibar kurumun bütünsel olarak olumlu algılanmasıdır. İtibar yönetimi konusundaki önemli teorisyenlerden Fombrun ve Foss'un 1998 yılında yaptıkları araştırma işletmenin detaydan bütünsel olarak algılanmasına ve bunun çıktısı olan kurumsal itibar kavramında göstergelerin ne olduğu ve ortaya çıkışında etkili olan kriterleri sorguladıkları bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada farklı sektörlerden ve farklı gruplardaki bireylerden hangi kurumlara karşı sempati duydukları ve saygı gösterdikleri ve hangi kurumlardan hoşlanmadıkları ve saygı duymadıklarını belirtmelerini istemişlerdir. Araştırma sonucunda bireylerin algılamalarına etki eden en önemli kurum özelliklerini 6 boyutta tanımlamışlardır (Fombrun ve Foss, 2001):

1. Duygusal Çekim: Sevme, takdir edilme, saygı duyulma.
2. Ürün ve Hizmetler: Kalite algısı, kurumun sunduğu yenilikler, değerler, kurumun ürün ve hizmetlerine duyulan güven.
3. Finansal Performans: Kurumun karlılığı, piyasa değeri ya da finansal açıdan taşıdığı riskler.
4. Vizyon ve Liderlik: Kurumların sahip olduğu vizyonun anlaşılması ve güçlü liderlere sahip olması.

5. İş Yeri Çevresi: Kurumun iyi bir şekilde yönetilip yönetilmediği, çalışma şekli ve çalışanlarının kalifiye ve kaliteli olması konusundaki algılama.

6. Sosyal Sorumluluk: Toplum, çalışanlar ve çevre açısından değerlendirildiğinde kurumun nasıl bir tüzel kişilik olarak algılandığıdır.

1998 yılındaki bu inceleme sonuçları sosyal sorumluluğa vurgu yapmış olup, günümüzde bu kriterin ağırlığının arttığı söylenebilir. Kurumsal itibarın oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlayan özellikler birbirleriyle sıkı bir etkileşim içindedir. Hem bu özellikleri hem de diğer işletme faaliyetlerini bütünsel değerlendirmek, güçlü kurumsal itibarın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibar somut ve planlı yaklaşımlarla stratejik olarak yönetilebilir soyut bir kavramdır.

Kurumsal itibarın katkı sağlayan girdiler ve yönetiminde etkili olan yöntemlerin çeşitleri nasıl geniş bir perspektiften ele alınmaktaysa, aynı şekilde pazarlama faaliyetine etki eden değişkenlerde geniş bir perspektiften ele alınmaktadır.

Bu noktada yönetim tekniklerinden biri olarak sosyal sorumluluk her iki faaliyet alanının ortak paydaşını oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin pazarlama stratejisi olarak konumlandırılmasına yönelik tartışmalar sıcak gündem iken, gözardı edilmemesi gerekli olan nokta bu faaliyetlerin pazarlama faaliyetine girdi ve çıktı teşkil ettiği gerçeğidir.

Etkileşimlerin çift yönlü olduğu günümüz pazar koşullarında bu tarz faaliyetlerin ya da aksine sosyal sorumluluk konusundaki duyarsız uygulamaların tüketicinin satınalma davranışı üzerinde etkili olması oldukça yüksek bir olasılıktır.

Pazarlama faaliyeti için bir ürünün ya da hizmetin tasarlanması, üretimi, satışı ve satış sonrası hizmeti artık çok dar bir tanımlamadır. Küresel rekabetin sınırlarının zorlandığı dünyada bir ürün doğru fiyatlandırılmış, kaliteli, standartlara uygun vb. özelliklere sahip olmalıdır. Tüm bu özelliklere sahip ise tercih edilmek için bunların ötesinde bir fark yaratmalıdır. Günümüzde eğer ürün ya da marka bu farkı yaratamıyor ise farkı varmış gibi gösterilmektedir. Bir takım enstrümanlarla desteklenen marka imajı ve kurum itibarı tüketicinin satınalma davranışını yönlendirmede son trendlerdir. Diğer yandan yoğun rekabet ortamında potansiyel müşteriye ulaşmada da bir araçtır. Bu enstrümanların en önemlilerinden olan ve halkla ilişkilerin önemli bir faaliyet alanı haline gelen ve hatta ayrı bir faaliyet olarak ele alınması tartışılan KSS faaliyetlerinin hedef kitlesi tüm paydaşlardır. Hedef kitle önem derecelerine veya etki derecelerine bağlı olarak sınıflandırılabilir. Bu noktada sosyal sorumluluk faaliyetleri zayıf yada güçlü paydaşlarla firma arasında çift yönlü etkileşime neden olan bir iletişim stratejisidir.

Pazarlama bağlamından KSS faaliyetlerine olan tepkisel yaklaşımda tüketici özellikleri değerlendirilerek 4 temel grupta toplanmıştır (Gürhan, 2008):

1. Grup; Şirketten beklentileri kaliteli ürünler sunması, kar etmesi ve çalışanlarına iyi davranmasıdır.

2. Grup; KSS projelerine olumlu yaklaşırlar. Ancak hangi şirketin hangi etkinliği yaptığı konusunda detaylı bilgi sahibi değildirler. Bu girişimlerin kısıtlı sonuçları olduğunu düşünürler. Kararlarını genellikle KSS kriterine dayandırmazlar.

3. Grup; KSS etkinlikleri ile ilgili bilgileri araştırırlar. Olumlu etkinliklerini gördükleri şirketleri ödüllendirerek kurumsal davranışları etkilemeyi amaçlarlar.

4. Grup; KSS ile ilgili güçlü ve olumlu düşünceleri vardır. Ancak tüketim kararlarını KSS' ye dayandırarak vermezler. Bu etkinliklere şüphe ile yaklaşırlar. KSS hakkında bilgi araştırmanın zor olduğunu düşünürler.

Bu sınıflandırmadan da anlaşılmaktadır ki KSS faaliyetlerinin tüketici davranışına etkisi tüketicinin özelliklerine de bağlıdır. Tüketici amacın markayla olan bağlantısının farkında olmalı, markaya ve amaca aşına olmalıdır. Düşük marka (KSS) aşinalığı durumunda KSS (marka) ile ilgili tutumlar marka (KSS) imajını etkiler. Yeni markalar ise KSS faaliyetlerini tüketicilere en aşına olan amaçlara bağlantılı konumlandırmalıdır (Gürhan, 2008).

Tüketici davranışını etkileyen bir başka konuda tüketicinin kişisel özellikleridir. Örneğin; başkalarının görüşlerine duyarlılık, değer odaklılık, yüksek güven duygusu, yüksek reklam şüpheciliği, sağlıklı beslenme, çevre sorumluluğu, maneviyatın önemi, güçlü sosyal bağlantılar, önceki toplumsal içerikli davranışlar, hangi yaş grubuna ve cinsiyete sahip olduğu ve bilinç düzeyi gibi özellikler satınalma davranışı üzerinde etkilidir. Örneğin bilinçli olmayan tüketiciler KSS çabalarını fark edemeyebilirler ama diğer yandan olmayan bir çabayı gerçek bir çaba gibi algılayarak satınalma davranışlarını değiştirebilirler (Kadıbeşegil ,2006 ).

İyi planlanmamış fakat iyi duyurulmuş bir sosyal sorumluluk faaliyeti tüketici maneviyatını istismar ederek bilinçsiz bir kitlenin satınalma davranışını olumlu yönde etkileyebilir. Diğer yandan çok iyi planlanmış ve topluma katkısı yüksek olan bir sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten diğer tüm çıktıları muadil olan bir firma ürün/hizmet satışında daha geriye düşebilir. Bu noktadan bakıldığında sosyal

sorumluluk faaliyetlerinin gerçekliğine ve etikliğine ilişkin bir tartışma alanı ortaya çıkmaktadır.

Toplam etkinin başarısı için diğer bir anahtar KSS faaliyeti yürüten firmaların sosyal sorumlu davranışlarını iş yapış şekillerine de yansıtması, bütünleşik işletme yönetimi kavramını benimsemiş olmasıdır. Çalışanlarının çağdaş çalışma koşullarına ve özlük haklarına sahip olması, tedarikçilerle adil ve sürdürülebilir ilişkiler kurulması, vergilerin ödenmesi, iş yerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğine önem verilmesi, faaliyetlerinde çevreye ve topluma karşı duyarlı olması vb. önceliklere özelliklere sahip olunmalıdır. Bu sayede kurumsal itibar, kurum kültürü ve marka imajı güçlenecek, kaliteli ürün ve hizmet kalifiye çalışanlar ile iyi ilişkilerin bulunduğu pazarlara sunulacaktır. Ancak bu anlayışa sahip firmalar yasal gereklerin ötesindeki gerçek sosyal sorumluluk faaliyetlerini başarıyla yürütebilirler. Bir yandan sosyal sorumluluk kampanyası yürüterek topluma katkı sağlamaya çalışan ya da öyleymiş gibi gözükken diğer yandan çalışanlarına ya da tedarikçilerine adil ve etik davranmayan firmaların itibar, piyasa değeri ve imaj kaybına ilişkin hikayeleri iş dünyasında teknolojik gelişmelerin, toplum baskısının ve şeffaflaşmanın da etkisiyle gün yüzüne çıkmaktadır. Bu noktada asıl ironik olan ise itibarını ve piyasa değerindeki kaybı geri kazanmak için en iyi enstrümanın yine sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmek ve hesap verir olmak olduğudur. Firmalar bu durumlarda düzenli olarak çevre ve topluma duyarlı faaliyetlerini raporlamakta ve değişim mesajı vermektedirler. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta aslında işletmenin iç ve dış çevresinin işletmeyi değişime zorluyor olmasıdır (Kadıbeşgil 2006) .

Toplumdan aldığını topluma vermek değimi sosyal sorumluluk davranışları için iyi bir tanımlama olabilir. Bu çalışma ile tespit edilmeye çalışılacak diğer bir husus tam olarak toplumdan alınan şeyin geri verilmesine ilişkin bir çabadan söz etmenin mümkün olup olmadığıdır. Yani bir alanda sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten firmanın aslında o alanda zarar verici olduğu ve bu zararın imajını hafifletme çabasından söz edilip edilemeyeceğidir. Örneğin çevreyi kirleten firmaların çevreyi korumaya yönelik KSS faaliyetleri yürütmeleri, yada kansorejen ürünler üreten ve satan firmaların kanserle mücadele kampanyalarına destek vermeleri gibi ironik örnekler verilebilir. Bazı firmalar için KSS faaliyetleri saklanmaya çalışılan arka bahçe için süslü bir ön bahçe yaratma çabası olabilir. Buna rağmen bu tarz örnekler de amaç-marka uyumu yüksek olduğundan şirket ve KSS bağı daha güçlü algılanmaktadır. Örnek olarak kadın kozmetik markasının meme kanseriyle mücadele kampanyası yürütmesi verilebilir.

Farklı bir görüşe göre de temelde ticari bir uygulama olan sosyal sorumluluk kampanyaları, sivil toplum kuruluşlarını da özel olarak ilgilendiren bir konudur. İşletmeler reklam için ayıracakları fonları artık KSS kampanyaları gibi projelere harcamakta, ufak ve dağınık yardım dağıtmaktan, sistematik ve ölçülebilir sonuçlar elde edecek faaliyetleri desteklemeye yönelmektedirler.

KSS kampanyaları, bir işletmeyi yada markayı ilgili bir sosyal amaç veya soruna karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma ve pazarlama aracıdır (Solmaz, 2005:120).

KSS Faaliyetlerinin pazarlama faaliyetine etkili faaliyet alanları bakımından değerlendirdiğimizde Kurumsal Sosyal Pazarlama ve Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama öne çıkmaktadır.

#### **4.4.1. Kurumsal Sosyal Pazarlama**

Kurumsal Sosyal Pazarlama bir kurumun halk sağlığını, güvenliğini, çevreyi veya toplumun refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının gelişimini ve /veya uygulamaya konmasını desteklediği bir araçtır. Davranış değişikliği her zaman hem bir odak noktası hem de amaçlanan çıktı olmaktadır.

Başarılı kampanyalar stratejik bir pazarlama planlaması yaklaşımı kullanmaktadırlar. Analiz yürütülmekte, hedef kitle seçilmekte, davranış değişikliği belirlenmekte, davranış değişiminin engellerini ve faydalarını saptamak ve sonrasında algılanan engellerin üstesinden gelmeye yardımcı olacak ve potansiyel faydaları maksimize edecek bir pazarlama karmasını geliştirilmiştir. Kurumsal mallar ve hizmetler için pazarlama stratejileri geliştirme ve uygulamaya koymada kullanılan aynı prensip ve tekniklere dayanmaktadır. Bu davranış değiştirme odağı diğer KSS faaliyetlerinden kolaylıkla ayırt edilmektedir. Her ne kadar kampanya çabaları, farkındalık oluşturma, mevcut inançları ve tutumları değiştirme çabaları içerse de öncelikle özel bir kamu davranışını etkilemek ve desteklemek için tasarlanmıştır. KSS kampanyasının amaçları, hedefleri, mesajları ve ilişkili faaliyetleri belirli bir davranışın satışını yaptığında bu bir kurumsal sosyal pazarlama girişimi gibi sınıflandırılmakta, özel program planlanması ve uygulanması tavsiye edilmektedir (Kotler ve Lee, 2006: 113).

Başka bir tanımla pazarlama ilkelerinin ve tekniklerinin bireylerin, grupların veya bir bütün olarak toplumun yararına bir davranışı, hedef bir kitlenin gönüllü olarak kabul etmesi, reddetmesi, değiştirmesi veya bırakmasını etkilemek için kullanımıdır. Tipik uygulama örnekleri aşağıdaki gibidir;

- Sigara kullanımı karşıtı kansere karşı bilinçlendirmeye ve davranış değişikliği yaratmaya çabalayan benzeri ve çeşitli sağlık kampanyaları.
- Trafik emniyeti, intiharı vb. ölüme sebebiyet veren ihmalleri önleme ile ilgili her türlü kampanya
- Su, elektrik vb kaynakları tasarruflu kullanmayı, hava ve yaşam kirliliğini önlemeye yönelik çevre kampanyaları
- Gönüllülük, oy kullanma, hayvan hakları, organ bağıışı, kan bağıışı gibi toplum yararına kampanyalar (Kotler ve Lee, 2006: 114).

#### **4.4.2. Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama**

Sosyal amaç bağlantılı kampanyalarda bir organizasyon özel bir sosyal amaca ürün satışlarına dayalı gelirlerinin bir yüzdesini bağışlayarak katkıda bulunmaktadır. Genellikle belirli bir dönem özel bir ürün/hizmet için ve belirli bir hayır işi içindir. SBP kampanyası hem hayır işi için fon toplar hem de kurumun satışlarını arttırır.

Dolayısıyla karşılıklı fayda söz konusudur. Katkılar nakit veya satışların yüzdesi şeklindedir. (Örneğin; her yüksek hızlı Internet bağlantısı için 10 lira, kolye satış gelirinin %80'i meme kanseri araştırmalarına gibi.) Diğer KSS faaliyetlerinden farkı kurumsal katkı seviyesinin tüketici davranışına bağlı olması ve çoğunlukla

hayır kurumları ile resmi anlaşmalar ve işbirliği gerektirmesidir. Dolayısıyla önemli faaliyetler özel teşvik teklifleri hazırlamayı, ortak markalama reklamlarını geliştirmeyi ve tüketici alışveriş faaliyetlerini izlemeyi içermektedir (Kotler ve Lee, 2006: 82). Bu özellikleriyle tipik bir pazarlama faaliyetine benzemektedir.

## 5. FAALİYET ALANLARINA GÖRE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMA ÖRNEKLERİ

### 5.1.Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama “Avon Örneği”

Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama firmanın ürün satışına dayalı gelirlerinin bir yüzdesini bağışlama ya da katkıda bulunma sorumluluğunu üstlenmesidir. Ülkemizde de faaliyet gösteren AVON firmasının “*Avon Meme Kanseri Haçlı Seferi Projesi*” bu alana iyi bir örnektir. Bu proje belki de zamanımızın en çok bilinen ve en uzun süren sosyal amaç bağlantılı pazarlama kampanyalarından biridir.

Merkezi New York'ta olan ve "Dünya Kadınlarının Kişisel Gereksinimlerini, Ürün İhtiyaçlarını ve Hizmet Beklentilerini En İyi Anlayan ve Karşılaman Şirket Olmak" vizyonuna sahip Avon, bugün dünyanın en büyük doğrudan satış kozmetik organizasyonudur. Yine Avon, tüm dünyadaki kozmetik şirketleri arasında en büyük altıncı güzellik ürünleri şirkettir. “Kadınların Kadınlar için Çalıştığı Şirket” sloganını benimseyen Avon'da çalışan kadın sayısı dünyadaki bütün şirketlerden daha fazladır.

Avon, tüm dünyada; 6 kıtada,100 ülkede, 6 milyonun üzerinde satış temsilcisi ile yıllık ortalama 10,7 milyar Amerikan Dolarının üzerinde satış gerçekleştirmektedir. Avon Türkiye güzellik pazarında daha hızlı büyümektedir. Bu güçlü büyümeyi desteklemek amacıyla operasyonel alt yapısına yatırım gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır. Siparişlerinin büyük bir çoğunluğu internet aracılığı ile alan firma değişik bir ürün satış ve pazarlama politikası uygulamaktadır. Avon şirketleri sektördeki diğerlerinin deneyimlerinden yararlanmakta ve en iyi uygulamaları kendi ülkelerine uyarlamaktadırlar. Siparişlerin ödemeleri ağırlıklı olarak kredi kartı ve otomatik ödeme olarak gerçekleşmekte olup, bağımsız

girişimcilerin %75'ine kısa mesaj yolu ile ulaşılarak etkin ve zamanında iletişim kurulabilmektedir. Teknolojinin iletişim kanallarına kazandırdığı hızı son derece aktif şekilde kullanan firma ev kadınlarının para kazanmalarını desteklemekte ve firma ürün satış-pazarlama giderlerini düşürerek karlılığı artırmaktadır. Pazarlama konusundaki politika ve stratejilerini KSS faaliyetlerine de yansıtmıştır. Çünkü benimsedikleri yöntem KSS faaliyetleri içinde ürün satışına doğrudan etki eden ve pazarlama stratejisi olarak konumlandırıldığına dair kesin bulgular sunan bir yöntemdir.

Avon gibi bir dünya markası, pazar konumunu, geniş ve evrim geçiren bir temsilciler ordusunu işe alarak, eğiterek ve heves aşılayarak kurmuştur. Süreç içerisinde milyonlarca kadınla iletişim sağlanmıştır. Böylelikle Avon meme kanseri adlı yüksek oranda kişisel bir konu üzerine odaklanmış, hırslı bir sosyal amaç bağlantılı pazarlama kampanyasına girişme yetkisine sahip olmuştur. Güvenilir bir markadan gelen bu kampanya ile bu hastalığı açıklığa kavuşturmak, hakkında eğitmek ve önlenmesine yardımcı olmak amaı güden herhangi bir kamu kuruluşuna nazaran daha fazla katkıda bulunulmuş olduğu ileri sürülmektedir.

*“Avon Meme Kanseri Haçlı Seferi”* 1992’de İngiltere’de kurulmuş ve 1993’te meme kanserinde tedaviye ulaşım ve bir çare bulmaya yardımcı olmak üzere bir fon toplama misyonu ile ABD’de başlatılmış olup, tıbbi açıdan malzeme eksikliği çeken kadınlar üzerine bir odak noktası içermektedir. Konu, şirketin pazarı ve satış temsilcileri ile son derece uyumludur. Avon Vakfı medikal araştırma, tarama ve teşhis, kanser hastaları için klinik bakım, hastalar ve aileleri için destek hizmetler, eğitici seminerler ve erken teşhis programları için fon dağıtmaktadır.

Ayrıca Avon meme kanseri ve diğer önemli kadın sağlığı konuları için dünya çapında 50'den fazla ülkedeki programları desteklemektedir. ABD'de tüm kurumsal ve vakıf girişimleri ile toplanan fonlar Avon Vakfı tarafından yönetilmekte ve dağıtılmaktadır.

Avon'un bu projesi birçok sosyal girişim aracılığıyla fon toplamaktadır. Yerel fon toplama programlarını internet üzerinden doğrudan yapılan bağışları ve ulusal çapta bir dizi fon toplama yürüyüşlerini içeren sosyal amaç teşviklerini desteklemektedir.

Hayırsever girişimleri, önde gelen ulusal kanser merkezlerinden toplum bazındaki meme sağlığı organizasyonlarına kadar değişen sırada, çıkar gruplarına bağış sağlamayı içeren girişimleri kapsamaktadır. Bu bölümdeki özel ilgi alanı, bir sosyal amaç bağlantılı girişim olan özel "pembe kurdele" ürünlerin yıl boyunca satışlarıdır.

Yaklaşık 15 yıldır *Avon Products* şirketi tarafından pazarlanan pembe kurdele ürünler, rujlar, kalemler, kupalar, mumlar, peluş ayıcıklar, kozmetik kutular, şemsiyeler, ve "*Haçlı Seferi Kalp Rozeti*" içermektedir. Meme kanseri sosyal kurumlarına bağışlanan net gelirler satınalma fiyatının %50 ya da %83 'ü arasında değişmektedir. Çoğu ürün 7 \$ ya da altında bir rakam ile düşük fiyatlandırılmaktadır. Her bir ürün hediye kutusu içinde yer almakta ve "Daha İyi Meme Sağlığı Rehberi" adlı bilgilendirici bir broşür içermektedir. Dünya çapında toplanan fonların net toplamı çoktan 300.000.000 \$ ı geçmiştir (Kotler ve Lee,2006:89).

## 5.2.Kurumsal Sosyal Pazarlama “Opet Örneği”:

Kurumsal Sosyal Pazarlama davranış değişikliği yaratmaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

OPET’in 2000 yılından bu yana sürdürdüğü ve Türkiye’de yapılan en uzun soluklu toplumsal projelerden biri olan “Temiz Tuvalet Kampanyası”, Türkiye’nin önemli bir sorununu hedef almaktadır. “Temiz Tuvalet Kampanyası” Türkiye’nin gündemine tuvalet temizliği ve hijyen konularını getirerek, ülkede bu konuda bir bilinç oluşmasına katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Önce kendi istasyonlarından işe başlayan OPET, zamanla projeyi, tüm yurda yaymış ve Opet istasyonlarında, sadece standart kurumsal görüntü ve hizmet kalitesi ile değil, temizlik ve hijyene verdiği önemle de farklılığını vurgulayarak, bunu kalıcı hale getirmeyi başarmıştır.

- Profesyonel bir eğitim ekibi ile istasyonlardaki personele eğitimler verilirken, istasyonlarının tuvaletleri hijyenik bir ortama kavuşturulmuştur.
- Engelli vatandaşların sorunları düşünülerek Opet akaryakıt istasyonlarına engelli tuvaleti şartı ve standardı getirilmiştir.
- Bebeklerin tuvaletlerden mikrop kapmamaları için istasyonlara bebek bezi değişim yerleri yapılmıştır
- Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür Bakanlığı ile işbirliği yapılarak okullarda 500 bini aşkın öğrenciye seminer verilmiştir.

- Çocuk ve yetişkinleri eğitmek amacı ile çizgi filmler, reklam filmleri hazırlanıp, televizyonlarda yayınlanması sağlanmıştır.

- İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı tüm okullarda, "Temiz Okulum Projesi" başlatılmış, tüm ilçelerdeki okullar, OFM'lerimiz (OPET Fahri Müfettiş) ve kendi eğitim ekiplerimiz yardımıyla denetim kapsamına alınarak, ilk üçe giren okullar ödüllendirilmiştir.

- İstanbul'un 32 ilçesindeki Milli Eğitim Müdürlükleri'ne bağlı okullardaki yönetici, öğretmen ve hizmetlilere temizlik ve hijyen eğitimleri verildi.

- Türkiye'nin birçok şehrindeki hastanelerde, kamu kuruluşlarında bu konu ile ilgili seminerler verilmiş, broşürler ve eğitim CD'leri dağıtılmıştır.

- OPET akaryakıt istasyonlarında tuvalet temizliğinin sürekliliğini sağlamak ve aksayan noktaları saptayabilmek amacıyla şikayet kutuları, anket formları, uyarı etiketleri konulup, sık sık denetimler yapılmıştır.

- Anket formlarını dolduran binlerce kişi tek tek aranıp, konuşularak gönüllü destekçiler kazanılmış, bu kişilere "Fahri Müfettiş" ünvanı verilmiş ve bu sistem geliştirilerek, bugün 3700 Fahri Müfettiş'e ulaşılmıştır.

- 27 araç, 37 kişilik eğitim ve denetim ekibi, 3.700 kişilik OPET Fahri Müfettişi ile istasyonlarda, okullarda, belediye ve hastanelerde eğitimler verilmiş ve denetimler yapılmıştır.

- Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür Bakanlığı ile görüşmelerde bulunarak, MEB'e bağlı tüm okullarda OPET'in "Temiz Tuvalet Kampanyası"na destek verici çalışmaların başlatılması sağlanmıştır.

- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık İşleri Daire Başkanlığı'na bağlı tuvalet işletici ve temizleyicilerine eğitimler verilmiştir.

- Türk İnfeksiyon Vakfı ile müşterek çalışmalar başlatılıp, zaman zaman tuvaletten bulaşan hastalıklar ile ilgili eğitim desteği alınmıştır.

- Proje kapsamında eğitim vermeye devam eden OPET Eğitim Ekibi, yurt genelinde 72 ili gezerek 1.000.000 km.'den fazla yol kat etmiştir. 5000 saat eğitimle 500.000'i aşkın kişiyi doğru ve temiz tuvalet kullanımı konusunda bilgilendirmiştir.

- Kampanya sırasında gerçekleşen denetimlerde tuvaletlerinde kampanya koşullarını sürekli kılabilen istasyonlar, üzerinde "Temiz bir çevre için elele" yazılı Beyaz Bayrak'la ödüllendirilmişlerdir.

- 2009 yılı sonunda kampanyayı bir adım daha öteye taşıyan "Sevmek Korumaktır" projesi hayata geçirilmiş ve tüm OPET istasyonları, mikropların 90 gün boyunca üreme ve bulaşmasını önleyen BioShield uygulaması ile koruma altına alınmıştır. Sonrasında ise aynı uygulama okullara taşınmış, temizlik ve hijyen eğitimi verilen okulların tuvaletleri, BioShield uygulaması ile dezenfekte edilmiştir.

OPET Temiz Tuvalet Kampanyası, 2004 yılında IPRA (Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği) Golden World Awards yarışmasında "Sosyal Sorumluluk

Projeleri” kategorisinde, aynı yıl HID (Halkla İlişkiler Derneği) 3. Altın Pusula yarışmasında “Sosyal Sorumluluk Projeleri” kategorisinde ve Nokta Dergisi “Doruktakiler” anketinde “Sosyal Sorumluluk Kampanyaları” kategorisinde birinci olmuştur.

Firma halk sağlığını, güvenliğini, çevre bilincini veya toplum refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesine ve /veya uygulamaya konulmasına destek vermektedir. Diğer KSS faaliyetlerinden ayırıcı özelliği davranış değiştirmeye odaklanmasıdır (Aktan, 2007:157)

### **5.3.Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları “Nike Örneği”**

Nike firması sürdürülebilir hammaddelerin kullanımı sosyal amacına hizmet etmek üzere ürün içeriğinde değişiklikler yapmıştır. Burada hedef kitle çevre odaklı müşteriler, potansiyel müşterilerdir. Bir diğer hedef ise bu konuda politika gelişimi sağlamaktır. Nike bu faaliyetini çalışanları eylem ekipleri ile sürdürmüştür.

1980’lerin sonuna kadar Nike çevresel yükümlülüğünü sadece yönetmelikler ile uyumlu olmak ve kar amacı gütmeyen yerel organizasyonları desteklemek olarak bildirmekteydi. Daha sonra çalışanlardan bir görev birliği oluşturulmuş ve çevresel yönetim kurulu kurulmuştur.

1993’de bu grup “*Nike Environmental Action Team*” (N.E.A.T.) (nike çevresel Hareket Takımı) adında resmi bir bölüm haline gelmiştir. Çabalar uygunluk, geri dönüşüm ve eğitim ile 1994’deki Nike’ın *reuse-A-Shope* programı gibi yenilikçi yeni programların eğitimini de içermiştir. Sonraki beş yıl içerisinde grubun çalışması

Nike'in "Çevresel Ürün Yeniliği" projesi şirketin çevresel etkisini azaltmaya yardımcı daha fazla yollar bulmakla yükümlülüğü'nü daha da güçlendirmiştir. Grubun gücü 1998'de Nike'in kurumsal çevre politikasının benimsenmesi olarak evrim göstermiştir. Politika hem şirket içi hemde şirket dışına bildirilmiş ve Nike'a şirket çapında sürdürülebilir iş uygulamalarının takip edilmesi için yükümlülük aldırın Nike'in CEO'su ve başkan tarafından üstlenilmiştir. Bu politika Nike'in içindekilere ve Nike'in uzun vadeli zenginliğinde bir hissesi olanlara çevresel yükümlülüğünün kapsamını iletmek için bir araç görevi yapmıştır.

Nike çevresel sorumluluğunu operasyonları ve ürün yaşam döngüsü boyunca dahil etme çalışmalarını sürdürmektedir. Çevresel sorumluluk şu anda Nike'in ürün tasarımı yenilik platformunun ek bir boyutudur ve şirket çevre için uzun vadeli hedefler belirlemiştir.

Bu yükümlülük ürünlere yönelik kararları yansıtmaktadır ve şirketin çevresel sürdürülebilirliğine olan yükümlülüğünün yanı sıra müşterilerin sürdürülebilir seçeneklere artan talebine yanıt vermektedir. Müşterileri çevresel sürdürülebilirlik konuşmalarına dahil etmek niyetiyle bir sembol tanıtılmıştır. Bu sembol işyeri için çevre uygulamaları yaratmaya odaklanmış seçkin Nike ürünlerinde ve hizmet yeniliklerinde görülmektedir. Örnekler, giysiden Nike'in Reuse-A-Shoe ve Air to Earth programlarına kadar değişmektedir. Etiketlerde, mağaza içi malzemelerde, ve seçkin mallar için basın bildirimlerinde ve programlarda görünerek, sembol, insanları daha fazlasını öğrenebilecekleri "www.nikebiz.com" sitesine yönlendirmektedir.

Eylül 2002 den beri %100 organik belgeli pamuk içeren giysilerden bir ürün gamı bu logoyu taşımaktadır (Kotler ve Lee, 2006:209).

Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamasına girişen firmaların hem yerel hem ulusal hükümet kurumlarınca daha az soruşturulabileceği bildirilmektedir. Nike firmasının da bu konunun avantajlarını yaşamış olması kaçınılmazdır. Birçok durumda bu gibi şirketler daha az sayıda kontrollere ve kırtasiyeye maruz kalmakta ve işletme izinleri, imar farklılıkları ya da diğer birtakım hükümet izinleri ve yasal izinle için yaptıkları başvurular “hızlı takip” ya da tercihli muamele görebilmektedir. ABD Federal Hüküm Talimatları eğer bir şirket “doğru kurumsal vatandaşlık” eylemlerini aldığı ve etkili etik programlar başlattığını gösterirse kurum cezalarının azaltılmasına ya da hatta kaldırılmasına izin vermektedir.

## **6 . KSS ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

### **6.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırma ile amaçlanan öncelikle halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim profesyonellerinin bir başka deyişle işletmelerin kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, stratejik planlama birimlerinde çalışan “uzman”lar aracılığı ile işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerini ne şekilde konumlandığını ortaya koymak ve bu kurumsal sosyal sorumluluk projelerinden beklentilerini belirlemektir. Araştırmada ayrıca ulusal firmalarda bu profesyonellerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki algı ve tutumlarını belirlemek, bunların sosyal sorumluluğun klasik görüşüne mi yoksa modern görüşüne mi daha yakın olduklarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu bakış açısı ile elde edilen bulgular sonuç bölümünde “Kuruluşlar, kurumsal sosyal sorumluluk projelerini kurumsal kimliklerinin bir bileşeni, kurumsal vatandaşlığın bir gereği olarak mı yerine getirmektedir? Yoksa sosyal sorumluluk projeleri, öncelikle toplumun yaşam kalitesinin artırılmasından ziyade pazarlamaya yönelik bir iletişim stratejisi olarak mı konumlandırılmaktadır?” sorusuna cevap olacaktır.

### **6.2. Araştırmanın Önemi**

Kurumsal sosyal sorumluluk ülkemizde özellikle son 15 yıldır üzerinde sıklıkla durulan “iş alanları”ndan bir tanesi haline gelmiştir. Ancak konu ile ilgili yürütülen araştırmaların sayısı oldukça azdır. Oysa ki kurumsal sosyal sorumluluk alanın gelişebilmesi için daha çok veriye ihtiyaç duyulmaktadır.

### **6.3. Araştırmanın Yöntemi**

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerini ne şekilde konumlandığı ile sektörde çalışan “profesyonellerin” konu ile ilgili tutumları anket yolu ile test edilmiştir.

#### **6.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın evreni belirlenirken profesyonel halkla ilişkiler, kurumsal iletişim hizmeti alan veya bu konuda sürekli olarak bir birim çalıştıran firmaların kurumsal sosyal sorumluluk konusunda belirli bir bilince sahip oldukları varsayılmış ve bu işletmeler evren olarak seçilmiştir. Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren, en az 150 milyon dolar ciro ve 250 çalışana sahip olan; Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri yürüten ve halkla ilişkiler - kurumsal iletişim danışmalılığı ajansı ile çalışan ve/veya kendi birimini bulandıran işletmeler ise araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda farklı sektörlerde faaliyet gösteren *ERDEMİR, İSDEMİR, YEŞİM TEKSTİL, BAYDEMİRLER GRUBU, TTNET, ERA RESACH& CONSULTANCY, ADANA ÇİMENTO, ATLAS JET, TUKAŞ, YÜKSEL PROJE A.Ş.* şirketlerindeki kurumsal iletişim – halkla ilişkiler birimi yönetici ve çalışanlarına elektronik posta vasıtasıyla anket gönderilmiş ve yanıtlanması istenmiştir.

#### **6.3.2. Verilerin Toplanması**

Söz konusu çalışmada kantitatif araştırma ile 2 bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiş ve katılımcılardan on-line olarak (e-posta yolu ile) yanıtlanması istenmiştir. İlk bölümde bulunan sorular işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki uygulamalarını açığa çıkarmak için tasarlanmıştır.

Katılımcılara 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmek üzere kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilmiş ve bu ifadelere ne oranda katıldıkları sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise işletmelere ilişkin demografik bilgiler toplanmıştır.

Araştırmada anket modülü Türkiye’de ilk ve en büyük kurumsal itibar araştırmasını yapan, iletişim ve itibar alanlarında özgün araştırma modelleri geliştirerek bu uygulamaları uluslararası platformlarda akredite olan ERA Research & Consultancy Firmasının gözetiminde hazırlanmıştır. Ayrıca ilk bölümdeki sorulardan bazılarının sonuçları (anlamli ve kıyaslanabilir olanlar ) 2007 Report on European CSR Survey sonuçları ile karşılaştırılmıştır.

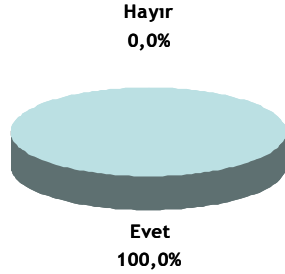
### **6.3.3. Verilerin Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında toplam 10 firmadan 30 katılımcıya anket formu gönderilmiş ve 24 tanesi yanıtlanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde, firmaların tümünün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde buldukları görülmektedir. Bu sonuç, artık Türkiye’deki firmaların gerek kurumsal iletişim çalışmalarının bir çıktısı gerekse bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak KSS projeleri yürüttüğünü göstermektedir. Bu durum bize bir çeşit farkındalığı da işaret etmektedir ( bkz. Şekil 2 ve Şekil 3) .

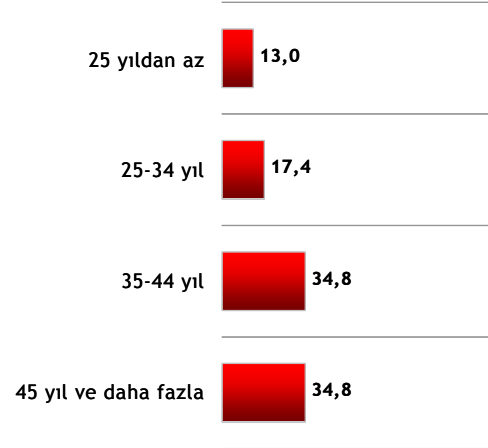
Şekil 2

Şirketinizin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyor mu?



Şekil 3

Şirketinizin kaç yıldır kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yaptığını belirt misiniz?

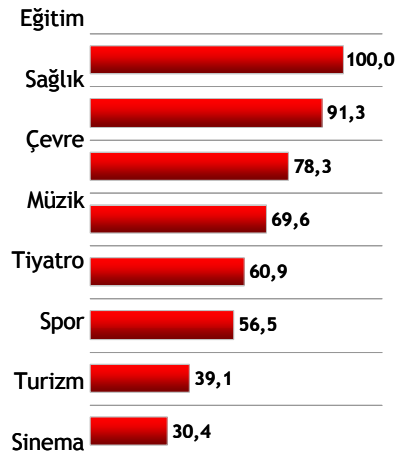


Aşağıda Şekil 4' de görüleceği üzere KSS faaliyet alanlarında eğitim alanındaki projelerin ilk sırada yer aldığı görülürken, Avrupalı şirketlerde eğitim (Hükümet , STK, Tedarikçi paydaşlarının her üçünde de ) 8. sırada yer almaktadır.

Şekil 5; Şirketlerin KSS faaliyetlerine % 95,7 oranında faaliyet raporlarında yer vererek başta hissedarlar olmak üzere paydaşlarını bilgilendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu oran, 2007 Report on European CSR Survey araştırmasında Avrupa işletmeleri için %80 dir.

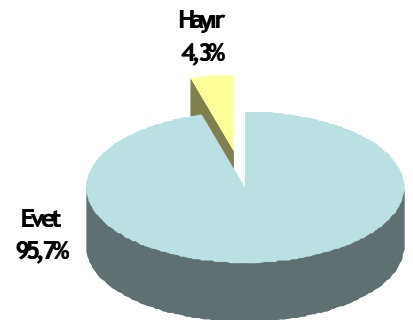
Şekil 4

Lütfen şirketinizin aşağıdaki hangi alanlardaki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine destek verdiğini söyleyebilir misiniz?



Şekil 5

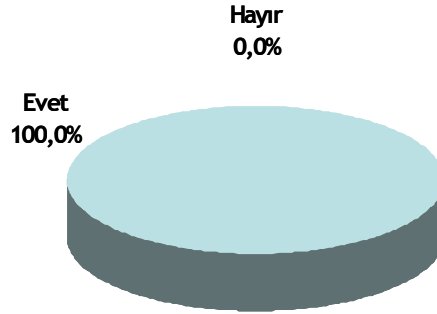
Faaliyet raporlarınızda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinize yer veriyor musunuz?



Şirketlerin tamamı gerçekleştirdikleri KSS projelerinin iletişimini yaptığını ifade etmişlerdir ki, bu yaklaşım günümüzde şirketlerin KSS projelerine bakış açısının “Hayırseverlik” olgusundan uzaklaştığının bir göstergesi olarak algılanabilir. Şirketlerin websiteleri incelendiğinde de “Kurumdan Haberler”, “Basın Bültenleri”, “Medyada Biz” başlıkları altında yayımlanan haberlerde sıklıkla KSS projeleri ile ilgili haber ve videolara rastlanmıştır (Şekil 6) .

**Şekil 6**

Şirketiniz destek verdiği bu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iletişimini yapıyor mu?



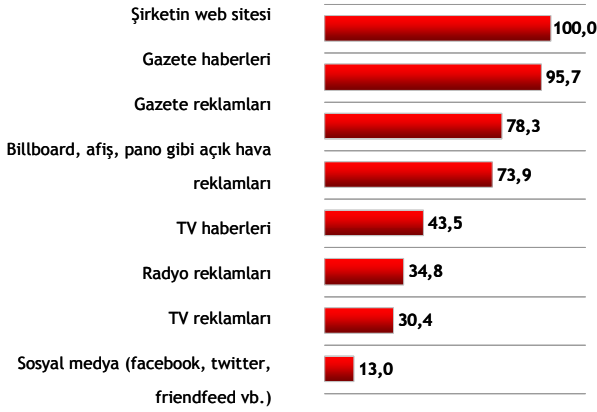
Şirketlerin tamamı KSS faaliyetlerinin iletişimi için web sitelerini bilgi kaynağı olarak ilk sırada göstermiş olup; uluslararası pazarda rekabet eden firmaların yerel iletişim mecraları yerine KSS faaliyetlerinin iletişimi için world –wide bir iletişim mecrasını tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan firmalarda KSS faaliyetlerinin iletişimde şirketin websitesinin kullanımı %100 oranında iken bu oran Avrupalı şirketler için % 98 olarak verilmiştir. Ancak şirketlerin websiteleri incelendiğinde KSS faaliyetinin iletişimi için bilgi kaynağı olarak websitelerin kullanımı konusundaki yaklaşımların son derece ciddi farklılıklar gösterdiği tespit

edilmiştir. Buna göre bilgi kaynağının kullanımı örneğin A firmasında Şirketin websitesinde sponsor olunan bir etkinlik ile ilgili bir basın bülteni iken, B firmasında başlı başına bir bölümü ifade etmektedir ( Şekil 7).

Şekil 8 de ise şirketlerin tamamının KSS faaliyetleri için Sivil Toplum Kuruluşları ile işbirliği yaptıklarını göstermektedir.

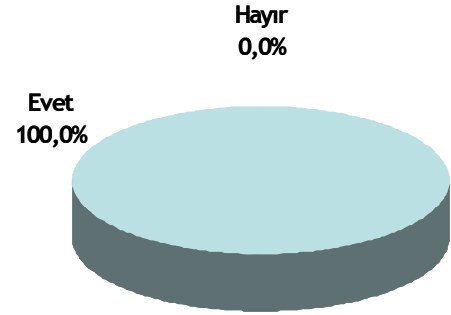
Şekil 7

Şirketiniz kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iletişimi için aşağıdaki bilgi kaynaklarından hangilerini kullanıyorsunuz?



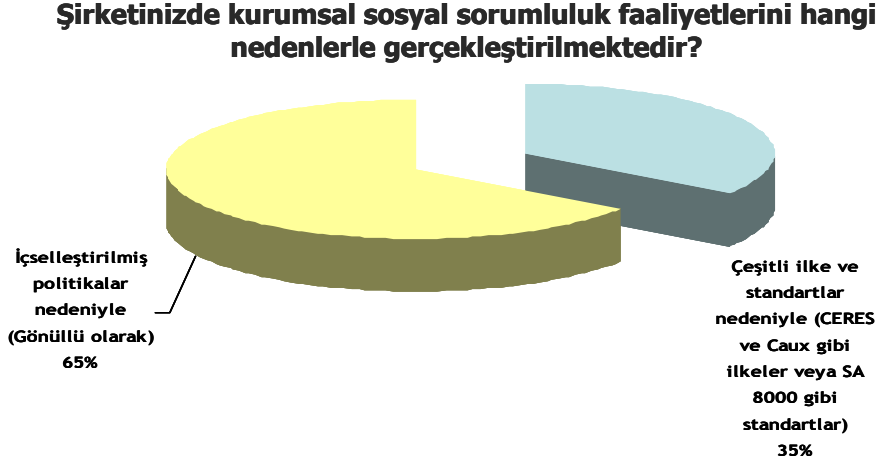
Şekil 8

Şirketiniz kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için Sivil Toplum Kuruluşları ile birlikte projeler yapıyor mu?



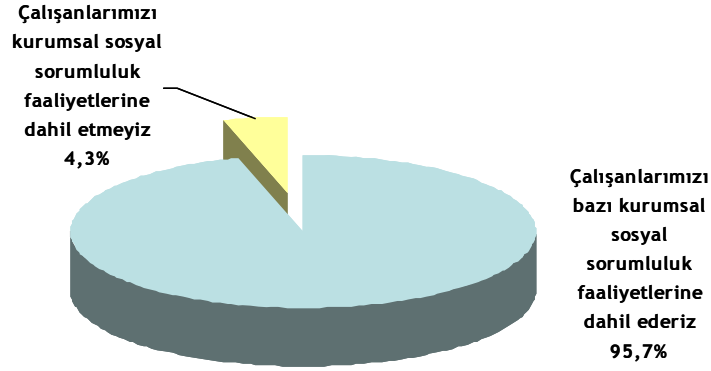
Şirketlerin KSS faaliyetlerini % 65 oranında Şirket politikaları kapsamında %35 oranında ise çeşitli standartlar ve ilkeler nedeniyle gerçekleştirdikleri ve proje - faaliyetlerine % 95,7 oranında çalışanlarını da dahil ettikleri görülmektedir. (bkz. Şekil 9 ve 10)

Şekil 9



Şekil 10

**Çalışanlarınızı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine dahil etmenizle ilgili hangi seçenek şirketiniz için uygundur?**



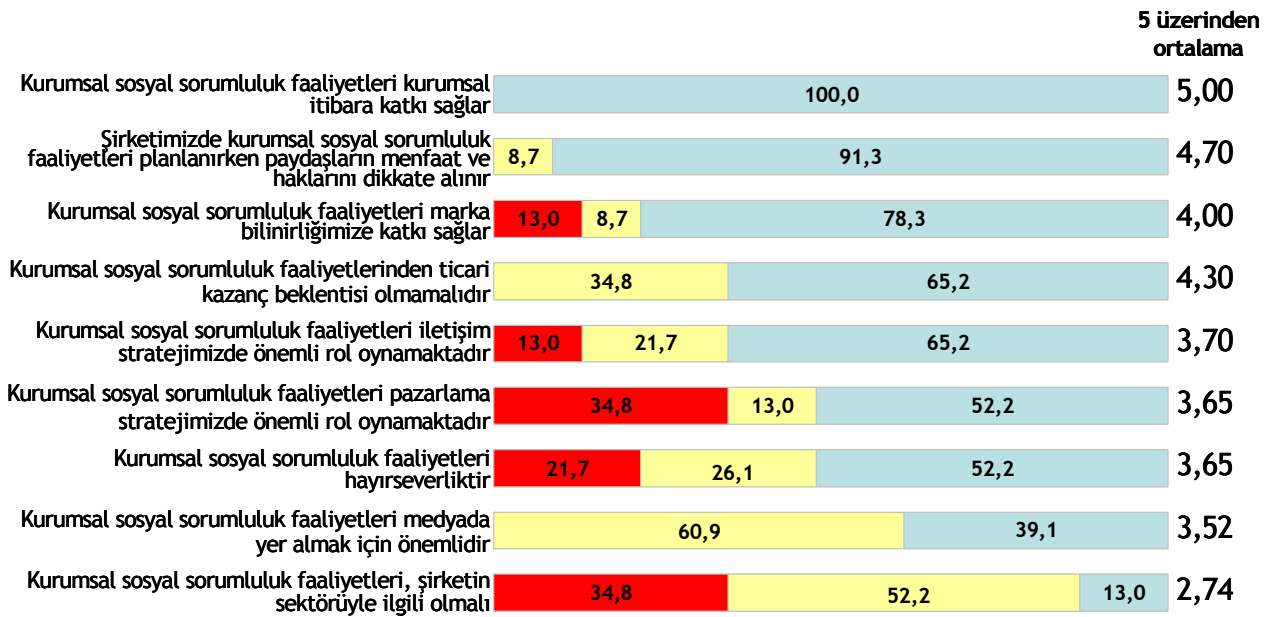
Şekil 11’de Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine ilişkin 10 farklı ifadeye yönelik tutumları 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiş olup; buna göre Şirketlerin %100 ‘ü KSS faaliyetlerinin kurumsal itibara katkı sağladığı yönünde görüş belirtmiştir. Aynı konuda Avrupa Şirketlerine yapılan sorgulamada,

Şirketler KSS alanındaki faaliyetlerin 5 üzerinden 4,26 ortalama ile en fazla kurumsal itibara etki edeceğini bildirmişlerdir.

Öte taraftan şirketlerin %91,3'ü Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri planlanırken paydaşlarının menfaat ve haklarını dikkate aldıklarını bildirmişlerdir. KSS faaliyetlerinin marka bilinirliğine katkı sağladığını düşünen şirketlerin oranı ise %78,3 tür. Şirketlerin en az katıldıkları ifade ise “KSS faaliyetlerinin şirketin sektörü ile ilgili olmalı” görüşü olup, katılım %13 tür. Şirketlerin %52'si KSS faaliyetlerinin pazarlama stratejilerinde etkili olduğunu düşünürken; aynı oranda (%52) Şirket KSS faaliyetlerini hayırseverlik olarak görmektedir.

Sekil 11

Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınız belirtir misiniz?

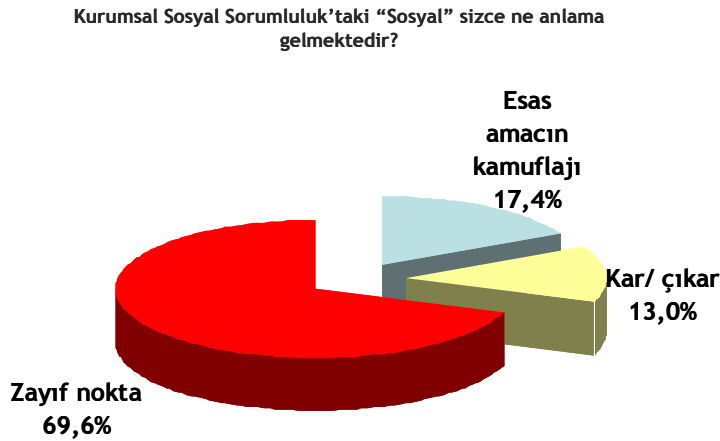


1	2	3	4	5
Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

Katılımcılara yöneltilen kurumsal sosyal sorumluluktaki “sosyal” kelimesi sizce ne anlama geliyor sorusuna, katılımcıların % 69,6’sı zayıf nokta - firmanın iyileştirmeye açık alanı - olarak anlamlandırırken %17,4 esas amacın kamufleji olarak nitelendirmişlerdir. (Şekil 12)

Burada “ilk algılanan anlam” kapsamında “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramındaki “Sosyal” kelimesinin neyi çağrıştırdığının sorgulanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda aslında; şirketin karlılık ve hissedarların menfaatleri doğrultusunda, kurumun itibarının bu amaca hizmeti adına yönetilmesi midir? Sorusuna cevap aranmıştır. Kavramın içine sosyal kelimesini eklemek esas amacı gizlemek, hedefi kolay kabullenilir şekilde sunabilmek adına yapılmış olabilir mi? sorusu irdelenmiştir bir anlamda.

Şekil 12



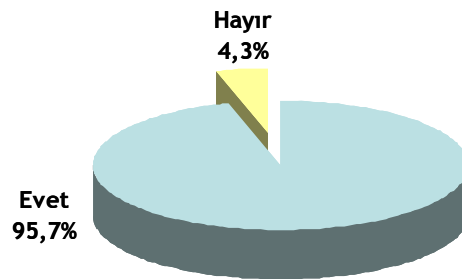
Uluslararası anlamda kabul görmüş ilkelere uyum, yatırımcıların şirketlere olan güvenini büyük ölçüde artırıyor. Örneğin NİKE şirketinin uzak doğuda çocuk işçi çalıştırdığının ortaya çıkmasıyla yaşadığı düşüş ve hemen ardından, kurumsal

sosyal sorumluluk ilkelerine bağlanması ve hatta kontrat yaptığı şirketlerde de bu ilkelere bağlılığı şart koşmaya başlamasından sonra yaşadığı yükseliş, KSS ilkelerinin, yokluğuyla bir şirketi nasıl devirebileceğine, ancak varlığıyla nasıl zirveye çıkarabileceğine iyi bir örnek oluşturuyor. Bu anlamda “kurumsal sosyal sorumluluk” kalkanı, küresel pazarlardaki “kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi” bir şirketin, “esas amacı gizleyerek” kurumsal sosyal sorumluluk ‘kalkan’ından yararlanmasını gerçekten mümkün kılıyor.

Aynı şekilde; aslında yerleşik bulunduğu bölgenin havasını kirleten bir sanayi şirketinin sürekli olarak çevre faaliyet alanına ilişkin KSS projeleri yürütmesi, onun havayı kirlettiği gerçeğini değiştirmiyor. Yalnızca esas amacı gizliyor. Şekil 13’de de görüldüğü üzere elde edilen bulgular bu görüşü destekler niteliktedir.

**Şekil 13**

Sizce şirketler Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini görece zafiyeti olan (zayıf) alanlarını gizlemek için kullanıyorlar mı?

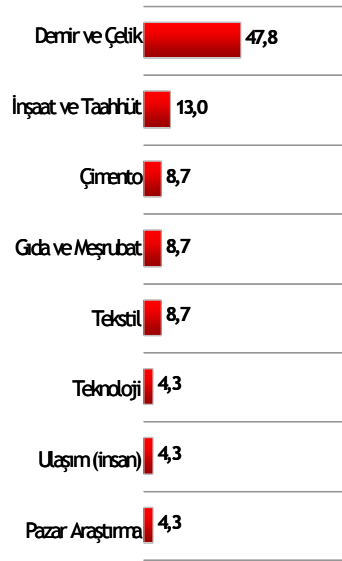


Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmaya katılan firmaların demografik bilgileri toplanmıştır. Buna göre Şekil 14’te görüleceği üzere araştırmaya katılan firmalardaki katılımcıların %47,8’ini demir çelik sektöründeki firmalar oluştururken, %13’ünü inşaat ve taahhüt, %8,7’sini çimento, % 8,7’sini gıda ve meşrubat,

%8,7 sini tekstil, %4,3'nü teknoloji, %4,3'ünü ulaşım (insan) ve % 4,3 'ünü pazar araştırma firmaları oluşturmakta olup; görüşülen kişilerin tamamı üniversite mezunudur.

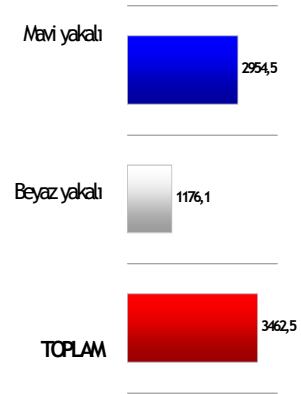
Şekil 14

**Faaliyet Gösterilen Alan**



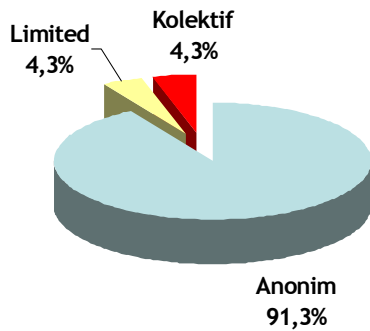
Şekil 15

**Ortalama Firmada Çalışan Kişi Sayısı**



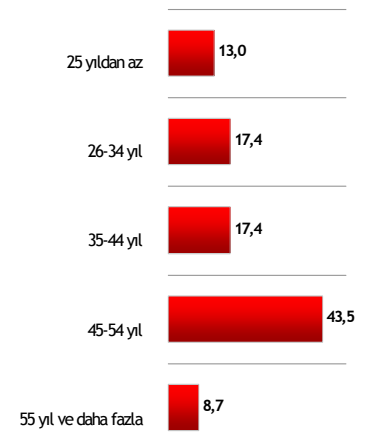
Şekil 16

**Firma Yapısı**



Şekil 17

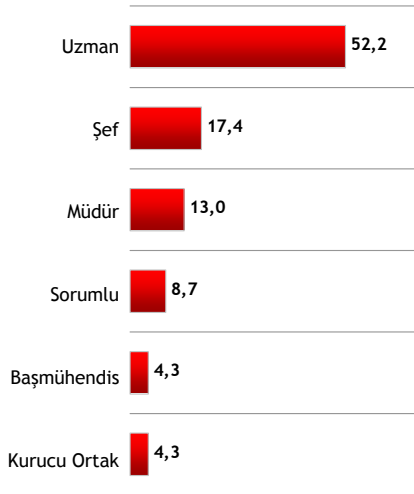
**Faaliyet Gösterilen Süre**



Araştırmaya katılanların, %52,2'sini uzman, %17,4'ünü şef, %13'ünü müdür, %8,7'sini sorumlu, %4,3'ünü başmühendis (stratejik planlama) %4,3'ünü ise kurucu ortaklar oluşturmaktadır. Katılımcı şirketlerin %47,8'inin ciroları 1 milyar \$'ın üzerindedir. (Şekil 18 ve 19)

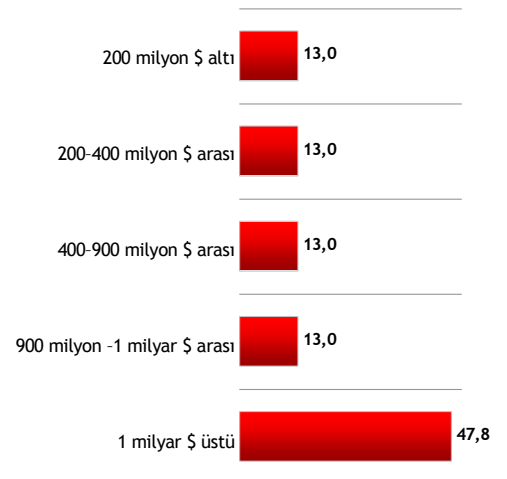
Şekil 18

Görüşülen Kişinin Pozisyonu



Şekil 19

2009 Yılı Cirosu



## SONUÇ

Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamı ürün, fiyat ve kalitedeki farklılığın minimuma inmesine neden olmuştur. Bu da bize günümüz işletmelerinin öne çıkmak için daha farklı uğraşlar içine girmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu farklılaşma çabalarının başında kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yer almaktadır. Kurumlar hızla değişen teknolojik koşullar içerisinde yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinin, sosyal paydaşlarının ve çalışanlarının istek ve beklentilerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Kazanırken, topluma da kazandırdığını gösterebilen, “sosyal paydaşlarını” “sorumlu” bakış açısının “samimi bir duruş” olduğu konusunda ikna edebilen kurumlar elbette ki rekabette öne çıkmakta ve itibarlarına kalıcı bir katkı sağlamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı üzerinde küresel düzeyde yapılan araştırmalar, şirketlerin günlük uygulamalarında kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini tatbik etmeleriyle ilgili farklı nedenler gördüklerini ortaya koymaktadır. Son yıllarda meydana gelen şirket skandalları, medyanın daha fazla bu konulara yoğunlaşmış olması ve düzenleme amacıyla hükümetten, sivil toplum kuruluşlarından, müşteri, tedarikçi ve toplum tarafından şirketlere yapılan baskılar, yetkililerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine gitgide daha fazla önem vermelerinin başlıca nedenleri arasında sıralanmaktadır. Özellikle de uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren küresel şirketler kendilerini uluslararası düzeyde kabul

görmüş normlarla uyumlaştırmak için kurumsal sosyal sorumluluk projelerine daha fazla yönelmekte ve KSS uygulamalarına şirket politikalarında yer vermektedir.

Türkiye’de de Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin açıklanmasından bu yana, 60’ı aşkın şirket sözleşmeye taraf olmuştur. Markanın ürünün de önüne geçtiği günümüzde; ürün önemli olmadığına göre üretim süreci de önemli değil yaklaşımı ile önemli olan yegane unsur “pazarlama” ve “markalaşma” olarak belirginleşmiştir. Bu nedenle şirketler; üretim süreçlerini yerel fabrikalardan yabancı ülkelere kaydırarak ana pazarları olan ülkelerdeki iş olanaklarını da yok etmeye başlamış, üretim süreçlerini “taşeronlar” üzerinden az gelişmiş ülkelere, “iş kanunlarının olmadığı yada uygulanmadığı”, işçilik ücretlerinin son derece düşük olduğu ülkelere kaydırmışlardır. Bunun fakir ülkelerin zenginleşmesi sürecine bir faydası olmadığı gibi ucuz iş gücü nedeniyle, çalışanın elde ettiği gelir yerel ekonomide de bir canlanmaya yol açmamıştır.

Genel literatür ile birlikte değerlendirildiğinde tam bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk projeleri devreye girmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri birer iletişim stratejisi olarak konumlandırılarak uluslararası pazarlarda, paydaşlar nezdinde ve özellikle kamuoyunda tüketici tercihlerini etkileyebilecek güçteki olumsuz yargıların bertarafı sağlanabilmektedir.

Toplumun bir tüketici olarak marka tercihi sadece tüketmekten ibaret değil; kendisini ifade etme biçimi, yaşam biçiminin bir yansımasıdır. Bu yansıma bir seçimi ve bir tavrı ifade etmektedir.

Bu açıdan tüketicileri kendi markalarının birer “yandaşı” yapmaya çalışan şirketler kurumsal “sosyal” sorumluluk projeleri ile markalarını pazarlayabilmektedirler.

Bu proje kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin bu iletişimdeki konumunu ve hedefini de irdelemiş ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin şirketlerin kar amaçlı faaliyetlerinin geri plandaki olumsuz çıktılarının (çevre kirliliği, kaynakların bilinçsiz kullanımı, adaletsiz gelir dağılımı vb.) dengelendiği bir iletişim stratejisi olarak kullanılabilirdiğine dikkat çekmeye çalışmıştır.

Zira, son dönemde şirketler, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak gerçekleştirdiklerini yaygın olarak kamuoyu ile paylaşmayı bir politika haline getirmişlerdir. İçinde yaşadığımız toplumda, ülkemizde ve dünyada yaşam kalitesinin arzuladığımız düzeye gelmesi için kişisel ve kurumsal olarak sosyal sorumluluğumuzu yerine getirmekle yükümlü olmamız söz konusudur. Uluslararası arenada saygın bir konuma sahip olmak için, Türkiye’nin de hem “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramını yaşayan, hem de bu konunun öncülerinden olduğunu iyi anlatabilen şirketlere ihtiyacı vardır.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin ülkemizde en fazla yoğunlaştığı alan “eğitim” dir. Bu durum toplumunun çocukların eğitiminin en öncelikli konular arasında geldiğini düşünmesi ve aynı zamanda da Ulusal vergi sisteminde eğitim konulu bağışların 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu, 89. Maddesine göre sağladığı avantajlara dayandırılabilir. Sonuç olarak toplumun beklentileri ve devletin

teşvikleri, firmaları bu alanda bağışlar vasıtasıyla destek sağlamaya yönlendirmiştir. Genel olarak firmalar görece daha basit sosyal ve çevresel konulara ılımlı yaklaşmaktadırlar. Buna karşılık, insan hakları, çalışan hakları ve çalışanların karar süreçlerine katılımı gibi konuların geliştirilmesine halen ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir dengesizliği, küresel ısınma ve benzeri sosyal sorumluluk alanlarında ise uluslararası arenada rekabet edebilecek projelerin son derece kısıtlı olması özellikle Avrupa'da ki kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarından oldukça farklı bir noktada bulunulduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

İletişimde önemli olan ne söylendiğinden ziyade, iletilenin nasıl algılandığıdır. Bu noktada işletmelerin KSS uygulamalarındaki temel amaç ve beklentileri, ister tamamen hayırseverlik odaklı, isterse bir iletişim stratejisi olarak konumlandırılmış olsun, yapılan çalışmaların şirketlere getirisi ile çift yönlü etkinliği ve başarısını, bu uygulamaların çıktılarında doğrudan veya dolaylı olarak yararlanan sosyal paydaşların bu faaliyetlere yönelik algıları belirleyecektir.

## KAYNAKÇA

- Anonim (2006); *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kıyaslama Projesi Sonuç Raporu*”, KalDer Yayınları, İstanbul
- Aşçıgil, Semra F. ve Elif Karabulut Temel, (2008); *“Kobi’lerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Odtü Teknokent Örneği”* ODTÜ, İstanbul
- Ay, Ünal; (2003), *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Argüden, Yılmaz, (2002); *“Kurumsal Sosyal Sorumluluk”* ARGE Danışmanlık Yayınları No.03, 1. Basım
- Argüden, Yılmaz (2002); *“Sosyal Sorumluluk”*, *Dünya Gazetesi*,  
<http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/SivilToplum/SosyalSorumluluk.aspx> ,  
(Erişim Tarihi: 15.12.2009).
- Aktan, Coşkun Can. ve İstiklal Y. Vural (2007); *Kurumsal Sosyal Sorumluluk “Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler”*, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale125.pds>, (Erişim Tarihi: 15.12.2009).
- Aktan, Coşkun Can (2007) *“Kurumsal Sosyal sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk”* İGİAD Yayınları:4 , İstanbul , s.157 .
- Aydemir, Muzaffer (2007); *“İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA 8000 Standardı”*, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale125.pds>,  
(Erişim Tarihi: 15.12.2009).
- Baron, David P. (1993); *Business and Its Environment*, Englewood Cliffs, New Jersey :  
Prentice Hall

- Bartol, Kathryn M. ve Martin, David C. (1994); Management, 2nd edition, McGraw-Hill, New York
- Berens, Guido, Cees, Riel, Johan, Rekom; (2007), ‘The CSR–Quality Trade–Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?’, Journal of Business Ethics, Vol: 74, No: 3
- Berman, Shawn, Andrew Wicks ve Thomas M. Jones; (1999) “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between stakeholder Management models and firm financial performance”, Academy of Management Journal, 42(5)
- Boone, Lois E. ve David L. Kurtz (1992); Management, McGraw-Hill, New York
- BOSCH (2009); (<http://www.bosch-home.com/tr/bosch-d%C3%BCnyas%C4%B1.html>, (Erişim Tarihi 20.12.2009)
- Bowen, Howard R.; (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Row
- Carroll, Archie B. (1991); “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons*, Cilt.34, Sayı.34, s.39-48
- Carroll, Archie B. (1999); “Corporate Social Responsibility-Evolution of a Definitional Construct,” *Business & Society*, Cilt.38, Sayı.3, s.268-295.
- CERES (1993); “Ceres Principles”, <http://www.ceres.org/Page.aspx?pid=416>, (Erişim Tarihi: 10.12.2009)

Chun, Rosa, (2005); *Corporate Reputation: Meaning and Measurement*, International Journal of Management Reviews, Cilt Sayı 7 (2), 91-109.

COP(2008); “*Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu (COP) Konusunda Pratik Rehber*”,

[http://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/Network\\_material/COP\\_guide\\_turkish.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/COP_guide_turkish.pdf), Kalder, İstanbul, (Erişim Tarihi. 15.12.2009)

Coşkun, Meral (2009); “*Stratejik Karar Alma Sürecinde Sosyal Sorumluluk*,” <http://www.hrturkiye.com/index.php/stratejik-karar-alma-surecinde-sosyal-sorumluluk/>, (Erişim Tarihi.10.01.2009)

Cücenoglu, Ceyhun (2009); “*Siyasi Tarih ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk*” <http://www.kurumsalsosyal.com/?pid=1968> (Erişim Tarihi 25.12.2009)

Dalyan, Figen (2007) ; “*“Etkilenenlerin Yönetimi” Teorisi Açısından İşletmelerin Sosyal Sorumluluk İle İlgili Strateji Oluşturma Süreci*,” İgiad Yayınları, İstanbul, [http://www.igiad.com/books/kurumsal\\_sosyal\\_sorumluluk.pdf](http://www.igiad.com/books/kurumsal_sosyal_sorumluluk.pdf), (Erişim Tarihi 25.12.2009)

Davis, Keith (1997), “*Five Propositions for Social Responsibility*”, *Managing Corporate Social Responsibility*, Brown and Company, Boston.

Davis, Keith (1975); “*Five Proposition for Social Responsibility*,” *Business Horizons*, Cilt.18, Sayı.3,s.19-24

Dikbayır, Gülfer ve Meltem Dayioğlu (2001); “*Gelirin Çocuk İstihdamı Üzerindeki Etkisi*”, (İçinde: Türkiye’de Çalışan Çocuklar Semineri), DİE Yayınları, Ankara, s.178

- Dinçer, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayım, İstanbul.
- Donaldson, Thomas ve Lee. E. Preston; (1995), “The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20(1)
- Doyle, Peter; 2000, *Value-Based Marketing –Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Volue*, Great Britain: Alden Pres.
- Dowling, Grahame;(2001),*Creating Corporate Reputations :Identity,Image & Performance*,London: Oxford University Press
- Eren, Erol; (2001) *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erden, Deniz (1987), “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması: Mühendislik ile İşletme ve İktisat Öğrencileri Kıyaslaması”, *Amme İdaresi, Dergisi*, Cilt 20, No.2, ss. 69-80.
- Ertuğrul, Fatmanur (2008); “Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle Olan İlişkilerinin Yönetimi,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt, Sayı 31, s. 200–223.
- Fombrun, Charles J. Ve Christopher B. Foss (2001); “The Reputation Quotient, Part 1: Developing A Reputation Quotient”, *The Gauge: Fombrun and Foss on Measuring Corporate Reputation*, Cilt 14, Sayı. 3, [http://reputationinstitute.com/press/01\\_15\\_14\\_GUAGE.pdf](http://reputationinstitute.com/press/01_15_14_GUAGE.pdf), (Erişim Tarihi. 05.01.2010)
- Fuller, Ted , *Small Business Futures in Society, Futures*, 35, 4, 297-304, (2003).

- Freeman, R. E Edward & Reed, D. L., (1983); Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25, 3,
- Freeman, R. Edward, (1984); “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, Pitman, Boston,
- Freeman, R. Edward; (1999), “Divergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, 24(2),
- Friedman, Milton (1970); *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine,  
<http://www.colarado.edu/studentgroup/libertanians/issues/friedman-soc-resp-business.html>, (Erişim Tarihi: 12.02.2008.)
- FTSE (y.y.); [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp), (Erişim Tarihi: 14.12.2009)
- GRI (y.y.); <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>, (Erişim Tarihi: 15.12.2009)
- GC (2009); Overview of the UN Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/> , (Erişim Tarihi: 15.12.2009).
- Geoffrey, Chandler (2004); *The Evolution of the business and human rights debate in Sullivan Rory Business and Human Rights*, Chapter 2, Greenleaf Publishing, London,.
- Gotsi, Manto ve Alan Wilson (2001); “Corporate Reputation Management: Living The Brand,” *Management Decision*, Cilt.39, Sayı.2, s. 99-104

Gray, E ve J. Balmer (1998); “*Managing Corporate Image and Corporate Reputation,*”  
Long Range Planing, Vol.31 No.5 s.699-700

GRI (y.y.); <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>, (Erişim Tarihi:  
15.12.2009)

Güçlü, Başak (2009); “*Gönüllülük Çalışmaları KSS’yi Nasıl Besler?*”[http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/basak-guclu/1366\\_gonulluluk-calismalari-kssyi-nasil-besler.aspx](http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/basak-guclu/1366_gonulluluk-calismalari-kssyi-nasil-besler.aspx) (Erişim Tarihi. 25.12.2009)

Gümüş, Murat ve Burcu Öksüz (2009); “*İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi*”, *Journal of Yaşar Üniversitesi*, Cilt. 4, Sayı 14, s.2129-2150

Gürhan Zeynep, 2009; “*Pazarlama Ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Kss)*”, Migros Pazarlama Kürsüsü Profesörü, Koç Üniversitesi

Gürhan Canlı, Zeynep ve Elif Işıkman, (2008); “*Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Olan Sosyal ve Kişisel İlgilerinin Marka Değerlendirmelerine Etkileri: Benlik-Kurgusunun Düzenleyici Değişken Rolü*”, Proje No: 107K198, Koç Üniversitesi & Tübitak

Hay, Robert ve Ed Gray (1997); *Social Responsibilities of Business Managers, Managing Corporate Social Responsibility*, Brown and Company, Boston,

ILO (2004); “*Çokuluslu Şirketler Ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi*”  
*Uluslararası Çalışma Ofisi Ankara (3. Basım, 2003)*,  
<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/turkish.pdf>,

(Erişim Tarihi: 22.02.2005).

Jefkins, Frank (1992); *Public Relations*, Fourth Edition, Pitman Publishing, London

Jones, Thomas M. ve Andrew C. Wicks (1999); “Convergent Stakeholder Theory”,  
Academy of Management Review, Cilt 24, Sayı 2, s.

Kadıbeşegil, Salim, (2006); “ İtibar Yönetimi” , Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul

Kadıbeşegil, Salim, (...); “Sosyal Sorumluluğun Suyu Çıkmak Üzere!”,

<http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=174>

(Erişim Tarihi. 23.12.2009)

Karabulut, Elif (2004); “Sürdürülebilir Kalkınma Anlayışının İşletmelerde Uygulanması”,

Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F., [http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt19\\_sayi1-](http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt19_sayi1-2/cilt19_sayi1-2_bolum4.pdf)

[2/cilt19\\_sayi1-2\\_bolum4.pdf](http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt19_sayi1-2/cilt19_sayi1-2_bolum4.pdf) , (Erişim Tarihi: 10.12.2009).

Karatepe, Selma (2005); *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi Yayını,

Ankara

Karatepe, Selma (2008); “İtibar Yönetimi ve Halkla İlişkilerde Güven Yaratma,” *İnönü*

*Üniversitesi İ.İ.B.F. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.7 Sayı. 23 s.77-97

Kline Naomi (2002) “No Logo” Küresel Markalar Hedef Tahtasında , Bilgi Yayınevi,

Ankara , Çeviri Nalan Uysal

Kotler, Philip ve Lee, Nancy (2006); *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (Çev.: Sibel

Kaçamak), Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul

Mitchell, Ronald. K.; Bradley R. Agle ve Donna J. Wood; (1997), “*Toward A Theory*

*Of Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really*

*Counts*”, Academy Of Management Review, Cilt 22, Sayı 4, s. 853-886

OECD (2000); “*OECD Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri -Uluslararası Yatırımlar Ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi*”,

<http://www.oecd.org/dataoecd/61/43/38111419.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.12.2009)

Orhunbilge, Neyran (2004); *Zaman Serileri Analizi ve Tahmin Teknikleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

Öcal, A.Tolga (2007); *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*, Beta Yayınları, 1. Baskı, No: 1776, İstanbul.

Özgen, Ebru (2007); Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi (The Notion Of Corporate Social Responsible and Effect On Employee Pleasure), D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi 8, 1-6

Pringle H.,Thompson M., (1999), Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak, Çev. Zeynep Yelçe & Canan Feyyat, İstanbul, Scala Yayıncılık.

Post, James E., Anne T. Lawrence ve James Weber (1996); *Business and Society*, Eight Edition, McGraw-Hill ,New York

Rajendra, Bandi, P. D. Jose, Malini Mehra (2003); *Corporate Social Responsibility in the Information and Communication Technologies Sector: Discussion*, IIMB Management Review, Cilt Sayı15 (4), s.61-77.

Robbins, Stephen P. (1994); *Management*, 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall.

Randinelli, Dennis A., Bery, Michael A.(2000); “*Environmental Citizenship in Multi-national Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development*”, European Management Journal, Vol.18, No.1

Schukies, Gert (1998), “*Halkla İlişkilerde Müsteri Memnuniyetine Dönük Kalite*”,  
(Çeviren: Ahmet Ünver) IPRA – Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği / Halkla  
İlişkiler Danışmanları Derneği (HDD) Altın Kitap- Sayı: 10, Rota Yayınları,  
İstanbul

SIA(2009);*Social Accountability International*,

<http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=490&parentID=472> , (Erişim Tarihi: 25.12.2009).

SPK (2011) <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>

(Erişim Tarihi : 01.02.2011)

Solak, Sevda (2009); “*KSS'nin PR ile işi ne?*”, <http://www.kurumsalsosyal.com/tr>

[TR/sevdasolak/1361\\_kssnin-pr-ile-isi-ne.aspx](http://www.kurumsalsosyal.com/tr/TR/sevdasolak/1361_kssnin-pr-ile-isi-ne.aspx) , (Erişim Tarihi; 05.12.2009)

Solmaz, Başak (2005); “İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci Ve Turkcell’in Desteklediği “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi,” *Selçuk Üniversitesi İletişim Yayınları*, Cilt 4, Sayı 1,s.116-125

Stewart A. Thomas (1997); *Entelektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği*,

Çev.Nurettin El Hüseyini, Mess Yayıncılık, Yayın No.258, İstanbul,

SU CSR, (2009); “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, <http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kssnedir.php>, (Erişim Tarihi: 02.12.2009)

Tenekecioğlu, Birol (1977); *İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları*, Eskişehir İktisadi ve İlimler Akademisi Dergisi, Sayı:2

Tokgöz, Nuray ve Saim Önce (2009); “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, [http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/11\\_1/11\\_isl.pdf](http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/11_1/11_isl.pdf), (Erişim Tarihi: 03.04.2006).

Türk Dil Kurumu, (1992); *Türkçe Sözlük*. İstanbul: Milliyet Yayınları.

The Global Sullivan Foundation, (2009);

<http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles/gsp/default.asp>, (Erişim Tarihi: 10.12.2009).

Usta Ramazan ve Metehan Çalış (2009); “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Ve QFD”, <http://www.qfdturkiye.org/frames/KFG17-Ramazan%20Usta.pdf>, (Erişim Tarihi:26.12.2009)

Yaman, Yılmaz (2003); “Sosyal Sorumluluk Kampanyaları” Sivil Toplum Dergisi Sayı.1, <http://www.siviltoplum.com.tr/?ynt=icerikdetay&id=115>, (Erişim Tarihi: 13.12.2009).

<http://www.ulakbim.gov.tr/> <http://www.siviltoplum.com.tr/>, [www.kssd.org](http://www.kssd.org)

<http://www.kurumsalsosyal.com/tr-TR/ana-sayfa/1.aspx>

<http://www.globalreporting.org/>

[http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)

<http://www.sucsr.com/index.php> (Corporate social responsibility Co. Ltd.)

[http://www.opet.com.tr/tr/btp\\_ornekkoy.asp](http://www.opet.com.tr/tr/btp_ornekkoy.asp)

<http://www.wwf.org.tr/tr/wwfhakkinda.asp> (Doğal Hayatı Koruma Vakfı)

<http://www.koc.com.tr/User/Default.aspx> Vehbi Koç Vakfı

[http://www.kssd.org/KSS\\_Turkiye\\_Endeksi\\_Metodoloji.asp](http://www.kssd.org/KSS_Turkiye_Endeksi_Metodoloji.asp)

<http://www.kssd.org/index.asp>

<http://www.vkv.org.tr/indexx.html>

[http://www.novartis.com.tr/Default.aspx?sayfa=sosyal\\_sorumluluk\\_anasayfa](http://www.novartis.com.tr/Default.aspx?sayfa=sosyal_sorumluluk_anasayfa)

[TURKCELL KARDELENLER-Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları](#)

<http://kardelenler.turkcell.com.tr/>

[Birleşmiş Milletler “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”](#)

[http://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/Network\\_material/CS\\_R\\_Report\\_in\\_Turkish.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/CS_R_Report_in_Turkish.pdf)

[Capital Dergisi “Türkiyenin en beğenilen şirketleri araştırması” : http://www.capital-best.com/](#)

## ÖZET

Tüm gelişmiş ekonomilerde şirketler “itibar”ın önemini kavramış durumdadır. Kendilerini rekabette öne çıkarabilecek bu yeni aracı en iyi biçimde kullanabilmek, itibarlarını sağlamlaştırabilmek ve bunu satışa, pazar payına, hisse performansına dönüştürebilmek için çeşitli iletişim stratejileri izlemektedirler.

Türkiye’de de belli başlı şirketlerin “kurumsal imaj” ve “kurumsal itibar” gibi konulara artık daha profesyonelce yaklaştığı; kurumsal imaj ve itibarı yönetebilmenin ilk adımı onu ölçmekten geçer düşüncesiyle düzenli olarak araştırmalar yaptırarak, kurumsal imajlarını saptamaya ve itibar düzeylerini ölçmeye çalıştığı gözlenmektedir. Son dönemde kurumsal itibar ve imaj yönetiminde kullanılan iletişim stratejileri ve eylem planları arasında kurumsal sosyal sorumluluk projeleri de ön plana çıkmaktadır.

Bu tez çalışması tartışma, yerel platformda gözlemlendiği üzere kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin bir iletişim stratejisi olarak mı konumlandırılması gerektiği yoksa küresel alanda olduğu gibi sosyal sorumluluk stratejilerinin bir çıktısı olarak mı konumlandırılması gerektiği sorusuna yanıt aramaktadır.

Ana hipotez; KSS projelerinin iletişim stratejisi olarak konumlandırılmasının hedef kitle üzerindeki algıda yanılı oluşturduğu şeklindedir. KSS projeleri kurumun mevcut itibar ve imajını anlatmak için konumlandırılmıştır. KSS projeleri mevcut imaj ve itibara katkı sağlayarak ürün/hizmet satışı ile hisse senedi performansını artırmakta olup, pazarlama çabasının bir parçasıdır. KSS projeleri bir iletişim stratejisi olarak konumlandırıldığında hedef kitle üzerinde tutum değişikliği yaratması düşük bir olasılıktır.

Hipotezi desteklemek üzere yapılan anket uygulaması hem iş dünyasının bir parçası hem de tüketiciler olmaları bakımından farklı kurumlardan tesadüfi olarak seçilen ve kurumsal iletişim görevinde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk,**

## ABSTRACT

In all the developed economies, the companies have recognized the importance of “reputation”. The companies are using various communication strategies in order to use this new instrument which can let them become prominent in a competition, and to consolidate their reputation as well as transform this opportunity into sales, market share, share performance.

In Turkey, it is also seen that some leading companies approach the issues of “corporate image” and “corporate reputation” more professionally. Therefore, they try to identify their own corporate image and evaluate the level of reputation by having regular researches made with the idea that the first step of managing corporate image and reputation is to have an evaluation on these issues. Recently, the corporate social responsibility projects have become important among the communication strategies and action plans which are used in the management of corporate reputation and image.

In this thesis it has been trying to find an answer for the question whether corporate social responsibility projects is necessary to be positioned as a communication strategy as observed in the local platform or they should be considered an outcome of the corporate social responsibility projects just as in the global arena.

The main hypothesis is that positioning Corporate Social Responsibility (CSR) projects as a communication strategy constitutes a error in the perception on the target audience. CSR projects are positioned in order to represent the present reputation and image of a corporate. They contribute to the present image and reputation and increase the product/service sales as well as share performance since they are a part of marketing efforts. On the other hand, it is just a low possibility for CSR to create an attitude change on the target audience when they are positioned as a communication strategy.

The survey which was conducted to support the hypothesis was carried out on the people working in the duty of corporate communication who were chosen randomly from different institutions since they are both a part of business word and also consumers.

**Key Words: Corporate Reputation, Social Responsibility, Corporate Social Responsibility,**

*GEMİCİ, Banu, Kurumsal İmaj ve İtibar Yönetiminde Güncel Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Doç. Dr. Sema Yıldırım BECERİKLİ, 151 s.*

## ÖZET

*Tüm gelişmiş ekonomilerde şirketler “itibar”ın önemini kavramış durumdadır. Kendilerini rekabette öne çıkarabilecek bu yeni aracı en iyi biçimde kullanabilmek, itibarlarını sağlamlaştırabilmek ve bunu satışa, pazar payına, hisse performansına dönüştürebilmek için çeşitli iletişim stratejileri izlemektedirler.*

*Türkiye’de de belli başlı şirketlerin “kurumsal imaj” ve “kurumsal itibar” gibi konulara artık daha profesyonelce yaklaştığı; kurumsal imaj ve itibarı yönetebilmenin ilk adımı onu ölçmekten geçer düşüncesiyle düzenli olarak araştırmalar yaptırarak, kurumsal imajlarını saptamaya ve itibar düzeylerini ölçmeye çalıştığı gözlenmektedir. Son dönemde kurumsal itibar ve imaj yönetiminde kullanılan iletişim stratejileri ve eylem planları arasında kurumsal sosyal sorumluluk projeleri de ön plana çıkmaktadır.*

*Bu tez çalışması tartışma, yerel platformda gözlemlendiği üzere kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin bir iletişim stratejisi olarak mı konumlandırılması gerektiği yoksa küresel alanda olduğu gibi sosyal sorumluluk stratejilerinin bir çıktısı olarak mı konumlandırılması gerektiği sorusuna yanıt aramaktadır.*

*Ana hipotez; KSS projelerinin iletişim stratejisi olarak konumlandırılmasının hedef kitle üzerindeki algıda yanılğı oluşturduğu şeklindedir. KSS projeleri kurumun mevcut itibar ve imajını anlatmak için konumlandırılmıştır. KSS projeleri mevcut imaj ve itibara katkı sağlayarak ürün/hizmet satışı ile hisse senedi performansını artırmakta olup, pazarlama çabasının bir parçasıdır. KSS projeleri bir iletişim stratejisi olarak konumlandırıldığında hedef kitle üzerinde tutum değişikliği yaratması düşük bir olasılıktır.*

*Hipotezi desteklemek üzere yapılan anket uygulaması hem iş dünyasının bir parçası hem de tüketiciler olmaları bakımından farklı kurumlardan tesadüfi olarak seçilen ve kurumsal iletişim görevinde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir.*

*GEMİCİ, Banu, Corporate Social Responsibility Projects As A Topic Communication Strategy In Management of Corporate Image and Reputation, Master's Thesis, Advisor: Assoc.Prof. Sema yıldırım BECERİKLİ, 151 p.*

#### **ABSTRACT**

*In all the developed economies, the companies have recognized the importance of “reputation”. The companies are using various communication strategies in order to use this new instrument which can let them become prominent in a competition, and to consolidate their reputation as well as transform this opportunity into sales, market share, share performance.*

*In Turkey, it is also seen that some leading companies approach the issues of “corporate image” and “corporate reputation” more professionally. Therefore, they try to identify their own corporate image and evaluate the level of reputation by having regular researches made with the idea that the first step of managing corporate image and reputation is to have an evaluation on these issues. Recently, the corporate social responsibility projects have become important among the communication strategies and action plans which are used in the management of corporate reputation and image.*

*In this thesis it has been trying to find an answer for the question whether corporate social responsibility projects is necessary to be positioned as a communication strategy as observed in the local platform or they should be considered an outcome of the corporate social responsibility projects just as in the global arena.*

*The main hypothesis is that positioning Corporate Social Responsibility (CSR) projects as a communication strategy constitutes a error in the perception on the target audience. CSR projects are positioned in order to represent the present reputation and image of a corporate. They contribute to the present image and reputation and increase the product/service sales as well as share performance since they are a part of marketing efforts. On the other hand, it is just a low possibility for CSR to create an attitude change on the target audience when they are positioned as a communication strategy.*

*The survey which was conducted to support the hypothesis was carried out on the people working in the duty of corporate communication who were chosen randomly from different institutions since they are both a part of business word and also consumers.*

