



**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KURUMSAL İTİBAR ve KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUK İLİŞKİSİNİ ANLATMAYA YÖNELİK  
BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Benan GÖK**

**BURSA - 2016**





**T. C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KURUMSAL İTİBAR ve KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUK İLİŞKİSİNİ ANLATMAYA YÖNELİK  
BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Benan GÖK**

**Danışman:**

**Doç.Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU**

**BURSA - 2016**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 701414010 numaralı Benan GÖK' ün hazırladığı "Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisini Anlatmaya Yönelik Bir Çalışma" konulu Yüksek Lisans Tez ile ilgili tez savunma sınavı, 08./01./ 2016 günü 11:15 - 12:45 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ..... başarılı..... (başarılı/~~başarısız~~) olduğuna ..... oybirliği..... (oybirliği/~~oy çokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. B. Adı Soyadı  
Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. İsmail GİZLİ PİMAR DEMİRCİ  
Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. Garsanta Tezkin

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

08./01./ 2016

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Benan Gök  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : IV + 124  
Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 20.....  
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu

### **KURUMSAL İTİBAR ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNİ ANLATMAYA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

Süreç içerisinde, önceleri şirketler, sadece kâr amacı olan ve salt amacı daha yüksek kâr elde ederek sahiplerini memnun etmek olan kuruluşlar olarak görülmüşlerdir. Bu sebeple çalışanların ve toplumun refahı ikinci planda görülmüştür. Günümüzde şirketler sadece ekonomik kuruluşlar olarak tanımlanmayıp, sosyal kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Toplumun beklentilerinin yön değiştirmesi işletmenin özgün kimlik elde etmesinde önemli olmaktadır. Tüketiciler için sadece bir ürünün-hizmetin maddi değeri ve kalitesi onu satın almak için yeterli kılmamakta, satın aldıkları ürünün işletmenin toplum için ne kadar fayda ve ne yaptıklarına bakmak gereklidir.

Günümüzde başarısı olan işletmeler salt ürün ve hizmet kaliteleriyle değil, sosyal profilleriyle de fark yaratmaktadırlar. Küreselleşme ile birlikte rekabetin artması ve bunun sonucunda artan rekabet ortamında kalite, fiyat ve hizmet kalitesi kurumları birbirinden farklılaştırıcı unsurlar olmaktan çıkmaktadır. Böyle bir ortamda işletme itibarı büyük önem kazanmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal itibarı yaratmadaki yeri ve önemine değinilmektedir.

#### **Anahtar Sözcükler:**

İtibar Yönetimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi,  
Halkla İlişkiler

## ABSTRACT

Name and Surname : Benan Gök  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Management-Organization  
Degree Awarded : Master  
Page Number : IV + 124  
Degree Date : .... / .... / 20.....  
Supervisor : Doç. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu

### **A STUDY TELLING the RELATIONSHIP BETWEEN the CORPORATE REPUTATION AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

In the days of old process, in the beginning; the firms are been as the organizations which only centrated profit goal and also has the only goal to satisfy the owners by gaining high profit. For this reason, the prosperity and satisfaction of employees and society have secondary significance. One of this days, companies are described technical, economical organizations and corporate social. The alter of society's propections has significant role on comprising new identity of companies. Consumers don't buy the products according to just the price and property of product-service, they search for that the firm behind the product do for society.

Nowadays, successful firms different themselves don't simply product and service quality but with of social profiles, too. In a rivalry quality, price and service property aren't differentiated factors. In such an environment, corporate reputation is significant. With this study, the effects of corporate social responsibility on corporate reputation is searched. In this context, the role of and the importance of corporate social responsibility in creating corporate reputation will be analysed in this study.

#### **Keywords:**

Reputation Management, Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsibility Communication, Public Relations

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşmasında büyük katkısı olan ve çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen çalışmaktan gurur duyduğum değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu'na ve yüksek lisans öğrenimim boyunca görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli ders hocalarıma çok teşekkür ederim.

Çalışmamla ilgili gerekli kaynaklara erişmemde yardımcı olan İtibar Yönetimi Enstitüsü Başkanı Orhan Samast'a ve çalışmamın her aşamasında sorularıma cevap bulabildiğim Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi çalışanı Doç. Dr. Seçil Deren Van Het Hof hocama, tezimin istatistiksel bölümünde ve çeşitli aşamalarda bana yardımcı olan, sorularıma sabırla katlanabilen Murat Akşit'e, ayrıca uygulama aşamasında ankete katılım göstererek çalışmaya katkıda bulunan Uludağ Üniversitesi Halkla İlişkiler dersini alan öğrencilerine ve tez çalışma sürecinde moral destek veren değerli arkadaşlarım; Fırat Yaşa ve Zehra Dilara Kılıç'a sonsuz teşekkür ediyorum.

Son olarak, hayatımın her aşamasında sevgilerini, desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve canım kardeşime çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
TABLO LİSTESİ.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR.....	IX
Giriş.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

1.Kurumsal İtibar..	2
1.1.İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramı.....	3
1.2. Kurumsal İtibarın İşletmelerdeki Önemi.....	12
1.2.1. Stratejik Yönetim Bakımından.....	12
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Bakımından.....	13
1.2.3. Pazarlama Bakımından.....	14
1.2.4. Finansal Performans Bakımından.....	15
1.3. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar.....	17
1.3.1. Kurumsal Kimlik.....	17
1.3.2. Kurumsal İmaj.....	22
1.3.3. İşletme ve Etik.....	26
1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İtibar Yönetimi İle İlişkisi.....	33
1.3.5. İşletmelerde Kriz ve İtibar.....	37
1.3.5.Halkla İlişkiler.....	42
1.4. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi.....	43
1.4.1. Kurumsal İtibarın Ölçülmesine İlişkin Yaklaşımlar.....	43
1.5.İtibarın Kurumlara Sağladığı Faydalar.....	48

### İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	50
-------------------------------------	----



2.1.1. Sosyal Sorumluluk Tanımı.....	51
2.1.2. Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi.....	56
2.2. Sosyal Sorumluluğun Gelişme Nedenleri .....	58
2.3. Sosyal Sorumluluğun Uygulama Alanları .....	60
2.4. Sosyal Sorumlulukların Fonksiyonları .....	61
2.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları.....	62
2.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dezavantajları .....	65
2.5. Sosyal Sorumlulukta Paydaş Kavramı.....	66
2.5.1. Paydaş Kuramı ve Paydaş Yönetimi .....	66
2.5.2. Paydaş Gruplandırılmasında Önemli Unsurlar .....	71
2.5.3. İşletmeler ve Paydaşları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	72
2.6. Sosyal Sorumlulukla İlgili Modeller ve Yaklaşımlar .....	82
2.6.1. İşletmeyi Esas Alan Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	82
2.6.2. Çevreyi Esas Alan Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı .....	86
2.7. Sosyal Performans Değerlendirmesi.....	88
2.7.1. Clarkson'un Sosyal Performans Değerlendirmesi .....	88

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve KURUMSAL İTİBAR ARASINDA İLİŞKİYİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA .....	91
3.1 Araştırmaya İlişkin Bilgiler .....	91
3.1.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı .....	91
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	91
3.1.4. Örneklem Seçilmesi .....	92
3.1.5. Veri Toplama Araçları.....	92
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	105
KAYNAKLAR.....	110
EK: Saha Araştırmasında Kullanılan Anket Formu .....	117

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt kimliği, örgüt imajı ve kurumsal itibar arasındaki ilişki

Tablo 2: Fortune 500 şirketleri arasında, son sekiz yılda en yüksek büyüme kaydeden ilk 10 şirket gösterilmiştir.

Tablo 3: Aaker Kurumsal Kişilik Ölçeği

Tablo 4: Hayırseverlik anlayışı ile kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı arasındaki farklılıklar

Tablo 5: İşletme ve Paydaş İlişkileri

Tablo 6: İşletmelerin paydaşlarının, işletmelerden beklentileri ve etkileri

Tablo 7: İşletmenin paydaşlarının, işletmeden beklentileri ve etkileri

Tablo 8: Sosyal Sorumluluk Kategorileri

Tablo 9: İşletmelerin sosyal taleplere cevap verebilmeye yönelik PDAP ölçeği

Tablo 10: Ölçeklerin Madde Sayıları ve Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları

Tablo 11: Örneklem Cinsiyetine Göre Dağılımı Cinsiyet

Tablo 12: Örneklemin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Tablo 13: Örneklemin Üniversite Okumak için Geldikleri Bölgelere Göre Dağılımı

Tablo 14: X Bankası'nın Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Bilme Dağılımı

Tablo 15: X Bankası'nın Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Beğenme Dağılımı

Tablo 16: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi Ölçeği Kullanılarak Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 17: İtibar Katsayısı Ölçeği Kullanılarak Katılımcıların X Bankası Hakkında Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 18: Katılımcı Öğrencilerin Görüşlerini Ölçmeye Yönelik Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Tablo 19: İtibar Katsayısı ve Öğrencilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etki Düzeylerinin Basit Korelasyon Analiz Tablosu

Tablo 20: Cinsiyete Göre Ölçeklerin T-Test Sonuçları

Tablo 21: Yaşa Göre Ölçeklerin T-Test Sonuçları

Tablo 22: Geldikleri Bölgelere Göre Ölçeklerin One-Way Anova Sonuçları

Tablo 23. Katılımcı Algı Düzeylerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Duyma Arasındaki Test Sonuçları

Tablo 24. Katılımcı Algı Düzeylerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Beğenme Arasındaki Test Sonuçları

Tablo 25: İtibar Katsayısı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Finansal Performans Dinamikleri – İtibar Modeli

Şekil 2: Kurum Kimliği Modeli

Şekil 3: Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki

Şekil 4: Girdi- Çıktı Modelinde İşletme

Şekil 5: Paydaş Modeli

Şekil 6: Birincil ve İkincil Paydaş Grupları

Şekil 7: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



## KISALTMALAR

<b>Kısaltma</b>	<b>Bibliyografik Bilgi</b>
a.e.	Aynı eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
akt.	Aktaran
Bkz.	Bakınız
C.	Cilt
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
H.	Hipotez
haz.	Hazırlayan
md.	Madde
no.	Numara
p.	Page
S.	Sayı
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve devamı
Vol.	Volume
vs.	Vesaire

## Giriş

Kurumsal itibar kavramı görünür olmayan ve taraflara bağlı olarak farklılık gösterebilen bir kavram olması ve günümüzde gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında oldukça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Yönetim yazınında işletmelerin görünür olmayan varlıkları kapsamında, rakiplerine göre hissedarlar, fikir liderleri, çalışanlar, müşteriler gibi birincil paydaşlarının gözünde sürdürülebilir stratejik rekabet avantajı yarattığı varsayılmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin sadece hissedarlarına karşı değil, diğer paydaşlarına karşı da sorumlulukları olduğu anlayışını getirmektedir. Gelişmiş ülkelerde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yerleşmesinde işletmelerin kendi içsel kararları ve dışsal faktörler etkili olmuştur. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını rekabet stratejilerinin bir parçası olarak görmeleri içsel kararlar olarak sayılabilir. Rekabet avantajı oluşturmak için farklılık yaratmanın zorunluluk haline geldiği bir ortamda işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları çok önemli bir farklılaşma unsuru olmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde itibar kavramı hakkında bilgi verilmiş ve itibar ile ilişkili olan temel unsur ve bileşenleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca kurumsal itibar yönetiminin oluşumu, bileşenleri, ölçümü ve sosyal sorumluluk ile olan ilişkisinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde sosyal sorumluluk kavramı teorik olarak açıklanmıştır. Aynı zamanda sosyal sorumluluk ile ilgili olan yönetsel görüşlere, alanlarına, yararlarına ve kapsamlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, konuya ilişkin uygulama kısmı bulunmaktadır. Bursa Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü Halkla ilişkiler dersi alan 189 öğrenciyle, çalışmanın amacı doğrultusunda bir anket yapılmıştır. Yapılan anket çalışması üç bölümden oluşmuş; birinci bölüm sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algı ölçülmüştür, ikinci bölüm itibar algısını ölçmeye yönelik sorular içermekte, üçüncü ise öğrencilerin demografik özelliklerini oluşturmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, örgütlerin kurumsal davranışları, faaliyet alanları, etik ilkeleri, sorumlulukları ya da kararlarıyla örgüt paydaşları tarafından oluşturduğu bir algıdır. Bu anlamda kurumsal itibar örgütün en önemli değeridir. Bu değeri kazanmak uzun vakit alırken, kaybetmek an meselesidir. Yüksek itibarlı olan şirketlerin müşterilerinin sadakati de o ölçüde yüksek olacağı gibi şirketin yapacağı herhangi bir hatada müşteri bu yüksek itibarın vermiş olacağı güvenden dolayı hoşgörü gösterecektir.

Kurumsal itibar bir disiplin olarak son yıllarda birçok kitapta, makalelerde karşımıza çıkan bir konu olarak kendini deneyimliyor. Google' da "kurumsal itibar" araştırması yapıldığında yaklaşık 40.000 kayıtla karşılaşılıyor. Bu iyi bir başlangıç olmasına rağmen bazı yöneticilerin halâ bu kavramı iş sistemine entegre edememeleri önemli bir risk unsuru oluşturmaktadır.<sup>1</sup>

Kurumsal itibar, işletmenin samimiyeti, güvenilirliği ve sorumluluğu dahilinde çeşitli fonksiyonlar içerisindeki yeri olan ya da işletmenin faaliyetindeki yüzü olarak tanımlanır. Böylece kurumsal itibar, en çok işletmenin genel kurumsal stratejisinin bir sonucu olarak gösterilir. İtibar, işletmenin geçmiş ve şimdiki eylemlerinin birikmiş bilgisinin dışavurumudur. Diğer yandan imaj, işleme tarafından yaratılan tanıtım ve planlanmış sürecin etkisiyle paydaşların zihninde işletmenin ürün/hizmetleri hakkındaki algılarını oluşturur.

İmaj ve kurumsal itibar arasında açık bir farklılık olmasına rağmen, bazı akademik çalışanlar arasında bu iki terimin doğru kullanımı hakkında farklı disiplinler halâ sürmektedir. Örneğin, literatürde araştırmacıların çoğu bu iki kavram arasındaki ayrım belirtilmiş olsa da diğer araştırmacılar ise bu terimlerin farklı olduğunu fakat ilişkili olduğunu da vurgulamışlardır. İmaj, toplumun bir işletme hakkındaki en son inanışlarıyla ilgilenirken, itibar ise işletmenin nitelikleri hakkındaki değer yargılarını oluşturur. Bu yargılar işletmenin nasıl davrandığı, ne yaptığına odaklanarak devam eder.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Resnick Jeffrey, Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation- Applying Rigorous Measures to A Key Asset, Journal of Business Strategy, Vol 25, No 6, 2004, p30

<sup>2</sup> Suh Taewon - Lyn Amine, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol 15, No 3, 2007, p210

Rekabet bağlamı, strateji için her zaman önemli olmuştur. Yetenekli ve motive olmuş çalışanlar bulabilme, yollar ve telekomünikasyon hatları da dahil olmak üzere yerel alt yapının işbirliği, yerel pazarın büyüklüğü ve derinliği; yasal düzenlemelerin boyutu gibi bağlamsal değişkenler şirketin rekabet yeteneğini her zaman etkilemiştir. Fakat rekabet bağlamı, rekabet tabanı ucuz girdilerden üstün üretkenliğe doğru kaydıka daha çok kritik bir önem kazanmıştır. Öncelikle modern bilgi ve teknoloji tabanlı rekabet çalışan yetkinliğine gitgide daha çok bağı hale gelmektedir. İkincisi ise bugün şirketler yerel partnerliklere daha bağı hale gelmektedir: dikey bütünleşme yerine dışarıdan temini ve yerel tedarikçiler ve kurumlarla işbirliği tercih etmektedirler, müşterilerle daha yakın çalışmaktadırlar, araştırma ve geliştirme için yerel üniversitelere ve araştırma enstitülerine daha çok başvurmaktadırlar. Son olarak gitgide karmaşıklaşan yerel yasaları takip etmek ve yeni projeler ve ürünler için onay sürelerini kısaltmak rekabet bakımından gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Bu trendlerin bir sonucu olarak, şirketlerin başarısı yerel kurumlar ve diğere bağlamsal koşullarla iç içe geçmeye başlamaktadır. Ayrıca ürünlerin ve pazarlamanın küreselleşmesi, bağlamın şirket için yalnızca kendi merkez pazarında değil, çoğu kez birkaç ülkede de önemli olduğu anlamına gelmektedir.<sup>3</sup>

Rekabetin yoğun olduğu pazarda, başarıyı garantilemek için şirketler paydaşların beklentilerini bilmek istemektedirler. Kurumsal itibar çok spesifik rol oynar çünkü paydaşların kararları şirketlerin itibar durumuna bağı olarak etki eder. Örnek olarak; yatırımcıların yatırım yapmalarındaki, müşterilerin ürün/ hizmet satın almalarında ve bireylerin çalışmak için yapacakları tercihlerin hepsi şirketlerin kurumsal itibarına bağıdır.<sup>4</sup>

### **1.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramı**

İtibar Arapça bir kelime olup, Türk Dil Kurumu saygınlık, borç ödemede güvenilir olma durumu olarak tanımlanmaktadır.<sup>5</sup> Küreselleşen dünyanın sonucuyla rekabet daha üst çitalara yerleşerek farklı bir boyut kazanmıştır. Bu da işletmelerin doğru değerler yaratmasında zorunluluk hale gelmiştir. Küreselleşmenin etkisiyle bilginin ve teknolojinin artması dünyaya sunulan ürün/hizmetlerin basit olarak taklidi görülmektedir. Fakat

<sup>3</sup> Harvard Business Review, Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu, Mess, 2005, ss.41-42

<sup>4</sup> Maden C., E. Arıkan - D. Telci, Linking Corporate Social Responsibility to Corporate Reputation: A Study on Understanding Behavioral Consequences, 8th International Strategic Management Conference, 21-23 June 2012

<sup>5</sup> "İtibar" <http://www.tdk.org.tr/> (05.09.2015)



Fombrun örgütlerin kendine has özellikleri olduğunu ve bu özgü özellikler itibarı oluşturarak mevcut itibarın taklit edilemez olduğunu söylemektedirler.<sup>6</sup> İtibar, örgütler için farklılaşma yaratacağı gibi rekabet içinde önemli bir anahtar niteliği kazandırmaktadır.<sup>7</sup> Kurumların ve insanların sahip olduğu en önemli şey itibardır dolayısıyla itibar kazanan kurumlar ya da insanlar toplumu yönlendirme, söz sahibi olma, iş kazanma, daha geniş kaynaklara sahip olma imkânı yakalamaktadırlar. Bu noktada güven ve şeffaflık önemlidir böylece kurumların ya da insanların tutarlı davranışları da önem arz etmektedir. Güven güçten daha sağlıklı bir ilişki sağlar bu da iş adına doğru koordinasyonu ve gelişmeyi de beraberinde getirir. Yaşadığımız bu bilgi çağında iletişim güveni önemli bu noktadır çünkü elde edilen bilgi paylaşımı, yapılan hataların teşvik edici bir biçimde düzeltilmesi güven çatısı altında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.<sup>8</sup> Şirket yöneticileri kurum içinde güven sağlamak için sözlü ifadelerden ziyade davranışçı yaklaşımı seçmelidirler. Güven değerini kazanmak zor kaybetmek an meselesidir dolayısıyla güveni yıkan en temel unsur ihanettir böylece şirketler denetim ve kontrol mekanizmalarına hakim olmalıdırlar. Bu çerçevede güven öğrenilmesi gereken bir şeydir. Savaşın olmaması henüz barış demek değildir; savaşın yerini diyalog ve ortak taahhütlere giden yola dürüst bir karşılıklı mücadele alabilir ki, güvenin temelini de bunlar oluşturur. Güven yaratmak politik bir iştir. Güven kültürünün olmadığı durumda ise politika, kazananı pek az, kaybedeni ise pek çok olan bir savaşa dönüşür. Ofis politikasının egemen olduğu bir şirket, kaybedeni pek çok olan bir şirkettir.<sup>9</sup>

Kurumsal itibarın bugün çok fazla anlamı vardır. İtibar, işletmelerin paydaş desteği ve sorumluluğunda yükselen bir kavram olarak tanımlanmaktadır.<sup>10</sup> Kurumsal itibar, halkla ilişkiler çatısı altında son yirmi yılda giderek artan bir değerdir. Bunun ilk sebebi itibarın örgütlerce sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Günümüzde itibar yönetimini şirketler ve bazı kamu kurumları bu değeri anlamış ve bu noktada itibarı sağlamak, korumak ya da

---

<sup>6</sup> Fombrun Charles - Leonardo Ponzi - Naomi Gardberg, RepTrack Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation, Corporate Reputation Review, Vol 14, No 1, 2011, p 15

<sup>7</sup> Ural Ebru, Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'ye Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme, Online Academic Journal of Information Technology, Vol 7, 2012, s 8

<sup>8</sup> Argüden Yılmaz, İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık, İstanbul, 2003, s 9

<sup>9</sup> Solomon Robert, Fernando Flores, İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak, Mess Yayın, 2001, s.22

<sup>10</sup> Fombrun Charles J., Leonard Ponzi - William Newburry, Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak System for Measuring Corporate Reputation, Corporate Reputation Review, Vol 18, No 1, 2015, p 3

yükseltmek için çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu noktada itibar çıtasının artması, şirket için rekabetçi ve kurumsal çevrelerde büyük avantaj sağlar. Şirket yöneticileri, itibarı kontrollü ve stratejik olarak kullanmaları örgütün paydaş algılarını olumlu arttıracaktır. Joep P. Cornelissen, yüksek itibarın stratejik boyutlara dayandığını ve yüksek kimlik ile yüksek itibar arasında bağlantı olduğunu belirttiğini söylemektedir.<sup>11</sup> İşletme ya da ürün/hizmet tanıtımından çok daha fazlasını isteyen itibar yönetimi başarılı koordinasyon, disiplinli çalışmayla elde edilir. Bu işlevin örgütün bir bölümüne vermek yerine örgütün bütününe sahiplenip doğru konumlandırılmayla yürütülmesi başarı temellerini attırmaktadır.<sup>12</sup>

Güçlü bir kurumsal itibar, şirketin maliyet azalmasında fayda sağlamanın yanı sıra bu itibarlı şirketin müşterilerinin destekleyici davranışları olduğu görülür. Böylece şirketlerin yeterlilik düzeyini ve niteliklerini yükseltmelerinde fayda sağlar. Müşterilerin şirketler hakkında itibar algısını yakabilmeleri için; şirket ürünleri, hizmeti, iletişim etkinlikleri, şirket ile etkileşim, şirketin yapısı, şirket aktiviteleri hakkında bilgi edinmesine dayanır. İtibarın müşteri algısını yakalayabilmesi için beş kriteri vardır: müşteri yönetimi, iş verenin niteliği, finansal güç, ürün/ hizmet niteliği ve sosyal sorumluluk.<sup>13</sup>

İtibar, yapısal, işlevsel, sektörel, söylemsel durumlarıyla incelenmelidir. Burada yapısal boyut örgütün ticari başarısı, büyüklüğü, menşei, faaliyet ölçeği, çalışanlarına yönelik düzenlemeleri, finansal gücü ve benzeri yapısal niteliklerini içermektedir. İşlevsel boyutla ise, markaları, ürün/hizmet ve bunların dolaşımında oldukları süreçler anlaşılmalıdır. Örgütlerin mesajlarını toplumsal dolaşıma soktukları her türlü iletişim de onu söylemsel düzeyde etkin kılmaktadır.<sup>14</sup>

Kurumsal itibar bazı standartlara karşı ölçülmüş işletmenin paydaşlarının zihnindeki gelecek beklentileri ve işletmenin önceki eylemlerinin birikmiş algılarını temsil eder. Bu çerçevede kurumsal itibar, işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerini ve işletmenin tarihsel geçmişindeki davranışlarıyla kökleşir. Birçok çalışmada çıkan sonuç ise, kurumsal itibarın pozitif olabilmesi, işletmenin paydaşlarının olumlu kararları etkiler. Bu da işletme açısından değer zemini oluşturur. Bu olumlu eğilime karşı işletme finansal performansında

---

<sup>11</sup> Cornelissen Joep, Corporate Communications: Theory and Practice, p 79

<sup>12</sup> Karatepe Selma, İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, Electronic Journal of Social Sciences

<sup>13</sup> Bartikowski Boris, Walsh Gianfranco, Investigating mediators between Corporate Reputation and Customer Citizenship Behaviors, Journal of Business Research, 2009, p 39-40

<sup>14</sup> Van Het Holf Seçil, Örgütlerin Toplumsal İtibarı ve Ölçülmesi, Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences, 7/1, 2010, s 183

önemli bir kazanım sağlayacağı öngörülür. Feldman ve çalışma arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada, Peru’da iki işletmenin kurumsal itibarının müşteri değerlendirmeleri kullanılarak, kurumsal itibarın alternatif kavramsallaştırmalarıyla tatmin edici güç, kıyaslanmış uygun model ve iç içe geçen/geçmeyen modellerin aşama sırası içinde ikinci dereceden model test edildi. Bunun sonucunda kurumsal itibarın pozitif sonuçları; dürüstlük, kurumsal kimlik, ekstra rol ve mevcut rol unsurları ile karşılaştırılmış. Bu dört unsur bütün kurumsal itibar ölçümlerinde kullanılabileceğini gibi teori ve yönetsel uygulamaların içinde olacağını belirtmişlerdir.<sup>15</sup>

İtibar, James E. Grunig göre simetrik olamayan ilişkilerinin koordinasyonlu devamı ile sürdürülebileceğini savunmaktadır.<sup>16</sup>

Davies bir çalışmasında itibar kelimesi kullanılırken betimlenmesindeki oluşum tanımı, nasıl anlatıldığı ve nasıl planlandığı konusunda anlamca benzer kelimelerinden ince bir farklılık yaratmalıdır.<sup>17</sup> Fombrun ve Shanley’e göre itibar, işletmelerin ürünleri, hizmetleri, stratejileri hakkında bilgi sahibi olan paydaşların bakış açılarını ve mevcut rakip işletmelerle karşılaştırılmasını ifade etmektedir.<sup>18</sup> İtalyan araştırmacı Paola Cherchiello’ya ise itibar, takdir edilen, değer verilen kurumsal bir varlıktır. Ayrıca Cherchiello itibar riski, itibarın sahip olduğu gerçek bir meseledir ya da diğer risklerin sonucu olduğunu söylemektedir. Bunun sonucu olarak ise iyi bir iletişim; itibar zararlarının onarılmasına ve korunmasına karşı hayati önem taşıyacağını vurgulamaktadır.<sup>19</sup> Tischer ve Hildebrandt’in savunduğu görüş ise itibarın doğuşunun farklı kavramlara dayandığını, psikolojiden yönetime farklı perspektiflerin kurumsal itibar üzerinde farklı bilimlerin sonucunda başlatıldığını söylemektedirler.<sup>20</sup> Cable ve Turban itibarı genel bir bakışla,

---

<sup>15</sup> Feldman Percy, James Agarwal - Oleksiy Osiyevskyy, Corporate Reputation Measurement: Alternative Factor Structures, Nomological Validity and Organizational Outcomes, Journal of Business Ethics, Vol 130, No 2, 2013, pp 485-486

<sup>16</sup> Grunig James, Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships, Public Relations Review, Vol 19, No 2, p 121

<sup>17</sup> Davies Gary, In Support of Personality As a Measure of Reputation: A Rejoinder to Clardy’s organizational Reputation: Issues in Conceptualization and Measurement, Corporate Reputation Review, Vol 16, No 2, 2013, p 168

<sup>18</sup> Fombrun Charles, Mark Shanley, What’s in A Name? Reputation Building and Corporate Strategy, Academy of Management Journal, Vol 33, No 2, 1990, p233

<sup>19</sup> Cherchiello Paola, Statistical Model’s to Measure Corporate Reputation, Journal of Applied Quantitative Methods, Vol 6, No 4, 2011, p 58

<sup>20</sup> Tischer Sven, Lutz Hildebrandt, Linking Corporate Reputation and Shareholder Value Using the Publication of Reputation Ranking, Journal of Business Research, Vol 67, No 5, 2011, p 1008

nitelikli adayların işletmelerin başarısından etkilendiklerini ve o işletmenin başarısının genel halk tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlarlar.<sup>21</sup>

Kurumsal itibar örgütler için rekabet silahı oluşturmasının yanı sıra doğru yönetildiğinde, işletme rakiplerine göre daha fazla avantaj yakalayabilmektedir. İtibar, müşterilerinin işletmelere karşı ürün/ hizmette satın alma kararlarını, eylemlerini ciddi bir boyutta etkilemektedir. Mevcut bir örgütün, diğer örgütlerin sundukları ürün/hizmet, yönetim kalitesindeki oluşan pozitif algılar ortak yatırım birleşmeleri için çok önemli olmaktadır. Bir örgütün kurumsal itibarı ve imajı ne kadar kuvvetli olursa, müşterilerin o örgüte olan bağlılığı da o ölçüde yüksek olmaktadır.<sup>22</sup>

İtibar kavramını, üç yaklaşım da incelemiştir —değerlendirici, izlenimci ve ilişkisel—belirler. Her birinde epistemolojik olarak itibarı anlarken, hangi paydaşlara yönelik olacağını ayrılık kazanır. Değerlendirmeci yaklaşım da, sadece hissedarlara yöneliktir ve böylece itibarın ilkesinde finansal başarıyı vurgular. Bu noktada, itibarın rekabet avantajı sağladığını vurgular. İzlenimsel yaklaşım da, firmanın itibarını imaj, kimlik, karakter kavramları olarak vurgular. Belirgin bir şekilde pazarlama ve örgüt araştırmalarında önümüze çıkan bu yaklaşım, çalışanlar ya da müşteri tabanlıdır. İlişkisel yaklaşım da ise paydaş kuramını vurgulandığını görüyoruz, bir birinden ayrı paydaşların iç ve dış örgütten ayrı ve her birinin çakışan beklentileri olabileceğini söylenmektedir. Bu bağlamda itibar, birçok kişinin toplam algısı olan ortak ve çok boyutlu soyutluk sistematığıdır. Örgütlerin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve toplum gibi paydaşlarının algı ve davranışlarının ortak bileşenlerinden ortaya çıkar. Bu bağlamda, önceki davranışların ve gelecekteki beklentilerin bir örgütün bütün bileşenlerinin etkinliğini belirleyen algısal temadır. İmaj, kimlik ve kültürü her biri ile bağdaştırarak analiz edilmiştir. İlişkisel yaklaşım, kurumsal itibarı oluşturan üç temel unsurda tanımlar. Bunlar kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve istenen kimlik olarak görülür. Kurumsal kimlik, istenen kimlik ve kurumsal imaj arasındaki boşluk itibar problem düzeyi ile doğrudan orantılıdır.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Turban B. Daniel, Daniel M. Cable, Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics, Journal of Organizational Behavior, Vol 24, No 6, 2003, p 733

<sup>22</sup> Eryılmaz Mehmet, Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi İle Bazı Sorunlar, Anadolu University Journal of Social Sciences, Vol 8, 2008, ss 156-157

<sup>23</sup> Van, a.g.m., ss 185-186

Yapılan bir çalışmada, işletmenin pazar payını arttırır, yatırımcılar üzerinde olumlu etki bırakır ve küresel pazarda etkinliği artırır. Bu bulguda, müşterilerin algılarında olumlu algılar bırakacağı için satışların yükselmesinde önemli rol oynar.<sup>24</sup>

Yapılan bir araştırmada birkaç sebep için kurumsal itibar önemlidir. Birincisi; kurumsal itibar çatısı altında potansiyel müşteriler yararına tedarikçi seçim süreci oldukça değerlidir. Böylece müşterilerin şirketleri kendi istekleri doğrultusunda seçtiklerini gösterir. Bu seçim müşterilerin satın alacağı ürün için daha fazla ödeme yapmaya istekli olacağı da muhtemel olacağını vurgulanır. İkincisi ise; pozitif kurumsal itibar sayesinde pazara yeni giren işletmeden ziyade itibarlı işletmeyi müşteri aklında daha fazla yer tutar ve böylelikle süreç sonunda işletmeye karşı sadakat duygusu oluşur.<sup>25</sup>

Halkla ilişkiler işlevselliğine maddi bir getiri sağlayabilecek en yaygın olan ölçek, Fombrun'un geliştirdiği ölçektir. Bir örgütün başarılı itibar yönetimi uygulayabilmesi için, öncelikle çevresini iyi analiz etmesine bağlıdır. Fombrun ve çalışma arkadaşlarının öne sürdüğü itibar ölçeği, günümüzde kurumsal itibar araştırmalarında en çok yararlanılan ölçek modelidir. İtibar ölçümünün geliştirilmesinde Frombrun ve çalışma arkadaşlarının vurguladığı düşünce, özellikle uluslararası şirketlerde önce itibar ölçümünün yapılması itibar yönetiminin başarılı olacağını gerekliliğidir.

Sonuç olarak itibar, finansal güç, kurum kimliği ve imajına döngüsünde ölçümlenebilecek bir varlık değildir. Şirketlerin meşruiyetlerin içinde olabileceği bir döngüdür ve bu meşruiyet de şirketin içinde bulunduğu toplumu bilmesi, analiz etmesi, o topluma uygun davranış biçimi oluşturması ve bulunduğu topluma göre, kimlikler, değerler ve davranışlar sağlaması<sup>26</sup> ile biçimlenir. Birbirinden farklı kültürel yapılarda toplumsal sermaye olarak itibarı sentezleyebilmek için, örgütün iç ve dış çevresinin etkisinde olan toplumsal etkenleri ve onları motive edicilerini araştırmak son derece önemlidir.

Dünya pazarının küreselleşmesiyle, iletişim hızlanmış, teknoloji yeni boyut kazanmış, insanlar bu hızın akışıyla daha fazla enformasyon ve daha fazla tercih edebilecekleri önerilerle karşılaşmaya başlamışlardır. Tüketiciler bu kadar öneriler

---

<sup>24</sup> Bozkurt Mesut, İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansıması, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4/1, 2011, s 152

<sup>25</sup> Dijkmans Corne, Peter Kerkhof - Camiel J. Beukeboom, A Stage to Engage: Social Media Use and Corporate Reputation, Turizm Management, 2015, s 59

<sup>26</sup> Van, a.g.m., ss 186-187

karşısında satın almayı kolaylaştırmak için sorumluluk alan örgüt ve itibarları hakkında bilgi araştırması yaparlar.<sup>27</sup>

Bugün dünyadaki bütün şirketlerin ortak bir sorunu vardır. Bu sorun küreselleşmeyle artan rekabet neticesinde hizmet verilen tüm paydaşlara, karar alıcıların zihninde yer edinebilmek, nasıl bir itibarın şekillenmesi için önemlidir. İtibar yönetiminin en temelinde sürdürülebilirlik mevcuttur. Kurum; itibar yönetimini şekillendirebilmek için öncelikle kendini konumlandırmalı ve sonrasında paydaş analizi yaparak paydaşlarını belirlemelidir. Paydaşlarını belirlemek oldukça önemlidir çünkü onların ne beklediğini bilmek bu yolda basamak niteliği taşır. Paydaşların, kurum içinde ya da ya dışında farklı kaynaklardan edineceği bilgi ya da kendisinin kurumla yaşayacağı deneyimleri olacaktır. Bu doğrultuda her bir paydaşın farklı beklentileri olacaktır. Bu noktada kilit paydaşları tespit edip onların mevcut fikirleri bilinip, araştırılmalı daha sonrasında beklentiler incelenmelidir. Kurumların sahip olduğu tüm paydaşlarının beklentileri karşılamak mümkün değildir. Bu doğrultuda devreye kurum kimliği girer. Kurumlar kendilerini doğru konumlandırmalıdır. Paydaşlarına güven, benzersiz ve sürdürülebilir değer sunmak konusunda uzmanlaşmaları gerekmektedir. Bu uzun süreçte kurumun kendini doğru tanıması ve tanımlaması tutarlı davranışlar da olması gerekmektedir.

Güvenirlilik, kurumun paydaşları tarafından pozitif yönde ilerliyorsa bu kurum için kaliteyi temsil eder. Örneğin, bir beyaz eşya üreticisini, tanıyan her müşteri, firma çalışanları bu üretici firma hakkında olumlu bir görüşe sahipse, firmanın güvenirliliğinin yüksek olduğunu gösterir. Diğer yandan beyaz eşya üreticisinin müşterileri olumsuz görüşler ise net olmayan güvenden söz edilir.

Günümüzde teknolojinin artmasıyla rekabette hızlı bir şekilde sektörleri etkilemektedir. Bu doğrultuda markaların kendilerini farklı konumlandırmalarıyla, her yıl farklı modellerle pazara çıkan, sürekli yenilik içinde olmaları hatasız üretim olmaması yanlış yapma olasılığını arttırabilir. Bunu pazarda yer alan markalarda görüyoruz. Diğer yandan yenilikten ziyade pratik ürünler üzerine kendini farklı konumlandıran firmaları ise pazarda geri bırakma ihtimali doğabilir. Sonuç olarak şirketlerin, güven ve belirlilik ilkelerini doğru algılamaları ve bu süreci etkin kullanmalı son derece önemlidir.

---

<sup>27</sup> Nakra Prema, Kurumsal İtibar Yönetimi: “KİY” Stratejik Bir Dönüşüm mü?, Kurgu Dergisi, Vol 18, 2001, s 404

Diğer önemli konu ise; şirketin üretim/hizmetlerini ayrı ayrı toplamından elde edilen itibar bütününe doğru olmayacağıdır. Bir futbol takımını düşünürsek, en iyi iki oyuncuya göre maç kazanma bağımlılığı varsa bu bir yanılgıdır. Bu iki oyuncunun sakatlanma, kaza ya da başka takımlara transfer olmaları maç kazanma ihtimalini düşürür. Fakat diğer yandan takım kültüründe, çalışma disiplini, süreklilik arz eden süreç, güven vermeyi davranışlarıyla verebilen nitelikli birkaç takımda istikrarı hedefler. Üretim yapan şirketlerin ürün yaşam eğrilerinin giderek azalması ve teknolojinin hızla hayatımıza girmesiyle riskli bir durum oluşturmaktadır. Bu doğrultuda şirketin güven, disiplin, ortak çalışmalar sonucunda elde edilen kaliteyle rakip saldırılarından az etkilenecektir.

Globalleşen dünyada artık şirketlerin sundukları hizmet/ürün yeterli olmuyor. İletişim alanında gelişmeler ilerledikçe farklılaşmayla müşterilere ulaşma fırsatı ve farklı değer yaratma imkânı sağlıyor. Bu da rekabeti ön plana getiriyor. Farklılıkları keskin hale getirip, paydaşların zihninde kalıcı olmak için bu süreçte farklı sistematik yaklaşımlarda olmak önemlidir. Kurumların itibar değerlerini arttırmaları finansal yükümlülüğü, insan kaynaklarının işlevi, paydaşlarla kurulan ilişkiler önemli kriterlerdir.

İtibar kavramını kurum en iyi şekilde kendisine entegre etme istiyorsa bu noktada yönetimle kaliteyi birleştirmelidir. Bu çerçevede etkin liderler, kurum için gereken işlevselliği sağlamanın yanında kurumu etkin düzeye çıkarabilme, çalışanlarını ve yapılan işin kalitesini geliştirmeyi, sürekli aktif girişimlerde bulunmayı, motivasyonu etkin hale getirerek bu süreci yapılandırmalıdır. Bu noktada çalışanlara heyecan, iş bağımlılığını motivasyon yoluyla sağlayabilecekleri gibi kurum dışında da bu sürecin başarısı yayılacaktır. İtibar yönetiminde yönetim kalitesi kurum yöneticilerinin aktif çalışmasıyla kurumun içinde iş yapma metodlarında da farklılıklar oluşan normlar ve toplumun yarattığı değerlere, sosyal sorumluluk adına yapılan çalışmalar, insan sermayesinde oluşan gelişim yönetim tarzlarının çeşitliliği bu farklılıkları yaratmanın önemli kıstaslarıdır. Bununla bağlantılı olarak kurum kültürünün oluşması ise kurumun liderlerinin kişiliklerinin kurumsallaşmasıyla ilgilidir. Bu süreçte artık bu kuruma yerleşir ve sürdürülebilirliği devam eder. Bu çerçevede itibarda kalıcılığa, müşteri memnuniyetine de destek verir. İtibar kavramının, kurum içinde entegre etmek isteniyorsa önce disiplinli çalışma ve planlılık önemlidir. İtibar yönetimini önce üst yönetim kabul etmektedir. Bu paralelde onların bunu benimsemesi davranışlarındaki etki kurum içinde bir kültür oluşturmaktadır. Bu da kurum paydaşlarının aynı algılamasına olanak sağlayacaktır.

Kurum için önemli noktalardan biri ise kurumun iletişim kanallarını doğru kullanmasıdır. İletişim kanallarındaki kişilerin doğru bilgi sahibi olmaları için kurum gereken özeni göstermelidir. Sağlanan bilgileri, kesintisiz, doğru bir şekilde paylaşmaları da çok önemlidir. Burada ki çalışanlar, hangi paydaşların zihninde yer almak istediklerini doğru belirlemelidir. Bu noktada doğru iletişim metotlarıyla bilgi kesintisiz ve akışında olmalıdır. Kurum içi departmanların, medyanın ve pazar arasında doğru bir koordinasyon ve iletişim planı çıkarılıp kontrol edilip bunun sürdürülebilirliği sağlamak esastır. Bu noktada şirketlerin; itibarı sahiplenmesi, öncelikli hale getirmesi ve yaygınlaştırılması önemlidir.<sup>28</sup>

Fortune dergisinin en çok beğenilen şirket olma niteliğini belirleyen özellikler vardır:<sup>29</sup>

- Coca-Cola dünyanın her yerinde dağıtım, kalite ve pazarlamasıyla ilgi gördü,
- Sony geleceğe yönelik hedeflerinin tutarlılığı,
- IBM'in geçmişte yaşadığı kriz döngüsünü başarılı bir şekilde yıkarak, kendini yeniden yapılandırması,
- Johnson & Johnson dünyanın her yerinde etik ilkelerine sadakat göstermesi,
- Unilever insan kaynaklarının başarısı ve etkin insan gücü kullanımını ile takdir edilmesi,
- DaimlerChrysler, başka şirketlerle birleşmeleriyle global olarak yoluna devam etmeleri,
- Çevreye olan özeni kontrolleriyle sağlayan Royal Dutch / Shell bu konuda övgüler alması,

---

<sup>28</sup> Argüden, a.g.e, s 23

<sup>29</sup> Nakra, a.g.m., s 410



## 1.2. Kurumsal İtibarın İşletmelerdeki Önemi

İşletmelerin kurumsal itibar alanında birçok yararını görmek mümkündür. Bu anlamda bu yararları bütünsel olarak göstermek gerekirse, kurumsal itibarı dört temel başlıkta incelemek mümkün;

### 1.2.1. Stratejik Yönetim Bakımından

Stratejik itibar yönetimi, itibar kazanç sağlamayı hedefler. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında işletmelerin sınırlı olan kaynaklarına hızlı ve etkin yaklaşımları rakiplerine göre stratejik olarak fayda sağlamaktadır. Örgütlerin sınırlı kaynaklarını görünür ve görünür olmayan kaynaklar olarak ayırmak gerekmektedir. Görünür olmayan kaynaklar diğer işletmelerce taklit edilemez. İşletme pazarlarında alınıp satılmayan soyut bir varlık olan, işletmenin bilgi ve tecrübelerine dayanır. Kısaca görünür olmayan kaynakları işletmenin yetkinlikleri ya da varoluşu olarak tanımlamak mümkündür. Bu görünür olmayan varlıkları; liderlik tarzı, yönetim stili, saklı kalması gereken ticari anlaşmalar, patentler olarak gösterilebilir. Bu varlıklar işletmeyi diğer rakiplerine göre farklı bir nitelik kazandıracaktır ve örgütün performans boyutunu arttıracaktır. Görünür olmayan varlıklar diğer bir deyişle; bu varlığı ilişkisel varlık olarak görmek gerektiği ve işletmenin çevresindeki örgütlerle olan ilişkisi ve bu ilişkinin de değeri olarak tanımlanabilir. Yani işletmenin çevresiyle olan etkileşimi de bir ilişkisel varlıktır. Görünür olmayan varlıkların soyut bir varlık oluşu, taklit edilemeyişi, rekabet avantajı sunması, farklı konumlandırılması kurumsal itibar içinde yer almasına neden olmaktadır. Bir örgütün görünür varlıkları elde etmesi kolaydır fakat rekabet, farklılık, işletmeye avantaj niteliği kazandıran varlıklar ise görünür olmayan varlıklar olarak gösterilir. Bu bağlamda kurumsal itibar örgütün önemli bir taşı olmanın yanında kurumsal itibarı stratejik kullanılabilen işletmeler rakiplerine göre önemli rekabet avantajı yakalarlar. Yapılan araştırmaya istinaden örgütün performansı içinde gösterilen; gelir oranı, etkinlik oranı, istihdam oranları görünür olmayan varlıklar olarak gösterilir, yönetim düzeyi, insan kaynağı, sendikal boyutlar, örgüt kültürü ile örtüşen itibar algısı ile söz edilebilmektedir.<sup>30</sup> Bu çerçevede kurumsal itibar görünür olmayan bir varlık oluşuyla rekabet avantajı kazandıran bir varlıktır. İtibar kavramı güven, saygınlık anlamı taşımaktadır. Bu anlamda

---

<sup>30</sup> Çiftçioğlu Aydem, Kurumsal İtibar Yönetimi, Dora, Bursa, 2009, ss 7-9

artan bilgiyle işletmelerin rakiplerine göre farklılık ve paydaşlarının algısında önemli konumlandırma kazanması itibar varlığıyla olması mümkündür.

Stratejik itibar yönetimi hedeflediği itibar kazançta kültürel çevre ve çok uluslu ulusal pazarlara yayıldığına daha zor yapılandırılır. Şirketlerin itibar kazancı içinde potansiyel paydaşlar olarak uluslararası hükümet organizasyonları gösterilir. Bu çerçevede özellikle yüksek görünürlük anlaşmaları, büyük ölçekli ekonomik borçlar teklif eden şirketleri ilgilendirir. Örneğin; Halliburton çokuluslu bir petrol şirkettir. Halliburton olayının baş aktörü olarak bilinen Dick Cheney 2001 ve 2009 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nin 46. Başkan yardımcısıydı.<sup>31</sup> Fakat Irak savaşında Cheney'in hükümeti temsili özel görevleri olması ve başkan yardımcısından önce Halliburton şirketinin CEO'su olması ve savaş sırasında bu şirketle bağlantısı olması Halliburton'u dünya çapında itibarını zedelemiş oldu.

Bazı hususlarda ise; küresel şirketler itibar kazancına duyulan saygınlıkla yerel şirketlerin özel avantajlarına sahiptirler. Global yöneticiler, etkili bilgi yönetimin değerini kazanabilmek için bir ülkeden diğerine uzanan yerel uzmanlık yeteneğinden faydalanırlar. Diğer taraftan, bu yöneticiler onların coğrafik uzaklığından olayı negatif itibar kazancının olumsuz etkilerinden onların yerel uygulamalarını izole ederler. Açıkçası ulusal stratejik yönetim, itibar kazancı yönetiminin etkilerinde meydan okumalar, fırsatlar sağlayarak farklı zamanlarda farklı pazarlar içinde meydana gelecektir.<sup>32</sup>

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Bakımından**

Kurumsal itibar adı altında başarı gösteren işletmelerin insan kaynakları performansının da aynı ölçüde başarı gösterdiği görülmektedir. Güçlü bir itibara sahip olan kurumların, yetenekli ve etkin çalışanları işe alması kurumun atılım yapması açısından değer katmaktadır. Böylelikle iyi güçlü bir itibar yetenekli bireyleri etkiler ve o örgütte çalışması için teşvik etmektedir.<sup>33</sup> Fombrun ve Shanley'e göre örgütsel teoriler içinde; iş başvurusu yapanların örgütsel itibarın çeşitli bileşenlerinin olduğunu ve itibarın

---

<sup>31</sup> "Dick Cheney" [https://tr.wikipedia.org/wiki/Dick\\_Cheney](https://tr.wikipedia.org/wiki/Dick_Cheney) (06.09.2015)

<sup>32</sup> Suh Taewon, Lyn Amine, Defining and Managing Reputation Capital in Global Markets, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol 15, No 3, 2007, pp 211-212

<sup>33</sup> Güzelcik Ebru, İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, s 89

nasıl bir kriter olduğu konusunda adayların önceden bilmesi gerekmektedir.<sup>34</sup> Cable ve Graham'a göre ise; itibar algıları iş arayanlarda etkili bir faktördür. İşletmenin sonuç etkileri işletmenin performansını doğrudan etkiler. İşletme itibarı çalışma potansiyelinden etkilenir. Çünkü iş arayanların işletme itibarının oluşturduğu algılardan etkileneceklerdir. Buna ek olarak ise işe başvuran adaylar birçok işletme için potansiyel müşteridir. Böylece pozitif itibar yaratılmasında işe alım süreci içinde marka niteliği ve gelecek pazar başarısı oldukça etkiler.<sup>35</sup> İtibarlı işletmelerin nitelikli çalışanları ve işgücünü işletmede tutma ve işletmeye çekme de diğer rakiplere göre fayda sağlayacaktır. İtibarlı bir şirkette çalışmak hem çalışan için prestij hem de işletmenin insan kaynaklarının performansı için yarar sağlayacaktır. Üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra itibarlı şirketlerde çalışmayı arzuladıkları ve en iyi itibarlı şirketler sıralamaları adı altındaki araştırmalardan etkilendikleri belirlenmiştir. Böylece kurumsal itibar çalışanlar açısından önemli bir etki yaratmakta ve bu çalışanların işletmeye olan davranışlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumsal itibarı doğru uygulayan işletmelerin toplum tarafından kazanılan itibar algısı, o işletmede çalışmak isteyenlerinin arzusunu da doğrudan etkilemesinin yanı sıra işletmenin insan kaynaklarının performansını da arttırmasında avantaj sağlar, insan kaynakları bakımından da devamsızlık oranları azalır, işletme verimliliğini artırır.<sup>36</sup>

### **1.2.3. Pazarlama Bakımından**

Başarılı bir itibar, işletmenin pazarlama faaliyetlerini etkin kılacaktır. İtibarlı bir işletmenin ürün veya hizmetlerinin güvenilir olarak algılanması pazarlama çalışmalarının daha geniş kitlelere ulaşmasını ve bu çerçevede toplumun ilgisini çekmesine, tüketicilerin fiyat konusunda fazla itina göstermemesine, sınırlı sayıda üretim yapan işletmelerin ürün ya da hizmetlerine daha fazla talep göstermelerine sebep olmaktadır.<sup>37</sup> Olumlu itibar çatısı altında; kaliteli, güvenilir işletme ile kaliteli, güvenilir ürün/hizmet eş değer niteliktedir. Bu doğrultuda yüksek itibarlı işletmelerin tüketicilerinde marka sadakati görülmektedir, Ürün ya da hizmetin bedeli ne olursa olsun onu ödemeye razıdırlar. Pazarlama alanında yapılan

<sup>34</sup> Fombrun Charle - Mark Shanley, What's in A Name? Reputation Building and Corporate Strategy, Academy of Management Journal, Vol 33, No 2, 1990, p234

<sup>35</sup> Cable M. Daniel, Mary E. Graham, The Determinants of Jobs Seekers' Reputation Perceptions, Journal of Organizational Behaviour, Vol 21, No 8, 2000, p929

<sup>36</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s 76

<sup>37</sup> Çiftçioğlu, a.g.k., s 11

çalışmalarda, uzun dönemli itibar ömrünün kısa dönemli ürün kalitesinden daha önemli olduğu açıkça gösterilmektedir.<sup>38</sup> İşletmenin pazara yeni sunacağı ürün/hizmet tüketici tarafından merak uyandırıp bu yeni ürün/hizmete şans vermektedir. Ayrıca pazar açısından kattığı değere bakacak olursak, başarılı bir itibarın işletmeye pazar payını genişletmesi bakımından da fayda sağladığı belirtilmiştir. Güçlü itibara sahip şirketler, pazarda çok kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızla kabul görerek, pazar paylarını genişletme avantajı yakalayabilmektedirler.<sup>39</sup>

#### **1.2.4. Finansal Performans Bakımından**

Son yıllarda kurumsal itibar ve finans arasındaki ilişki oldukça çalışılmaya başlanmıştır. Kurumsal itibarın finans performansı arasında paralel bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Böylelikle geçmişle bugüne baktığımızda; günümüzde yatırımcılar, işletmelerin sorumluluklarına, etik oluşuna, çevre değerine daha fazla önem verdikleri gibi diğer yandan kâr hedefi ve aidat duygusunu da ekleyerek yatırım isteklerinde bulunuyorlar.<sup>40</sup>

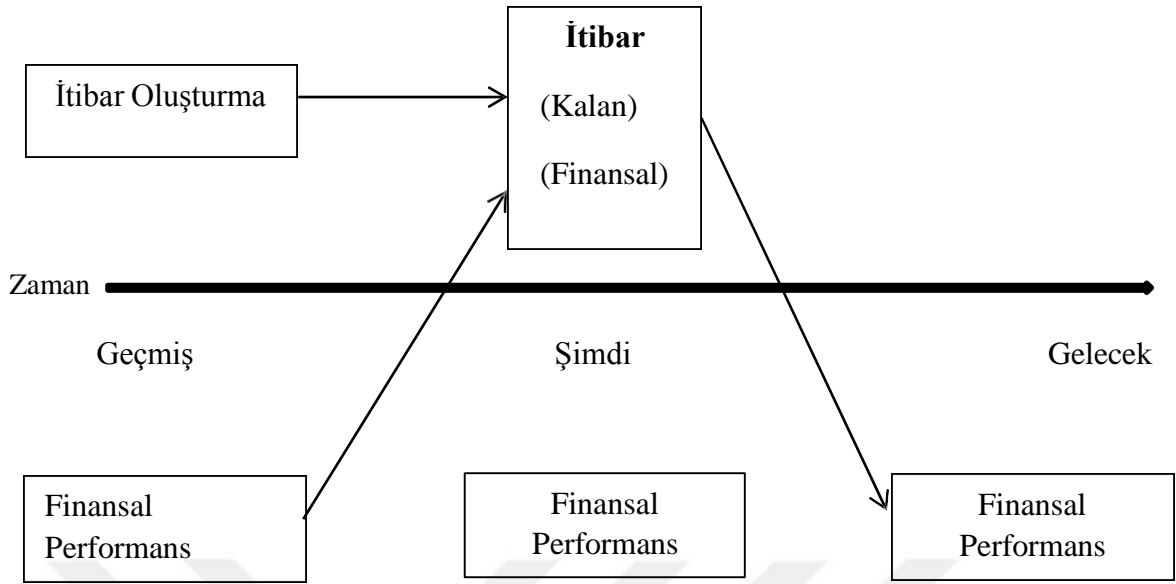
İyi bir itibar, süreklilik arz eden kârlılıktaki başarıyı ya da devam eden üst finansal performanstan oluşan değerli bir varlıktır. Grahame Dowling ve çalışma arkadaşı yapmış oldukları çalışmada, finansal performansın mevcut ve gelecekte nasıl etkilendiğini, geliştiğini ve katkı sağlayan faktörler üzerinde çalışarak kurumsal itibarı incelemişlerdir. Bu çerçevede işletmenin diğer rakipleriyle kıyaslandığında mevcut işletmenin bütün önemli bileşenleri tanımlanarak geçmiş etkinlikleri ve gelecek beklentilerdeki tüm algılar itibarı oluşturur. Bu da dış paydaşların işletmeler hakkında iyi ya da kötü olarak nitelendirdikleri yorumlar işletme itibarını etkiler. Grahame Dowling ve çalışma arkadaşı yapmış oldukları çalışmayı şekil 1 üzerinde göstermektedirler.

---

<sup>38</sup> Bozkurt, a.g.m., s 51

<sup>39</sup> Güzelcik Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s 237.

<sup>40</sup> Özbay Deniz, Yakup Selvi, Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir model Önerisi,



Şekil 1: Finansal Performans Dinamikleri – İtibar Modeli

**Kaynak:** Roberts Peter – Grahame Dowling, **Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance**, Strategic Management Journal, Vol 23, No 12, 2012, p 1078

Fombrun kurumsal itibarı, yüksek itibarlı işletmeler için gelirlerini arttırdığını vurgulamaktadır.<sup>41</sup> Eğer bir işletme operasyonel maliyetlerini düşürebiliyorsa bu işletmenin sektörde itibarlı olduğunu gösterebilir. İtibarlı şirketlerin finansal performanslarında hisse senetlerine yapacakları yatırımları da doğrudan olumlu etkiler. Ayrıca itibarlı şirketlerin yapacağı anlaşmalarda pazarlık yaptırımı ve satın almalarda işletmeye maliyet yararı sağlar. Yüksek itibarla maliyet avantajı yakalayan şirketlerden biri olan Wal-Mart Amerika Birleşik Devletlerinin en güvenilir market zinciri olması itibarı doğrudan etkilemiştir. Bu doğrultuda yüksek kaliteli ürün ve hizmetleriyle düşük fiyattan satış yapmasıyla kendini konumlandırmıştır. Şirket yöneticileri, düşük fiyat ile tedarikçilerden alınan ürünler sonrasında yine ürünlerin nihai tüketiciyle düşük fiyatla sunulması kurumsal itibardan kaynaklandığını söylemektedirler.<sup>42</sup> Bu örnekte de görüldüğü gibi Wal-Mart'ın itibarlı oluşu hem pazarlama faaliyetlerini etkilemekte hem de düşük maliyet politikasıyla işletmenin finansal performansını olumlu etkilemiştir. Yapılan

<sup>41</sup> Fombrun, a.g.k, s 81-108.

<sup>42</sup> Çiftçioğlu, a.g.k., s 13

araştırmalar itibarlı olan şirketlerin hisse senedi piyasalarında, şirketin hisse senetlerine fazla tercih edildiğini göstermiştir. Bu da itibarlı şirketin yatırımcılarına daha güvenilir, disiplinli olduğu algısı yaratmakta ve daha az risk taşıdığı anlamına gelmektedir.<sup>43</sup> Böylece şirketin sektördeki değerini de olumlu etkilemektedir. Diğer bir değişle bir şirketin itibarı yüksek ise toplum tarafından yüksek değerli olduğunu, düşük itibarlı bir şirket ise piyasa değerini de düşürdüğünü söylemek mümkün. RepMan araştırma merkezinin yapmış olduğu 320 orta ve üst düzey iş dünyası temsilcilerini kapsayan itibar yönetimin finansal sonuçları etkisi adı altında yaptığı çalışmada, görüşülen iş dünyası temsilcileri nezdinde itibar yönetimin şirketlerin finansal değerlerine önemli ölçüde etki ettiğini ifade edenler %89 olduğu görülmüştür. “İtibar yönetimi, şirketlerin finansal değerlerine önemli ölçüde etki eder” ifadesine katılım seviyesi: katılmıyorum %3, biraz katılıyorum %8, katılıyorum %42, tamamen katılıyorum %47 olarak görülmüştür.<sup>44</sup>

### **1.3. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar**

Manevi bir kavram olan itibar, paydaşların nezdinde algılara dayanır bu çerçevede itibar değerinin oluşturduğu malvarlık, işletmenin bünyesindeki somut varlıkların toplamından daha büyük olduğu söylenebilir. Bu noktada kimlik ve imaj kavramları kurumsal itibar için önemlidir. Çünkü itibar kavramını oluşturan unsurlardır. Bu unsurlar birincil ve ikincil paydaşların örgüt hakkında ne düşündüklerini ifade eder.

İnternet teknolojisi, kurumsal iletişim çerçevesi ve uygulamasında yeni bir düzen oluşturmuştur. Kurumsal imajların ve kimliklerin örgütlerin web sitelerinden ve sosyal medya kullanılarak nasıl oluşturulduğu konusu önemlidir.<sup>45</sup>

#### **1.3.1. Kurumsal Kimlik**

Kimlik, çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini ifade eder. Örgüt içerisinde edindiğimiz tecrübeler, örgütün çalışma biçimi, kültür, işyeri hakkındaki diğerlerinin düşüncesi kimliği etkileyecektir.<sup>46</sup> Bir işletmenin ürün/hizmetinin markasının, kalitesini, yaptığı işin başarılı/başarısız, güzel/çirkin, sağlıklı/sağlıksız olarak tüm paydaşlarının zihninde oluşturduğu algı bütünüdür. Araştırmacı olan Olins’in tanımıyla kurumsal kimlik,

<sup>43</sup> Fombrun, a.g.k, s 77.

<sup>44</sup> RepMan, İş dünyası Temsilcilerinin Gözünden Türkiye’ de İtibar Yönetimi, 2014

<sup>45</sup> Mengü Seda, Kurumsal İletişim Yönetimi ve Profesyonel Markalar, Derin, İstanbul, 2013, s 123

<sup>46</sup> Karaköse Turgut, Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi, Nobel, Ankara, 2007, s 20

yönetimin fikirlerini dışarıya yansıtmasıyla oluşabileceğinin altını çizmektedir. Kısaca, bir işletmenin ismi, logosu, işletmedeki çalışanlar, işletmenin iç ve dış dekorasyonu, işletmenin yönetim şekli, reklam ve halkla ilişkilerin tüketicilere yolladığı mesaj sinyalleri hatta işletme girişindeki güvenlik görevlisinin davranış biçimine kadar uzanan bu kimliğin paydaşlarda bıraktığı olumlu ya da olumsuz algılardan oluşmaktadır.<sup>47</sup>

İtibar ve kurumsal kimlik arasında şeffaf ve gerçek bir bağlantı bulunmaktadır. Fombrun'un tanımına göre kurumsal kimlik; bir işletmenin nasıl eylemlerde bulunacağı, nasıl kararlar alacağı, çalışanlarına karşı nasıl davranacağı, krizlere karşı nasıl bir eylemde bulunacağını belirler. Yöneticiler ve işletme çalışanlarının işletme kimliğiyle paralel davranması gerekmektedir. Bu bağlamda, kurumsal kimlik itibarın belkemiği olmaktadır.<sup>48</sup> İşletmenin çalışanları, itibar çatısı altında en önemli gruptur. Çünkü işletme çalışanları, dışarıya yansıyan bir ayna niteliği taşır. İşletme çalışanlarının tutumları ve davranışları kurumsal itibar için önemlidir. Kısacası, kurumsal kimliği işletmenin çalışanlarca nasıl gördüğüyle ilgili olduğunu söylemek mümkün. İşletme çalışanlarının bireysel beklentilerini karşılamaya çalışmak bile çalışan tarafından bir süre sonra doyum üst seviyeye çıkacaktır. Bu da çalışanların motivasyonunu artırarak iş bağlılığını beraberinde getirir. Bu süreçte istekli çalışan birey, işletmeye aitat duygusu içinde olacağından işletmenin hedefleri için daha fazla çaba gösterir bu da işletmenin itibarı için avantaj sağlayacaktır.<sup>49</sup> Kurumsal kimlik adı altında yapılan çalışmalarda, örgütün dış görünüşü olarak tanımlanırken, özellikle çalışanların, örgütü nasıl algıladıklarına dikkat çeker. Bu çerçevede örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için temelde çalışanlarının isteklerine cevap veriyor olmalıdır. Deal ve Kennedy' e göre örgütlerin temel yapı taşını oluşturan bu kavram, örgütün özelliklerini yansıttığı gibi örgüt sloganıyla birleşerek örgütsel kimlik oluşmaktadır.<sup>50</sup> Her örgüt kurumsal kimliğe sahiptir. İyi yönetilen kurumsal kimlik, örgütün başarıya ulaşması ve örgüt ile tüm paydaşlar arasındaki bağı sağlamlaşması için de önemlidir.

Literatürde kurumsal kimlik; organizasyonun performans karakterindeki geçmiş süreci kurumsal kimlik yönetiminin içerisine dahil edilir. Kurumsal strateji ve kurumsal

---

<sup>47</sup> Ak Mehmet, Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, M Group, İstanbul, 1998, s 18

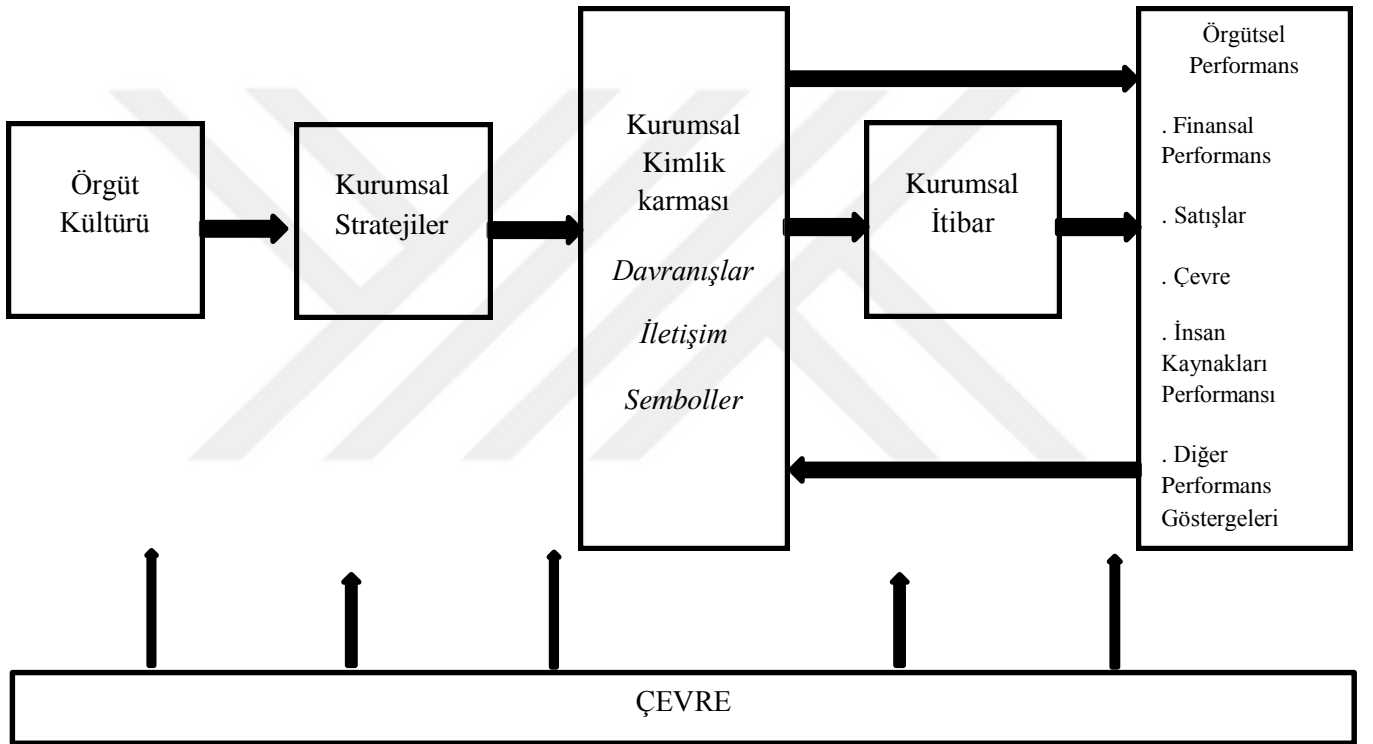
<sup>48</sup> Fombrun Charles, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, The Academy of Management Executive, Feb, 1996, pp. 71-72

<sup>49</sup> Karaköse, a.g.k., ss 20-21

<sup>50</sup> Karatepe Selma, İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, No 23, 2008, s 82

kimlik karması (organizasyonun mensuplarının davranışları, iletişim, semboller) başarılı kurumsal itibar elde etmek için son derece değerlidir. Ayrıca kurumsal itibar, organizasyon performansını iyileştirilmesinin sonucu olarak da söylenebilir. İtibar ve performans dış çevrenin yani kurumsal paydaşların, müşterilerin, çalışanların, hükümetin ve rakiplerin davranışlarına bağlı olarak gelişme ve değişiklik gösterir. Sistematik olarak bu, aşağıdaki şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Kurumsal kimlik oluşumu, itibar, gelişim ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi göstermektedir:



Şekil 2. Kurum Kimliği Modeli

**Kaynak:** Van Riel Cees - Balmer John, **Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management**, European Journal of Marketing, 1997, p342

Kurumsal kimlik bir işletmenin özgünlüğünü ve gerçekliğini ifade etmektedir. Kurumsal kimliği oluşturan unsurlar: Kurum stratejisi, felsefesi, kültürü ve kurumsal



dizayn olarak açıklanmaktadır. Aralarındaki ilişki, işletme markasını biricik kılarak diğerlerinden ayırdığı bu unsurları aşağıda açıklamak mümkündür.<sup>51</sup>

*Kurum Stratejisi*, şirketin pazar alanını, hedeflerini, seçtiği piyasada rekabet etmek için kullandığı politika ve programlarını sınırlayan ana plandır. Strateji, şirketin müşterileri için değer yaratmasını sağlayan faaliyetler sistemi ile sonuçlanır.

*Kurum Felsefesi*, kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kurum felsefesi için ön koşul; kuruluşun hedeflerinde makro ve mikro ekonomik işlevinde ve sosyal rolünde kendisini ne şekilde anladığıdır. Kurum felsefesi, kurumun değer tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden meydana gelmektedir.<sup>52</sup>

*Kurum Kültürü*, çalışanların davranışlarını ve kurumun görünüm şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzı sistemidir. Başka bir deyişle kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir.<sup>53</sup>

*Kurumsal Dizayn*, bir kurumun kendini görsel olarak ifade etme biçimi olarak kurumsal dizayn unsurları arasında marka, yazı ve tipografi, renk, mimari tarzlarının görsel sunum şekilleri yer almaktadır. Bu görsel ifadeler sayesinde şirketler, pazardaki rakiplerinden ayrılmakta ve hedef kitlelerin akıllarında kalarak hatırlanmaya çalışmaktadır.<sup>54</sup>

### **1.3.1.1. Kurumsal Kimlik Çeşitleri**

İşletmenin kurumsal kimliğinin nasıl olması gerektiği, işletmenin yapısıyla ilgili olduğu çok açıktır. Kurumsal kimliği; tek çeşit kimlik, desteklenmiş kimlik, markalaşmış kimlik olarak aşağıda inceleyeceğiz.

---

<sup>51</sup> Gray and Balmer, a.g.m., pp. 696-697

<sup>52</sup> Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 4. Baskı, İstanbul, 2003, s.6

<sup>53</sup> A.g.e., ss.212-213

<sup>54</sup> Akıncı Beril, Kurum Kültürü, İletişim yayınlar, İstanbul, 2003, ss180-181

### 1. Tek Çeşit Kimlik

İşletme sadece tek bir görsel kimlik kullanır. Bu sebeple işletmenin ürünleri kolayca algılanır. Buna örnek olarak; Burger King, THY, Shell, Apple, Arçelik verilebilir.

### 2. Desteklenmiş Kimlik

Bu gibi işletmelerde hem ana işletmenin hem de yan kuruluşun ayrı kimliklerine sahiptir. Örnekle desteklemek gerekirse;

General Motors; Opel

Altınıyıldız; Beymen, Benetton, Sisley

Koç; Arçelik, Beko

Procter&Gamble; Braun, Blendax, Duracell

Bu markaların ana işletmesinin hangisi olduğu tüketici zihnine reklamlar sayesinde sağlanır.

### 3. Markalaşmış Kimlik

Bu kimlik adı altında ana işletmenin kimliği, alt işletmenin kimliğinin altında kalır. Dolayısıyla kullanacağı tüketici ürün/hizmetin sahip olduğu hangi ana işletmeye sahip olduğunu bilemez. Böylece pazara yeni çıkacak olan işletme markasının ilk etapta ana işletmeden ayrılması işletmeye başarısızlık getirecektir.<sup>55</sup>

Balmer'in öne sürdüğü çalışmasında; kurumsal kimliğin biçimlendirilmesinde inançların ve değerlerin önemli bir etken olduğunu, bu da organizasyonun kurumsal kimliğini belirlemesi için kilit nokta olarak görülmektedir. Bir araştırmacı, organizasyon içerisinde geniş çaplı erişime ulaşmak isterse, işletmenin inançlarını ve değerlerini ortaya çıkartabilmek için Balmer's benzerlik incelemesi(BAA: Balmer's Affinity Audit) bu bakış açısıyla yapılmış bir çalışmadır. İnanç ve değer sistemlerinin araştırılmasında, çalışanların dili, ideolojileri, ritüellerine ve inançlarına değinerek elde edilir. Aslında araştırma yapan kimse, organizasyon belgelerini incelemesi, gözlemlemesi, yarı planlanmış görüşmelere ve toplanmış verilerin metotların çeşitliliğine itimat eder. Balmer'in araştırması aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> AK, a.g.k., ss 21-22

<sup>56</sup> Van Riel Ceas - Balmer John, Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management, European Journal of Marketing, 1997, p 344

BAA (Balmer's Affinity Audit) dört temel basamak sürecini kapsar:

1. Kurumsal strateji ve misyonun oluşturulması,
2. Organizasyon içerisinde baskın inanç ve değer sistemlerinin ortaya çıkarılması,
3. Kurumsal misyon ve stratejiye karşı inanç ve değer sistemlerinin değerlendirilmesi,
4. Kurumsal misyon ve stratejiler desteklenerek, değer ve inanç kavramlarının altını doldurarak geliştirmek,

### 1.3.2. Kurumsal İmaj

Örgüt kimliğini oluşturmaktaki son aşama imaj olarak nitelenebilir. Örgüt kültürü; örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, üyelerini bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır. Bu bakış açısıyla örgüt kültürü, karmaşık ilişkiler dünyasında bireye yol gösteren, düşünsel ve duygusal bir yol haritası biçiminde kabul edilmektedir.<sup>57</sup> Örgüt kimliği ve örgüt kültürü oluşturulmadan imaj yaratmak istenilen imajdan uzaklaşır. İmaj, örgüt kimliği ve örgüt kültürünün tüm paydaşlar tarafından algıda bıraktığı izlenimdir. İyi bir örgüt imajı, örgütün yabancı sermayesi ve öz kaynaklarını arttırması konusunda doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda örgüt için son derece önemli olan soyut bir varlıktır, doğru kullanılmadığı takdirde örgütün değer yatırımı kaybetmesine sebebiyet verir.<sup>58</sup> Literatürde imaj hakkında farklı tanımlamalar mevcuttur. İmaj, kurumun dışa yansıyan görüntüsü olarak, kamuoyu ile olan ilişkilerde önemli bir yer tutan kurum imajı, marka imajını da etkileyen önemli bir unsurdur.<sup>59</sup> İmaj düzeni, organizasyon üyelerinin oluşturduğu bir perspektiftir çünkü imaj, işletmenin dış paydaşlarının algılarını etkiler.<sup>60</sup> İmaj Capriotti'e göre birtakım maddelere göre oluşturulur: (a) büyük medyadaki iletişimler; organizasyon tarafından kontrol edilen diğer bilgi ve ticari mesajlar, (b) İnsanlar arasındaki ilişkiler; fikir liderleri ve referans gruplarının etkisi, (c) İşletme ve işletmenin sahip olduğu paydaşların kişisel tecrübeleri olduğunu ve işletmelerdenetim

<sup>57</sup> Tüz Melek, Zeyyat Sabuncuoğlu, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, 4. Baskı, Bursa, 2008, s.332

<sup>58</sup> Karatepe, a.g.m., s 83

<sup>59</sup> Peltekoğlu Balta Filiz, Halkla İlişkiler Nedir?, Beta, 6. Baskı, İstanbul, 2006, s.569

<sup>60</sup> Bromley, D.B., Psychological Aspects of Corporate Identity. Image And Reputation. Corporate Reputation Review, 2000, Ss 240- 252

geçirdiği takdirde son iki maddenin oldukça önemli olduğunu da vurgulamaktadır.<sup>61</sup> Kurumsal imaj bir süreç sonunda elde edilmektedir. Bu süreç hafızada yer alan ve zihinsel görüntülere dönüşen işletme hakkındaki algılar, hisler, bilgi ve geçmiş deneyimlerden oluşmaktadır.<sup>62</sup> Kurum imajı, planlı ya da planlanmamış sözlü ve görsel unsurların birleşiminden oluşmaktadır. Söz konusu sözlü ve görsel unsurlar, kurum kapsamında ortaya çıkan ve gözleyen üzerinde etki bırakan unsurlardır. Kurum imajı, hedef kitlenin kurum hakkındaki sahip olduğu tecrübe, inanç, duygu ve izlenimlerinin tümünün açık bir sonucu olmaktadır.<sup>63</sup> Dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, kurumun vizyonu, misyonu ve örgütsel değerlerinden oluşan kurum kimliğinin bir algılanış biçimidir Bu açıdan imajın en belirgin unsurları şunlardır.<sup>64</sup>

- Bir örgütün gelecekte olmak istediği durumu,
- İdealini ve var olma nedenini açıklayan vizyonu,
- Onu diğer örgütlerden ayırt eden ve üstlendiği özel görevleri yansıyan misyonu,
- Sahip olduğu dünya görüşüne temel teşkil eden örgüt kültürü,
- Sosyal sorumluluklarını ifade etmeye yönelik düzenlenen iletişim stratejileri ve kurumsal dizaynıdır.

Dolayısıyla imaj, kurumsal işleyiş için iki sebepten dolayı önemlidir. Birincisi, bağlılıkları ortaya çıkarmak ve sürdürmek için gerekli bilgileri sunarken, ikincisi işletmenin sürekliliği için önemli olmaktadır.

Bu tanımlardan yola çıkarsak, paydaşların örgüt hakkındaki deneyimleri sayesinde zihinlerinde oluşturduğu olumlu ya da olumsuz algılar bütünüdür. Örgüt iyi bir imaj sağlamak istiyorsa bunun hakkında sistematik olarak üzerinde uğraşmalıdır. Örgüt iyi bir imaj için çaba sarf etmelidir çünkü imaj kavramı örgüte tesadüfen uğramaz. İyi bir imaja sahip olan örgüt paydaşları tarafından güven sağlar. Bu da örgütün her hangi bir zorluğunda paydaşları tarafından hoşgörüle karşılanabilir. Kurumsal imajı iyi olamayan bir işletmenin ürün/hizmeti ne kadar iyi olursa olsun satış hacmi istenilen düzeyde olması mümkün olmayabilir. Fakat yüksek kurumsal imaj ile işletmenin kaliteli ürün/hizmeti

---

<sup>61</sup> Capriotti Paul., Strategic Planning of Corporate Image, Ariel, Bercelona, 1999

<sup>62</sup> NGUYEN Nha, LEBLANC Gaston, Corporate Image and Corporate Reputation in Customers Retention Decisions in Services, Journal of Retailing And Consumer Services, Vol 8, Issue 4, 2001, p.228

<sup>63</sup> Ak Aysel, Hande Birsal Engin, Vakıf Üniversitelerinin Kurumsal Reklamları İle Kurum Kimlikleri Arasındaki İlişki “Bu Üniversiteler Ne Diyor, Ne Vadediyor?”, Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu, Cilt 2, 15-17 Nisan 2009, ss.328-329

<sup>64</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Alfa Aktüel, 9. Baskı, Bursa, 2008, s.89

bütünleştğinde pazarda güven, işletme kârlılığı, sermayenin artmasına ve güçlü bir itibara kaynak sağlar. Kurumsal imajda dışsal algıların ve çalışanların algılarının eşleşmesi gerekmektedir. Kurumsal imaj üzerindeki anahtar aktörler çalışanlardır çünkü çalışanların inanç ve görüşleri, tecrübeleri, hissettikleri ve tutumları diğer paydaşları etkileyecektir.<sup>65</sup>

Olmedo ve Leon'un yapmış oldukları çalışmada; eğer itibar kurumsal imaj ve kimlik değerlendirmelerini kapsıyorsa ve çalışanlar için son derece önemliyse bu iki kavram global itibar anlamında işletme için oldukça önemli bir etkidir. Bu nedenle çalışanın itibar görüşü, kurumsal kimlik ve imajın bir sonucu olarak görülür. O halde bu kavramlar çalışanların sosyal kimlikleri ve kişilikleriyle etkilenir. Aslında çalışanların işletmeyi nasıl gördüğü, diğer paydaşların algılarını etkileyecektir bu da itibarın şekillenmesinde önemlidir.<sup>66</sup>

Kurum imajı, kurumun algılanmasında etkili olan unsurlar göz önüne alındığında birçok açıdan sergilenebilen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumun görsel kimlik elemanları olarak kurumsal dizaynını oluşturan unsurların bir imaj yansıtma özelliğinin bulunması söz konusudur. Kurumun logosu, amblemi, marka adı, renkleri, reklamlarında sergilenen kurumu yansıtan görsel nitelikli unsurlar, kurumun tanımlanması, bilinirliği üzerinde etkili olmakla birlikte, kurumun yansıttığı kimlikle ilgili ipuçları da sergilemektedir. Kurumun kendini tanımladığı somut değerler olan sembollerle neleri hedeflediği ve ne tür anlamları aktarmak istediği de kurumun imajını ifade eden bir unsur olarak göze çarpmaktadır.<sup>67</sup>

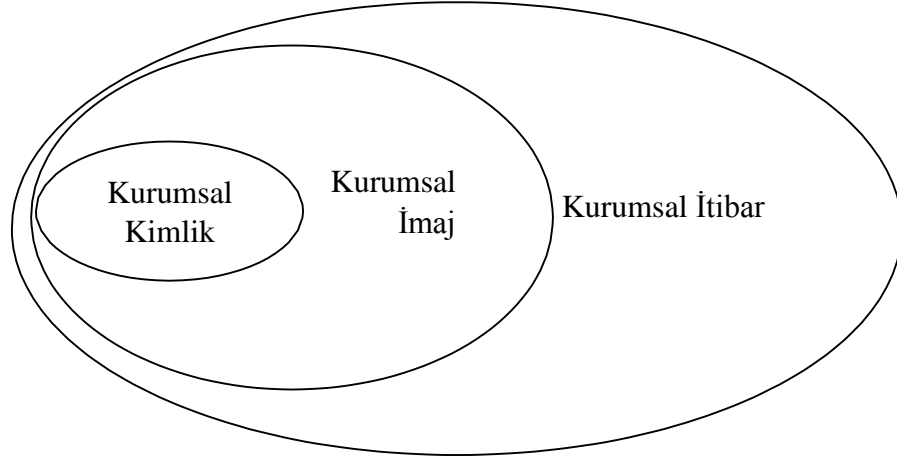
Kurumsal itibar, paydaşların işletmenin itibarı hakkındaki görüşlerini, kimliğini, imajını kapsayan kolektif bir kavramdır. Paydaşların işletmeye ilişkin oluşan kimlik, imaj, deneyimleri ve inançlarını yansıtmaktadır. Kurumsal kimlik, kurumsal imajı kuvvetlendirmektedir. İşletmenin var olan kimlik sembolleri, toplumdaki bireylerin işletme imajını hafızalarına kolayca kaydedip hatırlamalarına yardımcı olmasıyla birlikte; kimlik sembolleri, kurumsal imajı ve itibarı arttırmaktadır.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> Helm Sabrina, Employee' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation, Journal of Business Research, No 64, Vol 7, 2011, p 657-663

<sup>66</sup> Olmedo Isabel - Inocencia M. Martinez-Leon, Influence of Management Style on Employee views of Corporate Reputation. Application to Audit Firms, Business Research Quarterly, 2013, p 226

<sup>67</sup> Ak Engin, a.g.m., s.329

<sup>68</sup> Dennis A. Gioia, Majken Schultz and Kevin G. Corley, Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability The Academy of Management Review, Vol:25, No:1, 2000, p.70



Şekil 3: Kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki ilişki

**Kaynak:** Olmedo Isabel - Inocencia M. Martinez-Leon, **Influence of Management Style on Employee views of Corporate Reputation. Application to Audit Firms**, Business Research Quarterly, Vol 14, No 4, 2014, p 225

Walker'in yapmış olduğu bir araştırmada yirmiyedi yıl boyunca kurumsal kimlik, imaj ve itibar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Şekil 4'te bu ayrıntılar gösterilmiştir.

	Örgütsel Kimlik	Örgütsel İmaj	Kurumsal İtibar
<b>Paydaşlar:</b>			
içsel ya da dışsal	İçsel	Dışsal	İçsel ve Dışsal
<b>Algılar:</b>			
Mevcut istenen	Mevcut	İstenen	Mevcut
<b>İşletmenin içinden ya da dışından çıkan</b>	İçinden	İçinden	Dışından
<b>İşletme için mümkün olabilecek pozitif ya da negatif algı</b>	Pozitif ya da Negatif	Pozitif	Pozitif ya da Negatif
<b>İlgili soru</b>	Neye/Kime inanmalıyız?	Neyden ve kimden ne istiyoruz?	Ne görüyoruz?

Tablo 1: Örgüt kimliği, örgüt imajı ve kurumsal itibar arasındaki ilişki

**Kaynak:** Feldman Percy Marquina, Rolando Arellano Bahamonde, Isabelle Velasquez Bellido, **A New Approach for Measuring Corporate Reputation**, Revista De Administraçao De Empresas

Şekildeki tabloda, kurumsal itibar iç ve dış paydaşların mevcut pozitif ve negatif algılarına dayanır. Bu bağlamda örgütsel kimlik ve imaj farklılaştırılabilir. Bu da paydaşları kavramsallaştırır (iç paydaşlar için kimlik ve dış paydaşlar için imaj). Kurumsal itibar; kimlik ve imaj kavramları gibi çalışılabilir. Kimlik işletme içinde oluşabileceği gibi işletme kültürüne de dayanır. Mevcut uygulamalar, hikaye, değer ve davranışlar bütünü kapsar. İmaj dış paydaşların zihninde oluşur: bu algılar doğrudan ya da dolaylı tecrübelerle dayanan geçici izlenimdir. Kurumsal itibar zamanlar inşa edilir. Bu da kurumsal itibar imaja göre daha dayanıklı, kararlı bir kavramdır. Her iki kavram birbiriyle ilişkilidir. Yıllardır imaj birikimi olmasıyla kurumsal itibar kavramsallaştırıldı.<sup>69</sup>

### **1.3.3. İşletme ve Etik**

Etik, doğru ya da yanlış olan tutumların üzerinde duran bir kavramdır. Bu kavramın kuralları ne zaman doğru ve geçerli olduğu ya da ne zaman yanlış ve geçersizliği konusunda genel durumunu kapsar. Sonuç olarak, bireysel ya da toplumsal ahlaki tecrübelerin yaşantımızdaki boyutuyla ilgilenir.<sup>70</sup>

Etik, insan ilişkileriyle ilgilenmenin yanı sıra ahlaki davranışlara yol göstericiliği yapar. Etik araştırmacıların, toplumun her geçen gün karşılaştığı bir kavramdır. Bu bağlamda birey ya da grupların yaşamak için eylemde bulunması sonrasında, kararlar alıp değerlendirmeler yapması gerekmektedir. Bu çerçevede işletme yöneticilerinin etik kavramı ve boyutlarına önem vermesi son derece önemlidir.<sup>71</sup>

#### **1.3.3.1. İşletme Etiği**

İşletme etiği, iş ortamındaki ahlaki karmaşık ahlaki ikilemleri analiz edip, sonuçlanması için etik prensiplerinin uygulanmasıdır. İşletme etiğinin tek bir tanımı olmamakla birlikte, araştırmacıların yapmış olduğu tanımları incelemek gerekir. İşletme

---

<sup>69</sup> Feldman Percy Marquina - Rolando Arellano Bahamonde - Isabelle Velasquez Bellido, A New Approach for Measuring Corporate Reputation, Revista De Administraçao De Empresas, Vol 54, No 1, 2013, p 54-55

<sup>70</sup> Bilçin Tak, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları İle İlişkilerinin Yönetimi, 2009, İstanbul, s 20

<sup>71</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat - Tuncer Tokol, İşletme, Bursa, 2003, s 51

etiği, bir işletmenin faaliyet s¼recinde alınan kararların doğru ya da yanlış, haklı ya da haksız olanın ne olduğuna bakar. İşletme etiği bu konularda çalışanlara rehber niteliği oluşturur. Laura Nash, iş etiğini; bireysel ahlaki normların, işletmelerin hedeflerine nasıl senkronize edeceğini incelemiştir. Aynı bir ahlaki boyut olmadığını iş ortamında çalışan ahlaklı insanların, kendi iş ortamlarındaki meselelerini nasıl kabulleneceğine yönelik bir çalışma b¼t¼n¼d¼r.<sup>72</sup>

İş etiğinin kkl¼ temeller ¼zerinde olabilmesi için etiğin iyi bir teori ¼zerinde uygulanabilmesi gereklidir. İşletme erevesi içinde ahlaki yargıların ve karakterlerin değerlendirilmesi ve onların eylemlerinin uygunluğunun yansıtabilmesidir.<sup>73</sup>

Başka bir tanımlamada ise, iş etiği bireysel farklılıklar içermesiyle son yıllarda yeniden ilgi görmektedir. İş etiğinin yapısı tanımlanabilmenin yanı sıra bir işin önemini yansıtan değerlerle bireyin yaşamını etkilemektedir. Aynı zamanda bir kişilik özelliği olarak da söylenilmektedir.<sup>74</sup>

Etik, rg¼t içinden ve dışından kaynaklanan problemlerin z¼m¼ için rg¼t ve çalışanların ihtiyaç duydukları d¼zeni oluşturur. Bu d¼zen çalışanların etik ilkelere göre hareket etmesinde motive edici bir etkidedir. Bu paralelde, rg¼t k¼lt¼r¼n¼ de etkileyebileceği gibi çalışanların rg¼t içinde ve dışında nasıl davranması gerektiğini belirler.<sup>75</sup>

İşletme etiği, işletme standartları içinde işletme politikalarına, davranışlarına uygunluğu ¼zerinde durmaktadır. Böylece, işletme etiğini her farklı çatı altında davranışsal ahlaki d¼zen olarak da söyleyebiliriz. Doğudan doğruya sadece ahlak ve norm kavramları ¼zerinde durmaz, belirli tutumların çeşitliliğinin yanı sıra analizleri de uygulamaktadır.

Genel olarak iş etiği, iş d¼nyasında d¼r¼stl¼k g¼ven, saygı çerçevesinde kabul edilebilir davranışları belirleyebileceği gibi ahlak normlarının kurumlarda çalışanlara uygulanır. Bu çerçevede bu normların toplum tarafından gr¼ř birliğine varılmış standartlara paralel olmalıdır. G¼n¼m¼zde resmi olmayan yapıların rg¼tlerce

---

<sup>72</sup> Tak, a.g.k, ss 23-24

<sup>73</sup> Jones M. Thomas - Andrew C. Wicks, Convergent Stakeholder Theory, Academy of Management Review, Vol 24, No 2, 1999, p 214

<sup>74</sup> Miller, M. J. - Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The Meaning And Measurement of Work Ethic: Construction And İnitiaı Validation of A Multidimensional İnvntory. Journal of Vocational Behavior, Vol 60, p 451

<sup>75</sup> Sayılı Halil - Veysel Ağca - Duygu Kızıldağ - Yaşar Uğurlu, Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma, S¼leyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Vol 2, 2009, s 173



desteklenerek, örgütsel düzeyde bir takım olguları gün yüzüne çıksa da önemli olan bunları iş etiği içinde değerlendirip uyumlaştırmak gereklidir.<sup>76</sup>

Örgütlerde etik bilincinin etkili olabilmesi için, etik ilkelerinin düzenlenmesi oldukça önemlidir. Oluşturulan etik ilkeler, örgütlerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde, doğru davranışların sağlanması konusunda onlara rota olacaktır. Etik ilkelere doğru ve bağımlı kalan örgütler, uzun dönemde sürdürülebilirliğini sağlayıp, müşterilere güven algısı verip, rakiplerinden önde olacağı bir konum yakalayacaktır.<sup>77</sup>

İşletmeler etik kavramına daha fazla dikkat etmektedirler. Neden işletmeler bu kavram üzerinde çok fazla durmaktadır? Bunun nedenlerini sıralamak gerekirse:<sup>78</sup>

1. Toplum işletmelerden sosyal sorumluluk anlamında ve etik faaliyetleri bakımından yüksek performans bekliyor olmaları,
2. İşletmeler ve işletme çalışanlarının çevreye ve topluma zarar verecek davranışları engelleme ve doğru etik kodlarının uygulanmasıyla bireyleri ve rakipleri teşvik etmesi,
3. İşletmelerin, etik olmayan davranışlar çerçevesi içinde çalışanları ve rakiplerinden zarar görmeyi engellemek için etik kavramını yaymak istemeleri,
4. Etik performansı başarılı olan şirketlerdeki çalışanların kendilerini daha güvende hissetmesi

İşletmeler, uluslararası pazarlarda da etik kavramına dikkat etmelidirler. İşletmelerin, kendi ülkelerinde çocuk işçi çalıştırılması, çevreye zararlı üretim tesis kurmaları, üçüncü dünya ülkelerine zararlı ürünlerin pazarlanması gerekir. Bu tarz eylemlerin olması önce işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkede toplum tarafından kabul edilemez. Bir örnek vermek gerekirse, İsviçre firması olan Nestle'nin üçüncü dünya ülkelerine pazarladığı mamalar ebeveynlerin toz mamayla kirli suyu karıştırdıkları iddiasıyla hastalıklara ve ölümlere sebep oldu. Anne sütü muadili olan Nestle ürünlerine karşı boykot kampanyaları 1980'lerin başında avrupalara yayıldı. Nestle markası ise bu

---

<sup>76</sup> İleri Yalçın Yusuf - Yasemin Soylu, Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Selçuk Üniversitesi MYO Dergisi, Vol 14, No 2, 2011, s 253

<sup>77</sup> Karataş Doğan - Selen Doğan, Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşmasında Etiğin Önemi, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Vol 2, 2012, s 94

<sup>78</sup> Tak, a.g.k, ss 23-24

iddiaları hiçbir zaman kabul etmedi. Böylece işletme yatırım yapacağı başka bir ülkenin yasalarına, kurallarını analiz ederek; sosyal sorumluluk, küresel adalet, güven, şeffaflık ve dürüstlikle iş yapmalıdır.<sup>79</sup>

İşletme etiğini, çalışanlar çerçevesinden bakacak olursak, çalışanlara güven ilkesi içinde davranılması çok önemlidir. Çalışan bireyi iş yerinde aktiflik kazandıran, harekete geçiren iç ve dış faktörler vardır. Bu faktörler çalışanı iş performansında fayda sağlayacak ve işine yönlendirecektir. Bu bağlamda çalışan işini severek yapar ve iş tatmini sağlamış olur. Bireyler günlük yaşantılarında nasıl ki ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçiyorsa, iş ortamında da ihtiyaç ve beklentileri olacaktır. Bu çerçevede yöneticiler bu ihtiyaçlara mutlaka cevap vermelidirler. Örgütler amaçlarına ulaşmak için dikkat etmesi gereken husus; yöneticiler çalışan ihtiyaçlarını analiz etmelidir. Bu doğrultuda örgütsel hedefler konmalıdır. Çünkü bireyler kendi işlerini başkalarının işlerinden daha fazla vakit ayırmak için çaba verirler. Bu bağlamda, örgütler çalışan bireylerin hedeflerinden ziyade örgüt hedeflerine yönlendirmeyi stratejik olarak başarabilmelidirler. Böylece çalışan tatmini çok önemlidir. Çalışanın doğru hedefe yönelmesinde ve arzulamasında oldukça etkilidir. Çalışanın iş ortamında ne tür ihtiyacının eksik olduğu belirlenmeli ve giderilmesi için çalışılmalıdır. Bu da çalışan güdeleri olarak belirtilmelidir.<sup>80</sup> Mevcut çalışanların motivasyonları için doğru metotların kullanılması, fiziksel ve manevi güvenliliğin sağlanması son derece önemlidir ve bu da işletmenin odağında bulundurması gereken temel bir konudur. İş ortamlarında kadın taciz olaylarının yaşanması ve bu kadınların işlerini kaybetme korkusuyla ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle yöneticiler bu süreci koruyabilmek için işletme etiğinin çatısına girmektedirler. Böylece doğru etik kodlarının başarılı uygulanması bu tarz olayların yaşanmamasına engel nitel niteliği taşır. Dünyaca ünlü perakende zinciri olan WalMart 2000 yılında 6 çalışan kadının açmış olduğu cinsiyet ayrımcılığı davasıyla dünya basınına damga vurmuştu. Olayın sebebi yıllardır çalışan kadınların terfi alamayıp, işe yeni başlayan erkek çalışanlara erken terfi verilmesi olarak gösteriliyor. Fakat dava 11 yıl sürdü ve WalMart bu suçlamayı hiç bir zaman kabul etmedi. Mevcut dava 2011 yılında sonuçlandı ve Walmart'ın haklı olduğu sonucu çıktı. Ayrıca WalMart'ın son derece hassas ve insan hakları kanunlarına göre hazırlanmış olan etik

---

<sup>79</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat - Tuncer Tokol, İşletme, Bursa, 2003, s 53

<sup>80</sup> Keser Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Akademi, 2006, İstanbul, s 47-58

kodları bulunmaktadır.<sup>81</sup> Kişiler işe alım ya da terfi sürecinde cinsiyet, ırk, fiziksel vb. durumları göz ardı etmemelidirler. İnsan hakları kurallarına uygun olmayan tutumlar etik olmamaktadır. İşletmeler arası birleşmeler, devralmalar işletmede uzun süredir çalışan kişiler işten çıkarılır, geçici ya da part time olarak çalıştırılır. Bu işletme bünyesinde maliyetleri düşürse de işletme sağlık sigortası ödemeleri, emekli maaşı ödemelerini kestiğinde etik problemler baş gösterir.

İşletmeler tüketicilerle olan diyalogunu pazarlama sayesinde kurabilirler. Bu iletişim yasalarının çizdiği çerçeveye sağlanabilir. Fakat yasanın olmadı durumda etik müdahale eder. Tüketici ve işletme arasındaki ilişkinin etik kapsamındaki örneklere bakacak olursak; işletmenin pazara sunduğu ürünün reklamında rol alan ünlünün gerçekte o ürünü hiç kullanmaması etiksel sorunu ortaya çıkarır. Başka bir örnek ise; sigaranın televizyondaki reklamlarının yasaklanması US' de 1971' de olmuştur. Türkiye' de ise 7.11.1996' da 4207 sayılı kanun ile yasak konulmuştur. Alkollü içecekler 1984'te sadece radyo ve televizyon reklamlarında yasaklandığı bilinmektedir. Bu çerçevede çeşitli spor karşılaşmalarında alkol ve sigara markalarının spor takımlarına sponsor olması ve toplumun bunlarla karşı karşıya bırakılması etik sorundur.<sup>82</sup>

İşletmeler sürdürülebilir iş yaşamını desteklemek için iş etiğini benimsemek zorundadırlar. İşletmelerde yaşanan etik sorunlarının temelinde; disiplin, ücret sorunları, ayrımcılık, rüşvet, cinsel istismar olarak söylenebilir. Öncelikli olarak işletme çatısı altında işletme etiğinin kurumsallaşması, etik normlarının yazılı ve anlaşılır şekilde beyan edilmelidir. İşletme içindeki etik ilkelerinin başarılı uygulanması çalışanların tatmin seviyesini çıkaracaktır.<sup>83</sup>

İşletmelerde çeşitli davranışlar etik sorunlarını da beraberinde getirir. İşletmeye, işletme çalışanlarına ve toplumun geneline kendi çıkarları doğrultusunda hareket edenlerin etik sorunları işletmelerde doğmaya başlar. Dolayısıyla işletmelerde personel alım sürecinde personelin, etik kodlarına uyup uymadığı analiz edilmelidir.

İşletmeler stratejik yönetimle, müşterileriyle güven bağı yakalayarak uzun dönemli ilişkiler oluşturabilir. Bu ilişkiler, yöneticilerin etik davranışları, eylemleri, planları bu

---

<sup>81</sup> Wall-Mart Crisis, [http://www.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2011/09/Wal-Mart\\_CaseStudy.pdf](http://www.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2011/09/Wal-Mart_CaseStudy.pdf) (Erişim 2.10.2015)

<sup>82</sup> Sabuncuoğlu - Tokol, a.g.k., ss 51-55

<sup>83</sup> Ekrem Cengiz, İş Etiğinin İş Tatminine Etkisi: Gümüşhane Kamu Kurumları Çalışanları Örneği, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, No: 10, 2014, s 332-335

noktada önemli etkenlerdendir. Yapılan bir araştırmada (Weaver, 1999) tepe yönetimin, kurumsal etik ilkelere bağlılığı arttıkça işletme performansını da arttırdığı sonucu çıkmıştır.<sup>84</sup>

İşletmelerin etik kodlarının yanı sıra, kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları, müşterileri zarara uğratacak faaliyetler göstermesi etik ikilemi ortaya çıkarır. Çalışanların bu zarara götüreceği süreci değiştiremeyecekleri için topluma açıklama yapma yoluna giderler. Bu da işletmeyi yasal süreç yoluna sevk eder. Diğer bir yandan işletmeler rekabette oldukça etkilenirler bu da rakipleri etkisiz bırakmak için, etik olmayan davranışları oluşturur. Böylece kişi ya da diğer işletmeleri etik olmayan davranışlara özendirir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki işletmenin etik davranış sergileyip sergilememesi konusunda yöneticiler kilit konumdadırlar. Çalışanların davranışlarına rehberlik eden, onların model olarak gördüğü yöneticilerin etik davranışlarda bulunması önemli bir etkidir. İşletmenin büyümesi, gelişmesi için dikkat eden yöneticiler topluma hizmet, toplumun değerleri doğrultusunda edindiği sorumlulukları son aşamada düşünülmesi etik sorunlarını doğurabilmektedir. Bu çerçevede işletmenin etik faaliyetleri yöneticilerin değerleri içinde önemli anahtar niteliğindedir.<sup>85</sup>

İtibar enstitüsü, iş etiğinin sadece bir ilkeler topluluğu olarak değil tüm kademelerde karar almayı etkileyen bir süreç olarak uygulandığında, paydaş katılımı için vazgeçilmez bir özellik kazandığını vurgulamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile global rekabet ve pazar alanları üzerindeki etkisi dikkate alındığında herhangi bir ülkede ya da işletmede yaşanan etik dışı bir durum çok hızlı bir şekilde dünyanın her tarafına yayılabilmekte ve işletmenin itibarını olumsuz etkileyebilmektedir. Kurumsal itibarı koruyarak, işletmeye etik değerlerden oluşan bir sistem kurmak isteyen işletmelerin dikkate alınması gereken aşağıda verilmiştir.<sup>86</sup>

- Öz değerlendirme; öncelikle işletmenin kendini tanıması ve nerede durduğunu belirlemesi gerekmektedir.
- Tepe yönetimin bağlılığı; öncelikle üst yönetim etik değerlerin uygulanması ile uzun dönemli başarı sağlayacağına dair bir inanca sahip olmalıdır.
- Yazılı etik kodlarının oluşturulması gerekmektedir.

---

<sup>84</sup> Sayılı, a.g.k., ss 173-174

<sup>85</sup> Tak, a.g.k., ss 26-28

<sup>86</sup> Sayılı Halil, Özlem Yaşar Uğurlu, Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Cilt:12, No:3, 2007, s.90

- İletişim araçlarının etkin kullanımı; organizasyonun değerlerini iletebilecek yeni ve etkin yollar bulma işletmenin önceliklerinden biri olmalıdır.
- Çalışanlara eğitim verilmesi; etik düşünmenin ve davranmanın önemli çalışanlara anlatılmalıdır.
- Süreç gözden geçirilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.

### **1.3.3.2. Kurumsal İtibar ve Etik İlişkisi – ÖRNEK OLAY**

*1960 yılından sonra ABD’de ve Avrupa’da doğum oranları düştüğü için Nestle üçüncü dünya ülkelerine yönelmiştir. 1970 yılında üçüncü dünya ülkelerindeki sağlık memurları çocuklar üzerinde yaptıkları araştırmada çocuklarda vitamin eksikliği teşhisi koyarlar. Dr. Jellife ve uzmanlar, problemin bebek mamalarından kaynaklandığını belirtirler. Dr. Jellife, üçüncü dünya ülkelerinde bu mamaların dolaylı ve dolaysız olarak, 10 milyon bebeğin ölümüne sebep olduğunu belirtirler.*

*Eleştirilenler mamaların reklamının çok iddialı olduğunu belirtirler. Reklamlarda çocukların bu mamalar ile beslenen çocukların, diğer çocuklardan daha sağlıklı olduğu ileri sürülmektedir. Reklamlarda anne sütünden ise hiç bahsedilmemektedir. Bu nedenle anneler kendi sütleri yerine bu mamaları kullanmaya başlamışlardır.*

*1977 yılında müşteriler ve uluslararası sağlık örgütleri Nestle’ye karşı boykot yapmaya başlamışlardır. 1979 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Birleşmiş Milletler Çocuk Formu (UNICEF) bir konferans düzenlenmiştir. Bu konferansta çıkan iki önemli sonuç; çocuk mamaları için temel pazarlama öğelerinin oluşturulması ve uluslararası pazarlama davranışları için kod düzenlenmesi olarak açıklanmıştır. Kod esas olarak anne sütü yerine, çocuk mamaları kullanılmasını ima eden promosyonlar yapılmaması ve dolaylı ya da dolaysız olarak hamile kadınlara, annelere ve yakınlarına kod çerçevesinde ürün örneklerinin sunulmasının doğru olmadığını belirtmiştir.*

*Bu gelişmelerden sonra Nestle Firma imajını kurtarmak için bir halkla ilişkiler firmasıyla anlaşma yapmış, daha ucuz ürün politikasına girmiştir. Nestle yetkilileri hatanın kendilerinden kaynaklanmadığını, bu ülkelerde yaşayan annelerin eğitim seviyesinin düşük olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir.*

*Etik açıdan Nestle’nin bu uygulaması birçok tepkilere tartışmalara neden olmuştur. Reklamların yanlış yönlendirilmesi önemli bir etik sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Firma kendi üçüncü dünya ülkelerindeki annelerin ürününün içeriğini anlamadıkları ve*

*doğru kullanmadıklarını öne sürerek kendisini aklamaya çalışsa da, böyle bir durum görülebilir ve önlenabilir bir risk olduğu için işletmenin ahlaki sorumluluklarını ortadan kaldırmamaktadır. Bu nedenle işletmeler ülkeler ile ilgili ciddi araştırmalar yapmalı ve ülke koşullarına uygun reklam ve ürünlerle pazara girmelidirler.<sup>87</sup>*

Bu örnek olayda da görüldüğü gibi işletmenin yaşadığı etik sorunu bir kriz yaşamalarına sebep olmuştur. Bu çerçevede işletmelerin kriz dönemlerini atlatalmaları ve itibar risklerini ortadan kaldırmaları konusunda itibar yönetimi çerçevesinde profesyonel bir biçimde çalışmaları gerekmektedir. İşletme içinde itibar takımları kurulması halkla ilişkiler faaliyetlerini, paydaş ilişkilerini, medya politikalarını, kriz yönetimini içeren programlar oluşturulması işletmenin kurumsal itibarını desteklemek ve geliştirmek için ciddi bir önem oluşturmaktadır.

#### **1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İtibar Yönetimi İle İlişkisi**

Kurumsal sosyal sorumluluk geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu terim, organizasyon aktivitelerinin sonuçları, sosyal ve çevresel katkılar tanımlanarak kullanılır. Sosyal sorumluluk bilgilendirilmesi, topluluk içerisindeki grupların (çevreci lobi grupları, yatırımcılar, sivil toplumlar, vb.) ilgisini çekmek için, sosyal sorumluluğun ekonomik etkileri ve organizasyonun sosyal davranışlarının bilgisini açığa çıkararak bahsedilir.<sup>88</sup>

Örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk aktiviteleri müşterilerin algısındaki sermayedir. Çünkü bu algı müşterilerin; satıcıların ürünleri, bu ürünler hakkında kalite algısının geliştirilmesi, marka bağlılığını inşa etme ve marka memnuniyetindeki pozitif marka farkındalığına sebep olur. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk araştırmasının odağında, şirket ve toplumun maksimum sonuç elde edebilmesi için kurumsal sosyal sorumluluğun işletme stratejileriyle uyumlu uygulamalarını benimseyerek niçin, nasıl, ne sorularıyla yön verilir. Tüketici pazarlarında yapılan birçok araştırmada pozitif marka algısından doğan kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluğu belirtir.<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Alfa Aktüel, 9. Baskı, ss.224-225

<sup>88</sup> Lu Yingjun - Indra Abeysekera - Corinne Cortese, Corporate Social Responsibility Reporting Quality, Board Characteristics and Corporate Social Reputation Evidence from China, Pacific Accounting Review, 2015, p 97-98

<sup>89</sup> Lai Chi-Shiun - Chih-Jen Chiu - Chin-Fang Yang - Da-Chang Pai, The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation, Journal of Business Ethics, No 95, 2010, p 457-458

Kurumsal sosyal sorumluluk iş etiği ve kurumsal finans performansı arasındaki ilişkilerin kaynakları ve kurumsal politikalar içindeki değer araştırma konusu olarak önem kazanır. Özellikle kurumsal sosyal sorumluluk araştırması iki temel niteliğe sahiptir: toplumdaki işletmelerin meşruluğu ve yarış avantajı elde ederek sosyal sorumlulukla ilişkilendirilebilir. 1960'lardan beri kurumsal sosyal sorumluluk ve işletmelerin finansal performansı arasındaki bağlantıda ciddi bir tartışma yaşanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans kavramları arasındaki pozitif ilişkiler yapılan derin çalışmalar istatistikî verilerle desteklenmektedir. Ayrıca kurumsal itibarın ve sosyal meseleler yönetimin içeriğine süreçler ve etkileşimlerin etkisi finansal performans ölçümünün yönünü belirler.<sup>90</sup>

Sosyal sorumluluk ne bir heves ne de opsiyonel bir seçimdir. Müşteriler, paydaşlar ve işletmeler arasındaki ilişki içinde daha derin bir değişimi yansıtır. 1970'lerden beri müşterilere yönelik kazanç sağlamanın paydalarındaki inanç düşüş yaşadı. İlişkilerin temelindeki uygulanabilirliği görmek için aktif ve sorumlu vatandaşların olması, mevcut durumla onların işletmeleri etkin görmeyi arzulayan istekleri yer değiştirdi. Toplum işletmeler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmayı, işletmelerin markaları ve ürünlerinin arkasında nasıl durdukları konusunda detaylı bilgi edinmek istemektedirler. Bu çerçevede iyi işletmeleri ödüllendirmek için tüketim gücünü pozitif kullanırken, kötü olanları ise cezalandırırlar. Özellikle Unilever gibi geleneksel marka odaklı işletmeler için müşterilerin böyle bir güç kullanması önemli bir sınıflandırma niteliği kazandırır. Yapılan bir çalışmada İngiliz halkının satın alma kararlarında sosyal sorumluluğun çok önemli olduğu açığa çıkmaktadır. Bu çalışmada 1998 ve 1999 yılları arasındaki çıkan verilerde değişim yüzdelerinde önemli bir artış olduğu gözükmektedir. Sorulan soru ve değişim yüzdeleri aşağıda gösterilmiştir.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Siltaoja Marjo Elisa, Value Priorities As Combining Core Factors Between CSR and Reputation a Qualitative Study, Journal of Business Ethics, No 1, Vol 68, 2006, p 91

<sup>91</sup> Lewis Stewart, Measuring Corporate Reputation, An International Journal, Vol 6, No 1, 2001, p 32-33

**Soru:** Belirli bir işletmeden ürün ya da hizmet satın alma kararı aldığınızda, sosyal sorumluluğun sizce yüzdesel değer ne olmalıdır?

	<b>Çok</b>	<b>Oldukça Fazla</b>
<b>1998</b>	%28	%49
<b>1999</b>	%41	%41

İtibar yönetimi parayla satın alınamayacak kadar değerli bir varlıktır. Son yıllarda rekabetin iyice kızıştığı dönemde müşteriler, işletmelerle kuracakları duygu bağına, güven, samimiyet ve dürüstlük kriterlerine göre karar verebilmektedirler. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk adına yapılan çalışmalar topluma karşı duyarlı olduklarını gösterir. Kurumsal sosyal sorumluluk yönetimin esas faaliyet düzeninde olmalıdır. Dolayısıyla bu düzen departman ya da başka çalışanların sorumluluğuna verilmemelidir.<sup>92</sup>

Kurumsal sosyal sorumluluk tüketicilerin davranışlarını da son derece etkilemektedir. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk yapan şirketlerin marka bilinirliği ve değerinin artmasına avantaj sağlamaktadır. Marka denkliği ve marka imajının oluşturulması açısından önemli bir pazarlama aracı olmaktadır.<sup>93</sup>

Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimde; kurumsal sorumluluklar örgütlerin uygulamaları ve mesajları sahilinde paydaşlara ulaşır ve paydaşlar da bu sürece dahil olur. Bu noktada paydaşların zihninde olumlu değerlendirmeler olabilmesi için aslında önemli bir süreçtir. Sonuç olarak kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, örgüt ve paydaşları arasında değerli bir köprüdür.<sup>94</sup>

Her geçen gün daha iyi bir gelecek sunmayı hedefleyen lipton, Türk çayını gelecek nesillere aktarabilmek için Unilever Sürdürülebilir Yaşam Planı çerçevesinde sürdürülebilir çay tarımı projesini faaliyete geçirdi. Bu projede, çayın ömrünün yüzde yetmişbeşlik payını tamamlanmasından yola çıkılarak çayın ana vatanı olarak nitelenen

<sup>92</sup> Kadıbeşgil Salim, İtibar Yönetimi, MediaCat, İstanbul, 2012, s 136

<sup>93</sup> Mengü, a.g.k., s 122

<sup>94</sup> Gümüş Murat - Burcu Öksüz, İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, Journal of Yasar University, 2014, s 2131



Rize’de 15binden fazla çay üreticisini eğitmeyi, bölgedeki katı atık sorununu çözmeyi, çay üretimi yapılacak deneme bahçesi, bölgede yaşayan halkın sağlık taramaları ve elektronik veri tabanı çalışmalarını başlattı.<sup>95</sup> Bu bağlamda nüfus artışı ve küreselleşen dünyaya bağlı olarak, liptonun sosyal, çevresel ve ekonomik boyutta yaptığı sosyal sorumluluk faaliyetleri sürdürülebilirlik açısından daha iyi bir gelecek yaratmanın temellerini oluşturmaktadır.

Red Bull 20 yıldan daha kısa sürede küresel çapta gençlikle başarılı bir temas kurarak enerji içeceği pazarında lider konumuna gelmiştir. Red Bull otantiklik, orijinallik ve birliktelik içeren bir marka imajı oluşturmuştur. Ayrıca Red Bull markası uç sporlar, atletler, spor takımları ile temas halindedir. Bununla birlikte motor sporları, dağ bisikleti sporu, yelkencilik, kış sporlarına kadar Red Bull markasının sponsorlukları mevcuttur. Pek çok spor aktivitelerinde yer alan Red Bull 1998 yılından beri Türkiye’de sorumluluklarını sürdürmektedir. Dünya’ da 600’e yakın sporcuya destek sağlayarak spora 76 milyon €’luk bir pay ayıran marka Türkiye’de supersport sporcusu, 2007 ve 2010 Dünya Şampiyonu Kenan Sofuoğlu, ralli sporcuları Burcu Çetinkaya - Çiçek Güney, Dağ Koşusu Avrupa Şampiyonu Ahmet Arslan, 2009 Türkiye Bayanlar Slalom Rüzgar Sörfü Şampiyonu Lena Erdil, 2010 Dünya Kulüpler Şampiyonu Fenerbahçe takımının milli pasörü Naz Aydemir, milli basketbol oyuncusu İlkan Karaman gibi Türk sporcularına maddi ve manevi destek sağlamaktadır. Formula 1’de 2005 yılından beri kendi takımıyla giden ve 2010-2011 yıllarında birinciliği kazanan Red Bull’un 5 adet futbol takımı da bulunmaktadır. Türkiye’de kültür, sanat ve spor organizasyonlarıyla dikkat çeken, Red Bull’un ülkemizde gerçekleştirdiği en bilinen spor ve kültür organizasyonlarından bazıları; Red Bull Music Academy, Red Bull Anapop, Red Bull BC One, Red Bull Air Race Dünya Şampiyonası, Red Bull Flugtag, Red Bull Soapbox Race, Red Bull X-Fighters Truva, Red Bull Cliff Diving Dünya Turu, Red Bull King of The Rock ve Red Bull Sea To Sky’dir.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup>Lipton Web, Çay Tarımı, <http://www.lipton.com.tr/cay-hakkinda/detay/822205/cay-tarimi-surdurulebilirlik-cay-tarimi-projesi> (03.09.2015)

<sup>96</sup>Red Bull Web, Sporlar, [http://www.redbull.com.tr/cs/Satellite/tr\\_TR/Event/red-bull-genc-kanatlar-021243166323161](http://www.redbull.com.tr/cs/Satellite/tr_TR/Event/red-bull-genc-kanatlar-021243166323161) (Erişim 03.09.2015)

### 1.3.5. İşletmelerde Kriz ve İtibar

Günümüzde birçok işletme, farklı alanlarda faaliyet gösterse de işletmelerin krizden etkilenmemeleri için gereken tedbirleri almakta zorlanmaktadırlar. Krizleri yönetmek başarılı bir iletişim sürecinden geçer. Var olan her örgüt mutlaka krizle karşı karşıya kalmaktadır. Karşılaşılan krizler her zaman büyük ölçüde olmayabilir. Krizlerden korunmak için işletmeler, yaşanan olaylardan mutlaka ders çıkarmalı, geleceği öngörerek bir plan hazırlamalıdır.

Kriz bir örgütün çalışanları ve yöneticilerini zora sokan, içinden çıkılması zor ve tehlikeli bir safha olarak tanımlanır. Kriz; örgüte, üretilen ürün/hizmete, örgüt itibarını yıpratacak bir olay olup, insan kaynaklı sorun, ekonomik problemler, ürünlerin geri çekilmesi, çalışanların işlerini bırakması gibi olayları içerir. Krizler örgütlere kayıplar yaşatsa da iyi değerlendirmeler yapıldığında yönetime olumlu deneyimler kazandırır ve krizi fırsata dönüştürür.<sup>97</sup>

Her krizin başarısızlığı kadar başarıyı da kendisi kadar taşır. Başarıyı belirlemek, geliştirmek ve sonuçlarına odaklanarak krizi yönetmenin esasını oluşturur. Kötü kriz yönetiminde, süreci kötüleştirmeye ilintilidir. Bu doğrultuda yazar Norman Augustine'in kriz yönetimi hakkında edindiği bilgi ve tecrübeyi şöyle anlatıyor: “ Bu konuda kurs mu görülür?, Kriz yönetiminde lisansüstü eğitimi mi alınır? ya da Başarıyla krizlerin üstesinden gelmek için akademik makaleler mi yayınlanır? Bütün bu soruların cevabı ‘hayır’. Kriz yönetiminde yıllar içinde doğru zamanda fakat yanlış yerde olmanın verdiği ilginç zamanlamanın sonucuyla derim oldukça sertleşti.” demektedir.

Kriz türleri çok çeşitlidir. Kriz türlerinin yelpazesi geniş olmasından dolayı tek tek açıklamak mümkün değildir. Bazı kriz türleri yönetimin kontrolü dışında gelişir. Örneğin, Florida’ da satılan en iyi bira üretimi yapan markalardan birinden ürün alan müşteri, şişenin içinde fare ölüsü çıkmıştır. Fakat bu bira üretimi Coloroda’ da şişenlenmiştir. Dünyaca ünlü büyük şirketler neden bu kadar çok krizle karşı karşıya kalıyor soruna vurgulanan anekdotlar vardır: General Motors’un çalışanlarının sayısı San Francisco nüfusuna eşit olduğu, AT&T mağazasının çalışanlarının yaklaşık sayısı New York ve Buffalo kadar ve Lockheed Martin şirketinin Washington ve Spokane kadar kadar büyüktür.

---

<sup>97</sup> Karaköse Turgut, Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi, Nobel, Ankara, 2007, s 130

Ünlü bir banka olan Barings Bank'ın çöküşünün ihmâl ve kötü davranışların sebep olduğunu ve bunların krize sürükleyebileceğini yöneticiler gözden kaçırmamalıdır.

İş yaşamında yaşanan krizlere bakıldığında uçak ya da otomobil kazaları gibi insan yaşamını derinden etkileyen ve toplumun güvenini sarsan kazalarda mevcut. Bu kamoyunda büyük olumsuzluklar uyandırır. Örneğin, ABD karayolunda bir haftada ölen insan sayısı iki Boeing 747 uçağının her hafta düşmesiyle ölen insan sayısını eşitler. Bu çerçevede otomobil kazaları, uçak kazalarına göre daha az manşet olmaktadır. Teknolojik yüklü olarak isimlendirilen bu katagoride, insanların düşük hata olabileceği algısının aksine teknolojinin iflasıyla ilgilidir. Böyle kazalar sahip olunan şirketlerin kriz döngüsüne girmesi ve müşterilerin algısında korku yayma davetyesi taşır. Diğer bir örnek ise; Appolo uzay aracı yangını 1967' de yaşanması, 1979' da Three Mile Island Nükleer reaktöründe meydana gelen kaza ve 1986'da Challenge uzay mekiği hadisesi bu kaza türlerine örnektir.<sup>98</sup>

Kurumsal itibara zarar veren en önemli etkenlerden biri işletmelerin yüzleştikleri krizlerdir. Kriz sürecinde, işletmeler finansal ve İtibar değerleri zedelenir. İşletmelerin karşılaştıkları krizler, hatalı ürün üretimi, yetersiz yönetim, etik dışı davranışlar olarak gözlenir ve her işletmenin kriz sebepleri birbirinden farklıdır. Bazen de sadece işletme kaynaklı olmayıp, dış faktörlerin sebepleriyle de oluşmaktadır. Böylece rakip işletmelerin yaşattığı krizler büyüyerek sektöre yayılır ve mevcut işletmede etkilenir. Diğer yandan işletmenin krizden az bir zararla atlatması da mevcuttur. İşletmenin paydaşlarına verdiği güven ve şeffaflıkla paydaşların bunu hoşgörüyü karşılaması ve sahip çıkması da olağan bir durumdur.

İşletmelerin krizleri kolaylıkla atlatması sadece kurumsal itibar içinde barındırmaz. İşletmeler bu krizlerle mücadele edebilmek için çeşitli kriz senaryoları geliştirip, eylem modelleriyle bu süreci derinlemesine belirlemelidirler. Bu çerçevede bu döngüyü hazırlamak bazen yeterli olmayabilir. Çünkü işletmeler krizle karşı karşıya kaldıklarında birçok olumsuz sonuç doğmaktadır. Böylece işletmelerin kriz dönemlerinde olumsuz sonuçları azaltmak ve kısa dönemde krizden çıkmak için itibar yönetimi önemli bir unsur niteliği taşır.<sup>99</sup>

Grahame Dowling' in "Kurumsal İtibarın Yaşatılması" kitabında kurumsal itibar yöneticilerinin ihmâinden kaçması durumunda krizlere davetiye çıkardıkları konusunda

<sup>98</sup> Harvard Business Review, Kriz Yönetimi, BZD, İstanbul, 2000, ss 12-18

<sup>99</sup> Çiftçioğlu, a.g.k, ss 25-26

önemli bir vurgu yapmaktadır. Dowling' e göre işletmelerde krizlerin doğmasına dört temel etki olduğunu söylemektedir. Birincisi; işletme yöneticileri iyi bir itibara sahip olmanın ne olduğunu tam algılayamamış olmaları, ikincisi; itibarın nasıl oluştuğu, mevcut işletmenin paydaşları tarafından nasıl algılandıkları konusunda fikir sahibi olmamaları, üçüncüsü; yöneticilerin kurumsal itibarı nasıl ölçümlenmeleri gerektiği konusunda bilgi sahibi olmamaları. Dördüncüsü ise krizi gösterir. Sonuç olarak ilk üçünü göz ardı eden yöneticilerin krizi çağırılmaları anlamına gelmektedir.<sup>100</sup>

#### Krizin İşletmeleri Etkilemesinde Temel Sebepler:<sup>101</sup>

1. Kriz işletmeye sinyallerini göstermeye başladığında, işletmenin bunu tahmin edemiyor olması,
2. İşletmelerin, kriz öngörüsü ve kriz masası çalışmalarının yetersiz kalması,
3. İşletmenin gelecek hedeflerini ve mevcut var oluşunu zorda bırakması,
4. İşletmeler, kriz döngüsünden kurtulmak için, doğru bir rota belirlenmesi için profesyonel çalışanlara ve doğru zamana ihtiyaç duyulmaması
5. Kriz dönemlerinden kurtulmak için acil önlemler alınmalı,

Şimdiye kadar, farklı ülkelerde görülen krizlerin boyutları incelendiğinde ortak özellikleri yakalamak basit olmamaktadır. Ortak özellik olarak krizin sektör ya da ülkeyi olumsuz ve yıkıcı etkileri olduğunu ve bu etkilerin uzun bir süreci kapsadığıdır. Bu dönemlerde krizin etkilerini zayıflatmak için mevcut süreçte uygulanan düzen uygulanmamalıdır. Çünkü olumlu bir sonuç almak mümkün olmamaktadır. İşletmenin durumu, özellikleri dikkate alınarak, krizin boyutuyla ilişkili olabilecek şekilde önlemler alınmalıdır. Sonuç olarak kriz yönetiminin esas temelinde işletme, krizle karşı karşıya kaldığında işletmenin ne tür önlem ve uygulamaları kullanacağı önceden çalışılmalıdır.<sup>102</sup> Kriz esnasında işletmeler medya ve toplum ile ilgili ilişkilerine dikkat etmeli ve krizin ve krizin doğru bir şekilde yönetilmesi işletme itibarı için önemlidir. İşletmeler kriz sürecinde paydaşların beklentilerine cevap verebiliyor olmalıdır. Aksi takdirde başarı çitasında yükselmeleri zor olacaktır. Krizi doğru başarılı yöneten yöneticiler kâr attırma, itibarı

<sup>100</sup> Kadıbeşegil Salim, İtibar Yönetimi, MediaCat, İstanbul, 2012, s 89

<sup>101</sup> Karaköse Turgut, Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi, Nobel, Ankara, 2007, s 131

<sup>102</sup> Aykaç Burhan, Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 3, sayı 2, Ankara, 2001, s 126

iyileştirmek için krizi fırsata dönüştürebilirler. Bu bağlamda işletme içindeki kriz döngüsünden kurtulmak için tüm çalışanların birbirlerine inanıp güvenmelidirler. Sonra bu güveni dışarıya yayarak öğrenen organizasyon olarak yollarına devam etmelidirler.<sup>103</sup>

Bir örgüt karar sorunları yaşıyorsa, karar mekanizmalı bir örgüt haline getirmenin tek bir yolu olmadığı gibi örgütün var olduğu süreçte karşılaşılabilecek durumları ya da neden iş kaybettiğine yönelik bir şablon yoktur. Bu gün başarılı olarak gördüğümüz işletmelerin darboğazları görmeleri ve işletmede yaşanan iç ya da dış kaynaklı sorunları yaşamalarında, bütünsel olarak karar birlikleri ve sorumluluk bilinci üzerine düşünmeleri için temel araçlardan faydalanırlar. Bu işletmeler için oldukça zordur. Fakat işletmeler atacağı bir sonraki adımdan başlayarak, daha etkin olacaklardır.<sup>104</sup>

Kurumsal itibar çatısı altında, paydaşların beklentilerini karşılamayan, onlara gerektiği kadar değerli hissettiremediğinde, işletmenin itibarı kriz döneminde büyük sorunla karşılaşacaktır. İşletmeler krizlere karşı gereken önemi gösterebilirler de bazen bu çalışanların ya da medyanın tutumları kurumsal itibarı yıpratıcı nitelik taşıyabilir.

Krizin olumsuz etkilerinin yarattığı imkânları görerek bu etkileri aşanlar, iş geliştirme stratejilerini hedeflerin bilincinde olanlar, hızlı ve doğru kararlarla sonuçlandırmayı başarabilenlerle son sekiz yılda Fortune 500 listesinde tepeye yükselen şirketlerin özellikleri olarak gösteriliyor. Küresel krizin oldukça büyük etkiler yarattığı 2007 ve 2014 döneminde yüzde 200-655 arasında değişen oranlarla artış yaşanmıştır. Bu ciddi artışın olmasında her şirketin farklı cevapları olmaktadır. Bazısı farklı pazarlama aktivitelerini kullandı, bazısı organik büyümeyi tercih etti, bazısı ise satın alma yoluyla büyük rakamla ulaştı.

2014 yılındaki verilerine dayanarak hazırlanan Fortune 500 Türkiye listesinde şirketlerin toplam satışları 362 milyar 84 milyon dolar olduğu belirtilmiştir. 2013 ve 2014 yıllarındaki döviz kurlarında iç siyasi gündem ve ABD Merkez Bankası'nın (FED) tahvil alımları bitmesiyle kurlarda yaşanan dalgalanmalar şirketleri olumsuz etkiledi. Kurlardaki artış, ithalatını dolarla yapan veya dolara borcu bulunan şirketlerin hem nakit akışlarının bozulmasına hem de maliyetlerinin artmasına sebep oldu. Küresel kriz, kurlardaki belirsizliğe rağmen Fortune 500 şirketleri arasında yüksek büyüme kaydedenler Şekil 8 de gösterilmiştir.

---

<sup>103</sup> Karaköse Turgut, Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi, Nobel, Ankara, 2007, s 135

<sup>104</sup> Harvard Business Review, Doğru Karar Alma, 2007, s 28

SIRA	Şirket İsmi	Net Satışlar (2007)	Net Satışlar (2014)	Değişim (%)
1	NETLOG LOJİSTİK TEKFEN İNŞAAT	177.207.954	1.337.861.209	655
2	VE TESİSAT	428.940.471	2.942.434.000	586
3	LİMAK ÇİMENTO	171.948.863	1.115.159.744	549
4	ETSUN ENTEGRE TARIM ÜRÜNLERİ	143.287.753	920.169.749	542
5	TAB GIDA ABALIOĞLU YEM	194.841.834	1.228.567.795	530
6	SOYA ve TEKSTİL	312.793.320	1.839.569.313	488
7	PEGASUS	525.672.503	3.081.727.739	486
8	ROKETSAN	124.055.352	716.636.482	478
9	ETİ GIDA	405.140.461	2.286.936.729	464
10	PETLAS	143.806.765	811.320.834	461

Tablo 2: Fortune 500 şirketleri arasında, son sekiz yılda en yüksek büyüme kaydeden ilk 10 şirket gösterilmiştir.

**Kaynak:** Fortune Türkiye Dergisi, No 96, Eylül 2015, ss.109-112

Örneğin, 2008 yılından beri yaşanan daralma ve dalgalanmalara karşı küçülme yaşayan birçok şirketin aksine Etsun Entegre Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ticaret hacmini artırarak, tasarruf tedbirleri ve finansal unsurlarını iyi kullanmasıyla likit finansal yapısını krizler karşısında korumuş oldu. Fortune 500 şirketlerinin son sekiz yılda en iyi büyümeyi gerçekleştiren şirketlerin ortak noktasında kendileri iddialı hedefler belirlemeli olmaktadır. Yönetim danışmanı Tom Searcy “Eskimoların, küçük balıklar yerine hep balına avlamak için yola çıktığını ve aynı anlayışla şirketlerin de büyük hedefler koymasının gerektiğini” söylemektedir. Çıkış noktalarını iyi belirleyen, yönünü değiştirerek hedef

noktasına yönelen, büyümei sağlayacak kararları ve aksiyonları daha kolay uygulanabilirliğini sağlayabilirler.<sup>105</sup>

Sonuç olarak, karar almak bütün yöneticilerin en önemli işidir. Alınan kötü kararlar şirkete bazen geri dönüşü olmayan zararlar verebilir. Kötü kararların kaynağında doğru bilgilerin toplanmayışı, alternatifler sistematik olarak belirlenmeyişi ya da maliyetin doğru tartılmamış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bazen krizin temelinde yatan şirketlerin aşırı güven duygusunda oluyor olması ya da hatalardan ders çıkarılmaması olarak görülür. Böylelikle her işletmenin krizle karşı karşıya kalma ihtimali vardır. Bu krizler ister iç ister dış faktörlerde olsa, işletmelerin itibar yönetimi altında etkin, uzman kişilerce doğru yönetilmelidir. Oluşturulacak itibar çalışanları halkla ilişkiler, kurum iletişimini, kriz sorunları üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Böylece önceden işletmeyi hasara uğratabilecek kriz sinyallerini öngörüp tedbir için geç kalınmamış olunacaktır.<sup>106</sup> Şirketin bütün faaliyetleri profesyonelce iş sadakati ve ahlaki zeminde devam ettirilmelidir. Çalışanlar sorumluluklara uygun ve şirketin imajını koruyacak tutumlarda olmalıdır. Bütün departmanlarda çalışanlarla olan ilişkilerin dürüstlük, saygı, grup ruhunu kuvvetlendirmek ve bağlılık çerçevesinde hareket edilmelidir. Yöneticilerin ise işletmenin finansal, idari ve teknolojik varlıklarını uzun dönemde değerini, hissedarların kazancını ve çalışanların refah düzeyine yönelik yapılacak çalışmaları uygulanabilirliğe geçirmelidirler.

### **1.3.5. Halkla İlişkiler**

Halkla ilişkiler, algılanma, düşünce ile davranışları etkileme ve tercih yaratma amaçlı bir iletişim bilimidir. Bir kurum, kamuoyunda iyi bir imaj oluşturmak için güçlü yanlarını iyi ifade etmelidir. Bu imaj, kurumun mesajını, etkilemesi istenen farklı hedef kitlelere daha etkin ulaştırmasına yarar. Hedef kitleyi oluşturan tüm bireyler, kurumu, somut verilere dayanmaksızın farklı şekillerde de algılayabilir. Bu algılamalar kurumla ilgili kararlara ve yargılara temel oluşturur. Bu yüzden halkla ilişkilerin amacı, kamuoyunda kurum hakkında olumlu karar ve yargılar uyandırmaktır.<sup>107</sup>

Amacı, yapısı, boyutu ne olursa olsun her türlü örgütlenme, içinde yer aldığı çevreyle organik ilişkiler kurup geliştirmek zorundadır. Böyle bir zorunluluk, halkla

<sup>105</sup> Fortune Türkiye Dergisi, No 96, Eylül 2015, ss 109-112

<sup>106</sup> Çiftçioğlu, a.g.k., ss 26-27

<sup>107</sup> Aydede Ceyda, Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları, MediaCat, 5. Baskı, 2007, ss.13-14

ilişkilerin tüm örgütlerde uygulama alanı bulmasını ve geniş bir fonksiyon yelpazesi edinmesini sağlamıştır.<sup>108</sup>

Halkla ilişkiler, ne tür bir kurum olursa olsun, özel sektör, kamu kesimi veya sivil toplum kuruluşları farketmez, yönetimin asli işlevlerinden biridir. Finansman gibi, insan kaynakları, üretim, pazarlama, satış gibi yönetilmesi ve gündemi oluşturması gerekir. Diğer işlevlerden temel farkı içeriksel olarak tüm yönetimin sorumluluğunda olmasıdır.<sup>109</sup>

#### **1.4. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi**

İtibar çok dinamik bir kavram olmasından dolayı sürekli ölçülmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir dolayısıyla bu kavramı yönetebilmek için itibar ölçülmelidir. İtibarı yönetmenin ilk basamağı ölçmekle başlamaktadır. Bu bağlamda itibarın temelini oluşturan güven, araştırma modeli içinde özel bir parametre olmalıdır. İşletmeler araştırma sonuçlarını dikkate alıp, farklı hedef kitlelerce nasıl algılandıklarını ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için güçlü ve zayıf noktalarının ne olduğunu bilmeleri son derece önemlidir. İşletmeler, paydaşlarını etkilemek için itibarlarını yöneterek güçlendirmeleri gerekmektedir.<sup>110</sup>

##### **1.4.1. Kurumsal İtibarın Ölçülmesine İlişkin Yaklaşımlar**

İtibar yönetilebilir olduğu gibi çeşitli şekillerde ölçülmüştür. Kurumsal itibar için genel ölçüler kullanılmaktadır; bunların çoğu şirket sıralamalarına odaklanmıştır. Belli bir pazar kesitini değerlendirmeyi amaçlayan bir dizi özgül ölçü vardır. Örneğin, işletmecilik okullarıyla ilgili bir dizi sıralama bulunmaktadır; bunlar başvuruçular tarafından başvurmak istedikleri okulların gözden geçirirken liste kısaltmak için kullanılmaktadır. Sektör dergileri belli alanlarda en iyi kurumu belirlemek için yıllık güzellik yarışmaları düzenlemektedir.<sup>111</sup>

Kurumsal itibarın ölçümüne yönelik çalışmalar incelendiğinde ölçüm yöntemi olarak mevcut itibar endekslerinin ya da araştırmacılar tarafından ortaya konulan bazı yeni model çalışmalarının kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle kurumsal itibar ölçümleri

---

<sup>108</sup> Biber Ayhan, Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar, Nobel Yayın, 1. Baskı, 2003, s.32

<sup>109</sup> Kadıbeşegil Salim, Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı, MediaCat, 6. Baskı, İstanbul, 2004, s.23 <sup>110</sup> Alsop Ronald, The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation; Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset, NY:Wall Street Journal Book,Free Press,2004,ss.25-26

<sup>111</sup> Argüden, a.g.k., s.41



itibar endeksleri ve ölçüm modelleri olarak iki alt başlıkta değerlendirilmektedir.<sup>112</sup>

#### **1.4.1.1. Kurumsal Kişilik Ölçeği**

Kişiselleştirme metaforuna ilişkin ilk soru kurumsal marka kişiliğinin algılanma şeklinin nasıl tasvir edileceğidir. Aaker markanın kişiliğini ölçmek ve şekillendirmek için “marka kişilik ölçeği” geliştirmiştir. Bu modelle kişilik boyutlarını ölçen genellenebilir, geçerli ve güvenilir bir skala geliştirmeyi amaçlamıştır. Böylece markalar arasındaki farklılıklar açıklanabilecektir. Aaker (1996) tarafından geliştirilen beş boyut ve bölündüğü on beş kişilik özelliği aşağıda yer almaktadır.<sup>113</sup>



---

<sup>112</sup> Özbay Deniz, Yakup Selvi, Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi, s.12

<sup>113</sup> Demir Otay Filiz, Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.9, No.10, ss.250-251

<b>İçtenlik</b>	Makul (aile odaklı, işçi, geleneksel, kasabalı)
	Dürüst (samimi, sahici, etik, düşünceli, insancıl)
	Hasiyetli (özgün, içi dışı bir, yaşlanmaz, klasik, eski moda)
	Neşeli (duygusal, dost, sıcakkanlı, mutlu)
<b>Coşku</b>	Cesur (modayı izleyen, heyecanlı, alışılmamış, kışkırtıcı)
	Canlı (soğukkanlı, genç, güzel, sempatik, gözü pek)
	Yaratıcı (benzersiz, esprili, şaşırtıcı, estetik güzelliği olan, eğlenceli)
	Modern (bağımsız, çağdaş, yenilikçi, girişken)
<b>Yeterlik</b>	Güvenilir (çalışkan, uzman, güvene layık, itinalı)
	Yetenek (resmi, ciddi, kurumsal)
	Başarılı (lider, kendinden emin, sözü geçen)
<b>İncelikli Düşünce</b>	Üst sınıf (çekici, iyi görünümlü, gösterişli, görmüş geçirmiş)
	Cazibeli (kadınsı, telaşsız, seksi, kibar)
<b>Kuvvetlilik</b>	Dışa dönük (erkeksi, batılı, hareketli, atletik)
	Sağlam (saçmalamayan, kuvvetli, sert)

Tablo 3: Aaker Kurumsal Kişilik Ölçeği

**Kaynak:** Alınan: Aaker, J.L, **Dimensions of Brand Personality**, Journal of Marketing Research, Vol.34, No.3, 1997, p.351. Alıntılayan: Filiz Demir Otay, **Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu**, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.9, No.10, ss.250-251

#### **1.4.1.2. İtibar Katsayısı (Reputation Quotient)**

Harrison-Fombrun itibar katsayısı ölçeği, en beğenilenler listesine kıyasla daha yeni bir alternatiftir. Bu katsayı, altı boyutu temsil eden yirmi nitelikten oluşan bir listeden oluşmaktadır. Bunlara sırasıyla bakacak olursak: duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktan oluşmaktadır. Duygusal çekicilik ölçütü üç özellikten oluşmaktadır: şirkete ilişkin iyi duygular, şirkete duyulan hayranlık, saygı ve şirkete duyulan güven. Diğer yandan vizyon ve liderlik duygusal çekiciliğe olumsuz katkıda bulunmakta, finansal performansın ise önemsiz bir korelasyonu bulunmaktadır. Finansal bakımdan başarılı olmak iş dünyasının gözünde itibar taşımakta, çalışanların ve müşterilerin gözündeki itibar boyuttan pek etkilenmemektedir. Bu ölçünün çok çeşitli paydaşlarla kullanılması amaçlanmaktadır. Diğer yaklaşımlar ise kimlik olarak nitelendirdiğimiz kurum içi görüşü anlamaya yardımcı olmak için geliştirilmiştir.<sup>114</sup>

#### **1.4.1.3. Global Rep Trak Pulse İtibar Ölçüm Modeli**

Global RepTrak Pulse İtibar ölçeği kriterleri; liderlik, vatandaşlık, yönetim, çalışma ortamı, ürün/hizmetler, yenilik, performans olarak sıralanmaktadır. Reputation Institute devamlı olarak, 25 sektör üzerinde ve 30 ülkeden fazla 15 paydaş grupları arasında itibarı belirleyen kriterleri sürekli araştırmaktadır. RepTrak şirketler için dünyanın en büyük normatif veritabanı sağlar. Globak çapta RepTrak Pulse dünyanın en büyük itibar çalışmasıdır. Dünyada genel kamuoyu ile güven ve destek oluşturabilmek aynı zamanda bunu anlamak için üzerinde çalışılmıştır . 40 ülkede 25 sektörlerden 2000'den fazla şirket ölçüm yaparak, bu algıları hangi faktörlerin etkili olduğu ve pazar davranışlarını etkilemeye yönelik önemli bilgiler sağlamaktadır. RepTrak Pulse puanları dünyada sanayi ve ülkelerde kurumsal itibarı izlemek için güçlü bir küresel kriter sağlamak ve itibar yönetimi alanında devam eden düşünce liderliğine bir temel olarak hizmet vermektedir. RepTrack sisteminden yola çıkarak şöyle bir açıklama yapılabilir: İtibar, bir kurumla ilgili

---

<sup>114</sup> Argüden, a.g.k., s.42

olarak insanlarda oluşan güven, hayranlık, olumlu duygular ve saygı bağıni oluşturmaktadır. Bunun oluşmasını sağlayan ise insanların performans, ürün/hizmetler, inovasyon, çalışma ortamı, yönetişim, kurumsal vatandaşlık ve liderlik ile ilgili algılamalar kapsamaktadır.

#### **1.4.1.4. Fortune and Capital Dergilerinin Değerlendirmeleri**

Fombrun ve Van Riel'in (2007) ifade etmesine göre; Fortune dergisi “ Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri” (AMAC) çalışması, akademisyenlerin ve uygulayıcıların kurumsal itibarı ölçemede sıkça kullandıkları bir sistem olarak görülmektedir. 1982'de başlayan proje, kurumsal itibar hakkında Şimdiye dek en geniş süreyi kapsayan, konuya oldukça uygun, araştırma ve analiz için kullanılabilir amprik veri kaynağı sağlayan bir çalışmadır. Formbrun'a göre (1996) Fortune dergisi itibarı ölçmede kullandığı faktörler Şunlardır:

- İnovasyon
- Finansal Sağlamlık
- Çalışan Yeteneği ( İnsan Kaynaklarının Kalitesi)
- Kurumsal Varlıkların Kullanımı
- Uzun Vadeli Yatırım Değeri
- Sosyal Sorumluluk
- Yönetim Kalitesi
- Ürün ve Hizmet Kalitesi

Dünyanın her yerinde itibar araştırmaları başlayalı neredeyse 30 yıl olsa da, Türkiye itibar araştırmalarıyla Capital Dergisinin “Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri” araştırması ile 1999'da tanıştı. Araştırma Fortune'un yöntemine oldukça yakın bir yöntem kullanmaktadır. Bu araştırmada anketi yanıtlayan yöneticiler, ilk aşamada bir Şirketi beğenilebilir kılan 18 kriteri 10 üzerinden değerlendirmekte, ardından sektöre bakmaksızın Türkiye'de en beğendikleri Şirketi ve nedenlerini belirtmektedirler. Daha sonra otuzdan fazla farklı sektördeki yöneticilere, kendi sektörlerinde en beğendikleri 3 Şirket ve nedenleri sorulmaktadır. Katılımcılara kendi Őirketlerini değerlendirme dışı bırakmaları söylenmektedir. Capital'in her sene yenilediği bu araştırmanın kriterleri aşağıdaki gibidir:

- 1- Bilgi ve teknoloji yatırımları
- 2- Hizmet veya ürün kalitesi

- 3- Finansal sağlamlık
- 4- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik
- 5- Yönetim kalitesi
- 6- Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar
- 7- Ücret politikası ve seviyesi
- 8- Çalışanların niteliklerini geliştirme
- 9- Pazarlama ve satış stratejileri
- 10- İletişim ve halkla ilişkiler
- 11- Çalışanların nitelikleri
- 12- Rekabette etik davranma
- 13- Çalışan memnuniyeti
- 14- Müşteri memnuniyeti
- 15- Yönetim ve şirket şeffaflığı
- 16- Yatırımcıya değer yaratma
- 17- Toplumsal sorumluluk
- 18- Uluslararası pazarlara entegrasyonu
- 19- Bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı

### **1.5. İtibarın Kurumlara Sağladığı Faydalar**

Bugün teknoloji ve bilginin artmasıyla kriz ve rekabet ortamları içerisinde örgütler kurumsal itibara oldukça önem vermektedirler. Kurumsal itibarı yüksek olan şirketin çalışanları daha tatmin, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğunu, yatırımcıların yatırım kararı, müşterilerin hoşgörü çıtasının yüksek olduğunu, dışarıdan istihdam etmek için arzulayanların olduğu çok açıktır. Bu çerçevede kurumsal itibar kazanmış olan şirketlerin, kendini rakiplerine göre daha farklı konumlandığı aşikârdır. Bu bağlamda kurumsal itibarın işletmelere sağladığı faydalar aşağıda anlatılmaktadır:

Değer yaratmada anahtar unsur olan itibar, bireyleri ürün almada, çalışacağı şirket konusunda, yatırım yapılacak hisseler konusunda algıda bilgi yönetimi yapmaktadır. Bu maddi olmayan kavramın işletmeye değer katması, istihdam fırsatı vermesi, ikincil

paydaşlara kurum stratejisi, gelecek öngörülerini sunması itibarın nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır.<sup>115</sup>

Kurumsal itibarın işletmeye sağladığı en önemli fayda sürdürülebilir büyüme ve rekabette yarattığı avantajlardır. Gelişen teknoloji, yeni yönetim teknikleri ve ürünler piyasa koşullarında değişimlere sebep olmakta, rekabeti ürün hizmet kalitesinin ötesine taşımaktadır. Günümüzde rekabet üstünlüğü, benzer ürün ve hizmetlerden ya da üreticilerden farklılaşma, teknolojiyi ve teknolojinin getirdiği bilgiyi kullanma becerisiyle doğru orantılı olarak biçimlenmektedir. Buna göre kurumsal itibar temel tanımlarından biri olan “örgütleri diğerlerinden farklı kılan, tüm örgütü ve faaliyetlerini kapsayan genel toplumsal değerlendirmeler” ifadesi ile örgütlerin sahip oldukları rekabet araçları arasında sıralanabilir. Kurumsal itibarın, rekabet aracı olarak değerlendirilmesinin altında yatan gerekçeler, itibarın kendi başına bir değer olması ve örgüt varlığı olarak değerlendirilmesi ile söz konusu varlığın yarattığı değer dolaylı olarak işletme fonksiyonlarının üzerinde yarattığı etkidir.<sup>116</sup> Özellikle kriz dönemlerinde, krizi aşmak için iyi bir isim, kurumlar açısından en önemli servet olabilmektedir. Kriz dönemlerinde paydaşlar itibarlı işletmelere sahip çıkmakta, destek vermekte dolayısıyla işletmelerin söz konusu durumu kolay atlatmasına yardımcı olmaktadır.<sup>117</sup>

İtibar, aynı zamanda iletilmek istenen mesajların hedef kitleye kolayca ulaştırılmasını sağlayarak, ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliği üzerinde etkilidir. İnsanlar, bir örgütte çalışmaya karar verecekleri zaman veya örgüte yatırım yapacaklarında, o örgütün itibarını dikkate alarak buna karar verirler. İtibar, gözle görülemeyen soyut bir değer olduğu için; akıllı girişimciler para kazanmanın yolunun doğru insanlarla ve iyi bir itibara sahip örgütlerle iş yapmaktan geçtiğini bilirler. Dikkat edilirse, yapılan birçok yatırımın altında örgütlerin itibarı ve marka değerleri yatmaktadır.<sup>118</sup>

İtibarın sağladığı faydalar göstermektedir ki, itibar işletmelere ayrıcalık ve fırsatlar sunmaktadır. Yüksek itibarlı işletmeye duyulan güven belirsiz olan durumlarda paydaşların o işletme hakkındaki akıllara gelebilecek olumsuz düşünceleri engelleyeceği

---

<sup>115</sup> Fombrun, a.g.m., s.55

<sup>116</sup> Aydemir Başak Aydemir, İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10 Sayı:2, 2008, ss.35-36

<sup>117</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., s.38

<sup>118</sup> Karaköse Turgut, Örgütlerde İtibar Yönetimi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 11, 2007, s.2

düşünülür. Daha fazla beklenti içinde olan müşteri, itibarı yüksek olan işletmenin ürünü az bilinen işletmenin ürününe göre itibarlı olan işletmeye daha fazla ücret ödemek isteyecektir. Ayrıca itibarı fazla olan işletme rakiplerinden daha ayrıcalıklı bir yerde duracaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

#### 2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, son yıllarda OECD ülkelerinde çokça kullanılmaya başlanan ve ülke gündemlerinde önemli bir yere sahip olan bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının üzerinde görüş birliği bulunan nokta, küresel ekonomide örgütlerin, istihdam ve refah yaratmanın yanı sıra kilit rol oynadıkları ve kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya destek olması son derece önem taşımaktadır. Kısaca, işletmelerin salt amacı hissedarlara gelir, çalışanlara ücret, tüketiciler için ürün ve hizmetler sağlamak olmamalı, işletmeler sosyal ve çevresel sorunlara ve değerlere sahip çıkmalıdır.<sup>119</sup>

Günümüzde çok yaygın kullanılan ve tartışmaya açık kavramlardan biri olan sosyal sorumluluk, coğrafya, kültür, gelenek, eğitim, politik eğilim, zenginlik ve endüstriyel dinamikler gibi unsurlara bağlı kalınarak farklı şekillerde tartışılmaktadır. İşletmelerin özünde sadece hissedarlara karşı sorumlu olduğu kanısı günümüzde önemini yitirmiştir. İşletmeye ekonomik, devlete ise sosyal bir görev niteleyen anlayış yerini ortak sosyal sorumluluk kavramına bırakmıştır. Sürdürülebilir ticari üstünlüğün kısa vadede oluşan çıkarlar ya da pazara endeksli kaygıları yok ederek sağlanamayacağı görüşü işletmeler arasında giderek önemli ve yaygın hale gelmeye başlamıştır. Bu çerçevede işletmelerin faaliyet alanları farklı grupların çıkarlarına ve çevreye karşı duyarlı olarak, rekabeti ve ekonomik gelişmeyi giderek arttıracak şekilde devam ettirmeleri öngörülmektedir. Kısacası, ortak sosyal sorumluluk işletmelerin sosyal ve çevresel tutumları ticari faaliyetlerinde ve paydaş ilişkilerinde ön planda tutmaları konusunda son derece önemlidir.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Ersöz Halis Yunus, Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları, İTO, İstanbul, 2007, s 19

<sup>120</sup> Kağncıoğlu Deniz, Endüstri İlişkileri Boyutlarıyla Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2007, ss 6-7



### 2.1.1. Sosyal Sorumluluk Tanımı

Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>121</sup> Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik performansına etki eden ekonomik, yasal, etik ve gönüllü faaliyetlerinin düzeyidir. Bundan dolayı, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarının önemli bir bölümü, günlük işlemlerle karşılaşılan yasal veya düzenleyici gerekliliklere uygun gerçekleşmektedir. Böylesi düzenlemelere uyulmaması yasaların çiğnenmesi anlamına gelmektedir. Daha açık bir ifadeyle, yasaya uygun davranma sorumluluğu bir işletmenin en önemli ve birincil sorumluluğudur. Fakat yasalara itaat kurumsal sosyal sorumluluğun minimum şartıdır. Oysa kurumsal sosyal sorumluluk ancak daha fazla etik ve gönüllü sorumluluğa odaklanması ile gerçekleştirilir.<sup>122</sup> Kurumsal sosyal sorumlulukta işletmeler ve toplumun iç içe olduklarını ve böylece toplumun işletmelerden uygun davranışlarda bulunmalarını beklemektedirler. Bu çerçevede Wood, işletme topluma karşı yükümlülük içinde olduğunu söylemektedir.<sup>123</sup> Sosyal sorumluluk denilince Milton Friedman'ın 'iş ahlakı' tanımının altına imza atanlara göre, "İşletmelerin sadece ve sadece bir sosyal sorumluluğu vardır. Bu da oyunun kuralları içinde kalarak kârını arttırmak amacıyla kaynaklarını kullanmak ve faaliyetlerini düzenlemektir."<sup>124</sup> Bu çerçevede Friedman'ın söz ettiği kurumlar sadece kâr elde etmek için var olmamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun gerçek amacıyla eylemlerini devam ettiren kurumlar bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk istek eylemi içinde iş uygulamaları ve kurumsal varlıkların olmasıyla toplum yararına oluşacak bir yükümlülüktür.<sup>125</sup> Sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin toplumun ahlaki boyutuna dokunmaları, davranışları ve faaliyetleriyle toplumun beklentilerini karşılamalarını bununla beraber toplumun amaçlarıyla paralel özellik taşıması gerekmektedir.<sup>126</sup> Sosyal sorumluluk, toplumda yaşayan bireylerin yaşam kalitesini iyileştirmek için, işletme çalışanları, çalışan aileleri ve toplum iş birliğinde sürdürülebilir bir dünya için sosyal, ekonomik, yasal, ahlaki boyutta gelişmeye destek

<sup>121</sup> "Sorumluluk" <http://www.tdk.org.tr/> (12.10.2015)

<sup>122</sup> Ersöz, a.g.k., s 27

<sup>123</sup> Wood J. Donna, Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review, 1991, Vol:16, No:4, p 695

<sup>124</sup> Kağncıoğlu, a.g.k., s. 6

<sup>125</sup> Kotler P., Lee N., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2008

<sup>126</sup> Wartick S. L., P. L. Cochran, The Evolution of the Corporate Social Performance Model, The Academy of Management Review, Vol. 10, No.4, 1985, p.758-769.

vermektedir.<sup>127</sup> Post'a göre sosyal sorumluluk başkaları adına faaliyette bulunmayı üstlenmeyi ve hesap verme yükümlülüğü olmayan bir değer olarak açıklamaktadır.<sup>128</sup>

Sosyal sorumluluk kavramı, işletme faaliyetleri toplumun refah düzeni dikkate alınarak devam edilmesi ilkesine dayandırılır. Diğer bir deyişle sosyal sorumluluk işletmelerin kâr elde etme sorumluluklarından ziyade toplumdaki kişilere ya da kurumlara da yükümlü olma zorunluluğu olarak da ifade edilir.<sup>129</sup>

Bu genel tespitlerin ışığında, iş dünyasının küresel bağlamda sosyal sorumluluk ile ilgili yaklaşımlarını alt alta koyduğumuzda şu çıkarımlara ulaşıyoruz: Sosyal sorumluluk performansı şirket yönetimlerine toplum tarafından verilen bir karne notudur. Birkaç yıl öncesine kadar şirketlerin gönüllü ve kendi iradeleriyle yapmakta oldukları sosyal sorumluluk faaliyetleri artık, dünyanın sınırlı kaynaklarını tüketen şirketlerin bu kaynakların sürdürülebileceği konusundaki sorumluluklarını yerine getirmelerinin bir zorunluluk olduğunu tespiti yapılmaktadır.<sup>130</sup>

#### **2.1.1.1. Hayırseverlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki Fark**

Hayırsever tanımı Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre yoksullara, düşkünlere, yardıma muhtaç olanlara iyilik ve yardım etmesini seven, iyiliksever, yardımsever olarak tanımlarken diğer bir tanıma göre ise halkın yararı için okul, çeşme, hastane vb. yaptıran kimse olarak tanımlanmaktadır.<sup>131</sup>

Hayırseverlik faaliyetlerinin çoğu, toplumsal yarar üretilmesini sağlayan diğer kuruluşlara para vermeyi gerektirir. Öyleyse, bir bağışçı tarafından yaratılan etkinin gücünü büyük ölçüde bağış alıcının etkinliği belirler. Daha etkin bir bağış alıcı ya da partner kuruluş seçilmesi, harcanan her kuruşa karşılık daha toplumsal etki yaratılmasını sağlayacaktır.<sup>132</sup>

Hayırseverlik zenginler ve işletmeler olduğundan beri varolan kavramlardır. Hayırseverlik veren kişiden alana tek taraflı bir karar ve katkıdır. Kime neyin, ne kadar, ne zaman ve nasıl vereceğine vermeye gücü olan karar verir. Üstelik kimsenin hayırsevere

<sup>127</sup> Murray K. B., J. R. Montanari ,Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory, The Academy of Management Review, Vol.11, No. 4, 1986, p.815-827.

<sup>128</sup> Post James, Research in Corporate Social Performance and Policy, London: JAI Press Inc, Vol 15, 1998, s 148

<sup>129</sup> Çiftçioğlu, a.g.k., s.20

<sup>130</sup> Kadıbeşegil Salim, İtibar Yönetimi, MediaCat, İstanbul, 2012, s 339

<sup>131</sup> Hayırsever” <http://www.tdk.org.tr/> (20.10.2015)

<sup>132</sup> Harvard Business Review, Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu, Mess, 2005, ss.52-53

hesap sorma hakkı olmadığı gibi çoğu zaman yapılan bağışlar vergi muafiyetine sahiptir. Hem katılımcı ve müzakereci niteliğiyle hem de hesap verilebilir olma zorunluğuyla kurumsal sosyal sorumluluk hayırseverlikten ayrılır. Türkiye’deki şirketlerin büyük bölümü aile şirkettir. Bu şirketler, Türkiye’de özel sektörün gelişiminin özgün koşullarına da bağlı olarak zenginliklerinden özür dileme ve işlerinin meşruiyetinden şüphe duyma halindedirler. Bu halin telafisi gereğince Türkiye’de şirket hayırseverliği çok güçlüdür: toplumsal kabul ve meşruiyet elde etmek için kurdukları vakıflara şirketler kârlarından önemli paylar aktarırlar. Fakat Türk şirketlerinin ya da toplumunun kurumsal sosyal sorumluluğu önemsediklerine dair hiçbir kanıt olmamaktadır. “Ülkem varsa ben de varım” sözüyle sezgisel bir kurumsal sosyal sorumluluk algısını ifade etmiş olan Vehbi Koç’un adına kurulmuş olan vakfın etkinlikleri de bize bu ayrımı göstermektedir.<sup>133</sup>

Hayırseverlik, şirketlerin pazarlamaya ve halkla ilişkilere yaklaşımını değiştirmesinden ziyade insan kaynakları stratejilerine yaklaşımını da değiştirmiştir. Şirketler, kadro sirkülasyonu yaşayan üniversitelere donanım desteğinde bulunmalarıyla ve burs sağlayarak yeni personel temin etme çabalarına değer katmaktadır; fabrikanın bulunduğu yerleşimlerde günlük bakım ve - ya da yaşlı bakımı olanakları yaratmak için hayırseverlikten yararlanarak çalışanlarının kendilerine bağımlı bireylere bakma sorumluluklarını azaltmakta ve işine son verilen işçilerin yüklerini azaltmak için çalışan-yönetici ekipleri kurarak sendikalarla ilişkilerini iyileştirmektedirler. Chivas ve Regal tarafından yaptırılan bir araştırmaya göre çalışanların % 53’ü şirketin hayırseverlik programlarına katıldıklarında işverenlerine olan bağlılıklarının arttığını söylemektedir.<sup>134</sup>

Hayırseverlik, bireysel hayırseverlik ve kurumsal hayırseverlik olarak ele alınabilir. Özellikle bireylerin aile yakınları, komşular ya da tanımadıkları kişilere ya da kurumlara yaptıkları her türlü bağış, yardım, iyilik, destek vb. bireysel hayırseverliktir. Bu tür hayırseverlik, bireylerin dinî, vicdanî ya da duygusal güdülerinden hareketle yaptıkları yardım faaliyetleridir. Kurumsal hayırseverlik ise işletmelerin toplumun refahını arttırmak amacıyla bir vakfa bağlı ve planlı bir biçimde gerçekleştirdikleri yardımlardır. Hayırseverliğin işletmecilik alanındaki kullanımı işletme tarafından kurulan ya da işletmeyle ilişkili olan bir vakfa, kâr amacı gütmeyen herhangi bir vakfa, bazen de bilinen veya bilinmeyen belirli kişilere yapılan gönüllü bağışlar şeklinde gerçekleşmektedir. Bu

---

<sup>133</sup>Van Het Hof Seçil Deren, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramsal Çerçeve, Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu, 15-17 Nisan 2009

<sup>134</sup>Harvard Business Review, Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu, Mess, 2005, s.168

bağışlar, toplumda yardıma ihtiyacı olanlara yapılan cömert bir davranış şeklinde gerçekleştirilebileceği gibi işletmenin yöneticiler ve çalışanlar bazında faydalı olduğuna inandığı veya işletmeye yarar sağlayabileceğini düşündüğü sosyal olaylara yönelik de yapılabilir. Son dönemlerde işletmeler, hayırseverlik faaliyetlerini kurumsal stratejileri ile bağlantılı olarak ele almaya başlamışlardır. Pazarlama ile bağlantılı olarak kurumsal hayırseverliğin amaçları arasında işletmenin tanınırlığını arttırma, kurumsal imajını geliştirme ve kamuoyunun olumsuz bakışını olumluya çevirmek gibi nedenler bulunmaktadır. Stratejik hayırseverlik adı verilen bu yaklaşımda hayırseverlik, çıkar gruplarının yararını ve işletmenin refahını kapsayan uzun vadeli bir vizyon şeklinde faaliyetlerde odak noktası haline gelmektedir. Bu da çıkar gruplarının ilgi ve yararını bir arada ele alan, ödül ve teşvik sistemini kapsayan tepe yönetiminin desteğini gerektirmektedir. Bireyleri hayırseverliğe yönlendiren ikinci neden, dine dayanan nedenler ve/veya dinî görevlerdir. İslam dinine göre zenginlerin mallarında muhtaç insanların hakları vardır. İslami bir yardımlaşma kurumu olan zekât, bu kişilere haklarını vererek malı temizleme anlamına gelir. Bununla birlikte “İş adamlarının birçoğu, kendi servetinde muhtaç insanların hakkı olduğu için değil haram kazanmış olabilme ihtimalini göz önüne alarak bağış yapmaktadır” şeklindeki yorumlara rastlanmaktadır. Hayır yapmanın diğer bir nedeni, gelenek ve göreneklerdir. Bu bağlamda aile büyüklerinden öğrenilen hayırseverlik, sonraki kuşaklar tarafından devam ettirilmektedir. Dayanışma sağlamak, ekmeğini komşuyla paylaşmak, sadaka vermek gibi örnekler gelenek ve göreneklerle ilgili hayırseverliklerdir.<sup>135</sup>

Bazı şirketler hayırseverliği şirket stratejileriyle tamamen bütünleştirmiştir. Fakat şirketlerin çoğu hayırseverliğin stratejik öneminin bilincinde olmaktadır. 1980'lerin ortasında ABD'de eski AT&T'nin parçalanmasıyla oluşan telefon şirketlerinin her biri kendi vakfını kurmuş bulunmaktaydı. 1980'lerin sonlarında dünyadaki en büyük bağışçı olan IBM hayırseverlik ile gönüllü toplumsal hizmeti kendi insan kaynakları stratejileriyle birleştirmişti. IBM çalışanlarının hayırseverlik faaliyetleriyle ilgilenmesini sağlamanın çeşitli yollarını aramaktaydı. Bu amaçla gönüllü ekipleri destekliyor, işyeri bağışlarının tercihlerini daha geniş tutuyor, desteklenecek davaların seçiminde çalışanların görüşlerine başvuruyor ve çalışanlarının gönüllü olarak katıldığı sivil toplum kuruluşlarına daha geniş finansal destek sağlamıştır. Bu inisiyatifler IBM'in 1990'ların başındaki sancılı küçülme

---

<sup>135</sup>Sarıyer Nilsun, Hayırsever Tüketici davranışı -Çanakkale Örneği-, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Vol:6, No:2, 2011, ss 258-260

ve yeniden yapılanma girişimlerinin etkilerinin yumuşatılmasına da katkıda bulunmuştur.<sup>136</sup>

Hayırseverlik algısı her ne kadar bireysel bir erdem olarak anlatılsa da, dini inançların toplum hayatına etkileri göz önünde bulundurulduğunda, bu değer sosyal sonuçlar üreten kurumsal bir yapıya uğrayabilmektedir.<sup>137</sup>

	Hayırseverlik	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Tanım	Karşılık beklemeden iyilik yapmak, mistik bir eğilimle yardım etmek	Sosyal, çevresel, ekonomik, etik kavramların yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığı
Amaç	Kişilerin veya kurumların kendi değerleri, inançları doğrultusunda istedikleri anda istedikleri kişilere çeşitli yardımlarda bulunmaları	Örgütlerin sürdürülebilir olmak için toplumun beklentilerini yerine getirerek topluma olan borçlarını ödemeleri
Süreç	Normatif bazı öğelere uygun olması (duyurulmaması, pazarlanmaması gibi), şirket stratejisinden bağımsız bir şekilde tasarlanması	Rasyonel bir çalışma / proje süreci sonunda hedef sorumluluk alanları belirlenmesi, karar verilmesi, uygulanması, hatta raporlanması. Şirketler için stratejik bir faaliyet olması

Tablo 4: Hayırseverlik anlayışı ile kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı arasındaki farklılıklar

**Kaynak:** Alakavuklar Ozan Nadir, Selcen Kılıçaslan, Engin Bağış Öztürk, **Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü**, Yönetim Araştırma Dergisi, Cilt:9, No:2, 2009, s 116

<sup>136</sup> Harvard Business Review, Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu, Mess, 2005, ss.167-168

<sup>137</sup>Alakavuklar Ozan Nadir, Selcen Kılıçaslan, Engin Bağış Öztürk, Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü, Yönetim Araştırma Dergisi, Cilt:9, No:2, 2009, s 113

### 2.1.2. Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

Modern sosyal sorumluluk anlayışı, sanayi devrimi sonucu büyük işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte gelişip kullanılmaya başlanan bir kavram niteliği kazanmaktadır. Sanayileşme çağında işçi sınıfının haklarına değer verilmemesi, bunun sonrasında ortaya çıkan örgütlü toplu hareketler ve toplumun refahını tekrar sağlanmasını hedef edinen temel adalet ve hürriyetlere ilişkin yasal düzenlemeler işverenleri çalışanlara ve toplumun beklentilerine karşı sorumluluk üstlenmeye ve sorumlu davranmaya teşvik etmiştir. Sanayileşme sonrası şirketlerin toplumsal rolünün tartışılmaya başlanmasıyla gelişen kurumsal sosyal sorumluluk 1920’li yıllara kadar büyük bir kesim için sadece kâr etmek anlayışı olmaktadır. 1920’lerden itibaren ise iş dünyası ve işverenler da bilinçli bir şekilde kendi toplumsal rollerini tartışmaya başladıkları görülmektedir. Süreç devam ettikçe sadece yöneticilerin ve hissedarların değil kredi veren, çalışan, tüketici, tedarikçi gibi şirkete diğer katkıda bulunanların çıkarlarının da korunarak, tatmin edici bir kâr seviyesinin hedeflendiği bir yaklaşım görülmüştür. Fakat doğal çevre, kültür ve sanat gibi toplumsal etkinlikler 1920-1950 yılları arasındaki bu dönemde sorumluluk kapsamı yer almadığı incelenmiştir. 1950’lerde kamuoyunun baskısı işadamlarının sosyal sorumluluk unsuruna olan ilgisini arttırmıştır. Gerçekleşen çalışmaların bir kısmında, işletmelerin kâr etmesinin dışında toplumun refahını arttırmaya yönelik faaliyetlerinin olmasıyla birlikte bunların kapsamı konusunda görüşler farklılaşmaktadır. Sosyal sorumluluk genelde çalışanlarla ilgili konular ile sınırlı kalmaktadır. Altmışlı ve yetmişli yıllardaki savaş karşıtı eylemler, tüketici hareketleri, çevrecilik ve kadın hakları konularında artan aktivizm işletmelerin toplumdaki rolünün tekrar gözden geçirilmesine neden olmuştur ve yeni bir sosyal sorumluluk anlayışının ilk örnekleri görülmeye başlanmıştır. Bu anlayışa göre, şirketlerin yöneticiler, hissedarlar ve şirkete diğer katkıda bulunanların dışında topluma karşı da sorumlulukları vardır ve toplumsal adalete katkıda bulunmak, doğayı korumak, kültürel ve sanatsal faaliyetlerin sürdürülmesi için payına düşeni yapmak vb. çalışmalar şirketlerin görevleri arasında bulunmaktadır. Fakat ABD’deki sosyo-ekonomik koşullar ve politikalar 80’li yıllarda şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamalarında bir yavaşlatma gerçekleştirmiştir. Doksanlı yıllarda ise, tekrar kendini göstermeye başlayan aktivizmle birlikte şirketlerin sosyal sorumluluğunu tartışan, tanımlamaya, denetlemeye ve ölçmeye çalışan girişimlerin hızla arttığı ve 2000’li yıllarda işletmelerin toplumsal değişim aracı

olarak ön plana çıktığı görülmektedir.<sup>138</sup> Bugün işletmelerin sosyal sorumluluklarını uygulayabilmeleri için devlet ya da toplumdaki baskı beklemeksizin, toplumun yaşam düzeyini geliştirmeyi destekleyici faaliyetlere katılmaları beklenmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk döneminin temelinde; sanayileşmenin kendi sorunlarını doğurmaya başladığı ilk yıllarından günümüze kadar hızla artan çevresel, sosyal, ekonomik, kültürel hatta siyasi sorunlar karşısında, resmi örgüt ve devletlerin yanısıra elinde bu sorunlarla baş edebilecek beşeri ve ekonomik kaynakları barındıran işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının bu rolü devletle paylaşmaları ciddi bir önem kazandırmaktadır.<sup>139</sup>

Örgütler, insanların işbirliği gereksiniminden doğmaktadır. Bu iş birliği gereksinimi de genellikle bireylerin bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmalarından doğmaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için birinci derecede hizmet ettikleri birey ve gruplara yarar sağlamaya devam etmelidir. Bu anlamda örgütleri, buldukları çevreden bağımsız olarak düşünmek çok zordur. Özellikle 1950'li yıllardan itibaren sistem yaklaşımının sosyal bilimlerde kullanılmaya başlaması ile birlikte bu ilişkinin önemi daha fazla vurgulanmaya başlamıştır. Örgütler, canlı birer varlık gibi çevresiyle etkileşim içinde ve çevreye açık olmak zorundadır. Bu zorunluluk sistem yaklaşımı ile daha da önem kazanmıştır. Örgütlerin genel çevresini, toplumda var olan ekonomik, siyasal, yasal, teknolojik, kültürel ve çevreyle ilgili düzen oluşturmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönemde örgütler sadece kâr elde etmeye çalışan değil, çevresine karşı duyarlı, içinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarına seslenebilen, çalışanlarına ve müşterilerine karşı ilgili, iş etiğine sahip kuruluşlar olarak düşünülmektedir. Bu konular ise örgütlerin sosyal sorumluluklarını gündeme getirmektedir.<sup>140</sup>

Tarihsel gelişim süreci içinde kurumsal sosyal sorumluluk tartışmaları incelendiğinde bu kavramın değişen halkla ilişkiler modeline eş oluşturacak biçimde ele alındığı gözükmektedir. Grunig ve Hunt'ın tanımladığı dört halkla ilişkiler modelinin sonuncuları olan ve 1970'lerden günümüze kadar gelen örnekleriyle de karşılaştığımız iki yönlü simetrik modele göre halkla ilişkilerin en önemli amaçlarından biri özel sektörün

---

<sup>138</sup> Sert Yılmaz Nuray, Türkiye'de Özel sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Yarar Algısı: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Duyurulmasında Web Sitelerinin Kullanılması, *Online Academic Journal of Information Technology*, Vol 3, No 9, 2012, s 34

<sup>139</sup> Yönet Ender, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sosyal Sorumluluk, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol 8, No.13, 2005, s 242.

<sup>140</sup> Yılmaz Kürşat, Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol 7, No 12, 2006, s 66

çıkarları ile toplumsal çıkarlar arasında bir denge kurmaktır. Bu denge ise işletmelerin toplumsal taleplerin örgütlenmiş biçimleri olan sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliğine giderek demokratikleşmesini gerektirmektedir.<sup>141</sup>

## 2.2. Sosyal Sorumluluğun Gelişme Nedenleri

Bilinçli tüketici ve yatırımcıların çevresel farkındalığın oluşması ve artması, küreselleşmeyle birlikte uluslararası standartların biçimlenmesi, devletin bazen yetersiz kalması içinde bulunduğumuz bilgi çağı toplumunun kuruluşlardan beklentilerini arttırmıştır. Bu da kurumları değiştirmeye zorlamaktadır.

Sosyal sorumlulukların artışına neden olan faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

*Toplumun beklentileri:* 1960'lerden beri toplumun sosyal beklentileri artmış, ekonomik beklentilerin yanında sosyal beklentilerde gündeme gelmiştir.

*Uzun dönemli kârlar:* Sosyal sorumluluğu kabul eden işletmeler, uzun dönemde daha kârlı olmaktadır. Bunun sebebi bu işletmelerin yarattığı olumlu imajın müşteriler üzerindeki etkisidir.

*Etik zorunluluk:* İşletme ve yöneticilerin etik bilince sahip olmaları gerekmektedir. Etik anlayış sosyal sorumluluğun en önemli parçası olmaktadır.

*Olumlu İmaj:* İşletmelerin topluma karşı olumlu imaja sahip olması daha fazla müşteri olanağı sağlar, daha kaliteli çalışanlara sahip olabilecekleri gibi kredi olanaklarından daha çok yararlanabilirler. Toplum, sosyal sorumluluk faaliyetlerini takip ederek bir işletme için olumlu imaja sahip olabilmektedir.

*Daha İyi Bir Çevre:* İşletmelerin katılımı ve desteği ile zor olan sosyal sorunlar çözülebilir ve böylece toplum için daha refah bir yaşam oluşabilecektir.

*Devlet Müdahalesini Azaltma:* İşletmelerin sosyal sorumluluklarının farkında olmaları ve bu faaliyetlere gönüllü olarak yönelmeleri devletin bazı alanlardaki yasal düzenlemelerinin azalmasına neden olabilecektir.

*Sorumluluk ve Güç Dengesi:* İşletmelerin sahip oldukları gücü aldıkları sorumluluklarla desteklemesi oluşabilecek dengesizliğin yaratacağı olumsuz davranışları azaltmalarını sağlayacaktır.

---

<sup>141</sup> Çubuk Didem, Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sivil Toplum Kuruluşları, Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu, 15-17 Nisan 2009



*Hissedarların Çıkarı:* Sosyal sorumluluk uzun vadede işletmenin borsadaki değerini yükseltir. Bu da hisse sahiplerinin kazançlarının artmasında avantaj sağlayacaktır.

*Kaynakların Sahipliği:* İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerin yerine getirilmesi için gerekli olan finansal kaynaklara, teknik ve yönetsel yeteneklere sahiptir.

*Korunma:* Sosyal sorunların daha fazla büyümeden çözümlenme gereği işletmeleri eyleme geçirmektedir.

Böylece kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımını benimseyen bir işletme kendi ürünlerini satın alan müşterilerinin isteklerini karşılarken, diğer yandan işletme faaliyetleri tarafından etkilenen toplumun beklentilerini de karşılamaktadır.<sup>142</sup>

Sivil toplum kuruluşlarının ve işletmelerin toplumdaki rolleri ve toplumun bu örgütlerden beklentileri küreselleşen dünyada giderek artmaya başlamıştır. Geleneksel ulus devlet yönetiminin yerini siyasal modernleşme olarak isimlendiren çok katmanlı bir yönetim sistemi bıraktığı bu değişim, toplumsal problemlerin çözümünde özellikle Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların desteklediği örgütler arası işbirlikleri için yeni olanaklar sunmuştur. Bu çerçevede işletmelerin sivil toplum kuruluşlarıyla yaptıkları çalışmalar son dönemlerde kurumsal sosyal sorumluluklarını uygulamaya koydukları yollardan bir tanesi olarak görülmektedir.<sup>143</sup>

Küreselleşme ile birlikte işletmelere sosyal sorunların çözümüne ilişkin önemli bir rol yükler, bununla birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevre koruma, sağlık güvenlik ve diğer alanlarla ilgili kurumsal sosyal sorumluluk konularında giderek bir artış olmasına neden olmuştur. Tüketicilerin ve yatırımcıların sorumlu ticari uygulamaları destekleme eğilimleri güçlenmektedir. Farklı ülkelerde yaşayan insanlar faaliyetin bulunduğu yer neresi olursa olsun işletmelerin sosyal ve çevre koruma kriterleri yerine getirmesi gerektiği konusunda daha kararlı olmalarına olanak sağlamışlardır. İnternet, cep telefonları ve diğer iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerin faaliyetlerinin takip edilmesini ve işletme bilgilerinin yayılmasını daha kolay hale geldiği görülmüştür. Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerine uymayan işletmelerin bilgileri az bir sürede bu platformlarda milyonlarca insan tarafından paylaşılır hale gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili konuların yasa ve düzenlemelere konu olacağını toplum

---

<sup>142</sup> Kelgökmen Derya, İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması, Ege Academic Review, Vol 10, No 1, 2010, ss 307-308

<sup>143</sup> Çubuk Didem, Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sivil Toplum Kuruluşları, Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu, 15-17 Nisan 2009

tarafından giderek farkına varılmaktadır. İşletmeler, etkin bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını farkında olup, kabullenmeleri yeni fırsatlar oluşturacağını, işletmenin itibarlarını geliştireceğini kabul etmelidirler.<sup>144</sup>

### 2.3. Sosyal Sorumluluğun Uygulama Alanları<sup>145</sup>

- Ekoloji ve Çevre

Mevcut kirliliğin temizlenmesi, kirliliği önlemek için yöntemler geliştirmek,

Gürültü kontrolü

Endüstrinin dengeli dağılımı

Kullanılan alanın kontrolü

Atıkların yeniden kullanımı

- Tüketici

Reklamlarda ve işletmenin tüm faaliyetlerinde dürüstlük

Ürün ve hizmet garantisi

Kalite kontrol

- Toplumsal Gereksinim

Sağlık konusunda destek

Toplumsal yapıda işletmenin rolünü azaltmak

Toplumsal problemlerle ilgilenmek

- Hükümet İlişkileri

Lobi faaliyetlerinin sınırlandırılması

İşletmenin politik faaliyetlerinin kontrolü

Yeni düzenlemelerin genişletilmesi

Uluslararası faaliyetlerin sınırlandırılması

- Maddi Destek

Sanat faaliyetlerine mali katkıda bulunmak

Eğitimi desteklemek

Yardım derneklerine katkıda bulunmak

- Çalışanlarla İlişkiler

---

<sup>144</sup> Ersöz, a.g.k., ss 34-35

<sup>145</sup> Peltekoğlu Balta Filiz, Halkla İlişkiler Giriş, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, ss 45-46

Sağlık ve güvenlik koşullarının iyileştirilmesi

Kreş imkânı

Çalışanların haklarının arttırılması

Emeklilik güvencesi

Düşük ücretle iş göçünü önlemek

- Ortaklarla İlişki

Çeşitli grupların temsilcisi olan ortak üyelere yönetici olma imkânlarının tanınması

Mali duyurularının arttırılması

Sosyal sorunların ve çevreyi etkileyen faaliyetlerin duyurulması

- Ekonomik Faaliyetler

Holdingleşmenin kontrolü

Tröstleşmenin kontrolü

Patent kullanımının sınırlandırılması

#### **2.4. Sosyal Sorumlulukların Fonksiyonları**

Sosyal sorumluluk çerçevesi içine giren konulara bakıldığında işletmenin bu konular hassas olup, dikkatli davranması ve üzerine düşen görevleri yerine getirmesi sonucuyla ne gibi hususlar gerçekleştirmiş olacaktır. Sosyal sorumlulukların fonksiyonları şunlardır:

1. Kötümser, moral bozucu, motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine, iyimser, çalışmayı seven motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum,
2. Sınıflar arası farkların belirgin olduğu toplumlarda düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, bu farkların azaldığı, düşmanlıkların azaldığı insani değerlere ve eşitlik çerçevesi içinde olan bir toplum,
3. Politik, ekonomik, dini, sosyal konularında danışmalı, çoğulcu yaklaşım ile yönetim anlayışının hakim olduğu bir toplum,
4. Verimlilik ve yüksek çalışmayla oluşan üretim artışının sağlandığı daha yüksek refah seviyesine sahip bir toplum,
5. Toplumun kültürünü hem mistik hem de materyalistik biçimde yorumlanarak bu iki kavramın dengelendiği mutluluk anlayışının bunlar arasında olduğuna inan toplum.

Bu fonksiyonlar değerlendirildiğinde, işletmeler sosyal sorumluluklarının bilincinde olduğu takdirde bu çabaların sosyal faydası çok büyük olmaktadır.<sup>146</sup>

#### **2.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları**

Kurumsal sosyal sorumluluk hayırseverlikten ayrı bir noktada değerlendirilmekte, bu çalışmalar ekonomik ve sosyal geri dönüş sağlayan bir yönetim faaliyeti olarak görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk gönüllülük esasına dayansa da karşılık beklemeksizin yapıldığını ileri sürmek doğru olmayacaktır. Sosyal sorumluluk konusunu ciddiye alan işletmeler önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu işletmelerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artmaktadır. Son dönemlerde tüketiciler satın aldıkları ürünün arkasındaki işletmenin toplum için ne yaptığına bakmaktadırlar. İşletmeler gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinde önemli bir maliyete katlanmaktadırlar. Toplumun artan oranda duyarlılığı ve çeşitli baskı gruplarının çalışmaları ile sıkıştırılan işletmeler bu maliyetin bir geri dönüşünün olmasını beklemektedirler. 1990 yılında yapılan bir araştırma tüketicilerin yüzde 40'ının sosyal anlamda sorumlu davranmayan kurumları cezalandırdıklarını, yüzde 25'inin ise sosyal anlamda sorumlu olduğunu düşündükleri kurumların ürünlerinden satın aldıklarını ortaya koymaktadır. Yeni Zelanda'da yapılan bir başka araştırmada tüketicilerin yüzde 85'i kâr amacı gütmeyen kuruluşları destekleyen işletmeleri daha duyarlı işletmeler olarak görmekte, yüzde 65'i de bu tür olayları desteklemek için ürünlere/hizmetlere daha fazla ödeyebileceklerini belirtmişlerdir. Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları özellikle 1990'lardan sonra hem uzun dönemde kâr elde etmeye hem de bir sosyal amaca hizmet etmeye olanak verecek bir yöntem olarak uygulanmaktadır.<sup>147</sup>

İşletmelerin sorumluluk bilinci içinde olmaları, topluma katkıda bulunmayı göz önünde bulundurmaları, işletmelerin olumlu bir imaja sahip olmalarını etkilemektedir. Halkla ilişkilerin temel amaçlarından birinin kurum imajını arttırmak olduğu inanılırsa, sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki daha da netlik kazanacaktır. Son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere sağladığı faydalara bakıldığında, sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işletmelerinin marka değerlerinin ve piyasa

<sup>146</sup> Eren Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1990, ss 117-118

<sup>147</sup> Saran Mine, Gül Coşkun, Fulden İnal Zorel, Zeynep Aksoy, Üniversitelerde Sosyal sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma, Journal of Yasar University, Vol:22, No:6, 2011, s 3736

değerinin de değer kazandığı görülmektedir. Diğer yandan kurumlar yeni pazara girme ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde etmekle birlikte, sosyal kimlik oluşturmakta, rekabet üstünlüğü, şirket bağlılığı ve itibar kazanılmaktadır.<sup>148</sup>

Dünyadaki uygar temellerin çeşitlilik gösteren derinlikleri kurumsal sorumluluğun küresel arzını olumlu yönde etkileyebilmektedir. İleri ülkelerdeki küreselleşen şirketler gelişmekte olan ekonomilere girebilmekte ve beraberinde anavatanlarının uygar temelinde yer alan istihdam, ahlak ve çevreyle ilgili uygulamaları getirebilirler.<sup>149</sup>

İşletmelerin toplumun bir parçası olması sokaktaki bir vatandaş gibi sorunla çözüm üretmesi gereğinde bulunması ifade edildikten sonra işletmelerin bu sorunlara çözümlenecek değerli kaynaklara sahip birer kuruluşlardır. Bu değerli kaynaklar: yetenekli yönetim topluluğu, fonksiyonel uzmanlar ve teknisyenler, sermaye gücü olarak belirtilir. İşletme toplumsal sorunların artmasında bir kaynak olduğu gibi bu sorunların çözümü içinde etkili bir kaynak topluluğu olarak görülmektedir. İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve üretim gücü açısından çevrenin dikkat ve düşmanlığını çeken ekonomik kuruluşlardır. Bu bağlamda sosyal sorumlulukların bilincinde olup çevrelerine ve sosyal sorunlara daha duyarlı olmaları kendilerine düşen bir tedbir ve çabaları göstermeleri, onlara olan ya da olabilecek reaksiyonları azaltacak ya da önleyecektir. Bu nedenle siyasi rejimler daha çok işletmelerden ve iş hayatından yana bir politika izleyecekler, bunun getirdiği sonuç ise devlet müdahaleleri azalacak, işletme çevresi ile uzlaşmacı bir yaklaşımda olacaktır.<sup>150</sup>

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye ve paydaşlarına sağladığı faydaları değinmek gerekirse:

*İşletmeye Sağlayacağı Faydalar;* Hisse senetlerinde değer artışı, marka değer oluşturma, etkin risk yönetimi, itibar sağlama, hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım, kurumsal imajın artması, kârlılıkta artış, toplumsal saygınlık, nitelikli çalışanı cazip kılma ve elde tutma, kurumsal öğrenme ve yaratıcılık, müşteri sadakati, faaliyetlerde etkinlik, yeni pazara girme kolaylığı,

*Yöneticilere Sağlayacağı Faydalar;* Onur ve gurur duyma, motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları, etik konularda daha fazla farkındalık, etik

---

<sup>148</sup> Emüler Sezgin Deniz, Halkla İlişkilerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Sağlık Konulu Sosyal Sorumluluk Projeleri Üzerine Bir Değerlendirme, Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu, 15-17 Nisan 2009

<sup>149</sup> Harvard Business Review, Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu, Mess, 2005, s.100

<sup>150</sup> Eren, a.g.k., ss 113-114

eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyumu, trendlere uygun hareket etme, çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi, yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması.

*Hissedarlara Sağlayacağı Faydalar;* Bütün firma faaliyetlerine yatırım artması sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini, işletme değerindeki artış, sermaye temininde kolaylık, işletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması, sosyal performans ölçütü oluşturma.

*Çalışanlara Sağlayacağı Faydalar;* Güvenli çalışma ortamı, etkin insan kaynakları politikaları, daha iyi çalışma koşulları, işgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık, istihdam maliyetlerinde azalma, şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması, fırsat eşitliği ve erişim hakları, işçi standartlarında iyileşme.

*Müşterilere Sağlayacağı Faydalar;* Dürüst fiyat ve kaliteli ürün, satın alma sürecinde bilgi temini, taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi, müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve çözümlenmesi, örgütlü hareket edebilme.

*Rakiplere Sağlayacağı Faydalar;* Bilgilendirme ve kıyaslama örneği, adil rekabet, dürüst reklam.

*Tedarikçilere Sağlayacağı Faydalar;* Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük, faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere, finansal destek.

*Topluma Sağlayacağı Faydalar;* İnsan haklarının geliştirilmesi, eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım, kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma, sürdürülebilirliğe olan katkı.

*Hükümete Sağlayacağı Faydalar;* Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele, kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme, istihdam oluşturma.

*Çevreye Sağlayacağı Faydalar;* Çevre kirliliğinin azaltılması, kültürel mirasın korunması, bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması, daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm, eko-verimlilik, çevresel teknoloji kullanımı.<sup>151</sup>

#### **2.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dezavantajları**

Sosyal sorumluluğun işletmeye verebileceği zararlar şunlardır; Sosyal sorumluluk programlarına kaynakları kanalize etmek, rekabetçi bir pazarın ilkelerini ihlal etmektedir ve hissedarları ekonomik kazançtan yoksun bırakmaktadır. İşletmeler sosyal faaliyetleri

<sup>151</sup>Aktan Can, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007, s.30

gerçekleştirmek için kurulan müesseseler değildir. İşletmenin asıl hedefi kârı maksimize etmektir. Sosyal hareket, ekonomik verimliliği azaltmaktadır. Sosyal sorunlar hemen ele alınıp üzerinde durulacak hususlar değil, aksine serbest piyasa ekonomisi işleyişi ve baskılar içinde zamanla çözülebilecek sorunlardır. Bu nedenle her işletmenin sosyal amaç ve görevlerle uğraşması doğru değildir. Ayrıca sosyal sorumluluk yaklaşımı, piyasa ekonomisinin temel özelliklerinden biri olan "görünmez el ilkesi" açısından da eleştirilmektedir. Bireylerin kendi iradeleri ve istekleri dışında topluma fayda sağlayacak sonuçlar yaratmaları, kapitalist sistemde "görünmez el ilkesi" olarak kabul edilir. Eğer kâr hedefinin yanı sıra sosyal hedeflere yönelirse bu durumda pazar üzerindeki kontrolünü yitirir. Bazı araştırmalar, toplumun sosyal hareket yüzünden daha yüksek fiyatlar ödemek zorunda kaldığını göstermiştir. Çünkü sosyal hareketlerin bedeli işletmenin sattığı mal ya da hizmetin fiyatına yansımaktadır. Sosyal yükümlülükler firmalar açısından maliyetli olabilir. Sosyal programların maliyeti, ürün fiyatına yansıdığı için uluslararası pazarda satış yapan şirketler, sosyal maliyetleri taşımayan diğer ülkelerin şirketleriyle rekabette dezavantajlı duruma düşebilirler ve böylece pazarlarını kaybedebilirler. Ayrıca bazı hissedarlar işletmelerden fonlarını çekebilirler ve bu yüzden işletme diğer çekici yatırımlardan vazgeçebilir. Çok sayıda işletme, sosyal sorunları başarılı bir şekilde çözmek için gerekli uzman personel ve becerilerden yoksun olabilir. İşletmelerin ekonomik konularla ilgili eğitim, deneyim ve becerileri sosyal sorunlara uygun olmayabilir. Yani sosyal sorunlarla ilgili kararlar vermek için uzmanları olmayabilir. Bu durumda işletmeler bu konularla ilgilenecek yeni personel istihdam etmek, belki de ihtiyacının üzerinde personel çalıştırmak ve sonuçta fazla ücret ödemek zorunda kalabilirler. Sosyal amaçlarla meşgul olma, işletmenin ekonomik verimliliğini engelleyebilir. Toplum, ekonomik ve sosyal amaçların düşük düzeyde başarılması nedeniyle acı çekebilir. İşletmelerin sosyal konulara çok fazla dalması, onların esas misyonlarından uzaklaşmalarına neden olabilir. Sosyal sorumluluk, bütün toplumu ilgilendirir. Bu yüzden toplumun sorunların çözümünü işletmeler, yöneticilerden beklemek insafsızlık olur. İşletme hâlihazırda bir sosyal kurum olarak yeterli güce sahiptir. Çok büyük sosyal etkiyi geliştirmesine gerek yoktur. Özellikle sonuçlarından sorumlu tutulamayacağı dikkat çekici alanlarda eyleme geçmesine izin vermek akılcı olmaz. Sosyal sorumluluğun işlevsel niteliklerinin neler olduğu konusu açıklık kazanamadığı için eleştirilmektedir. Bu nedenle sosyal yönden sorumlu davranmak isteyen işletme yöneticisi çevresindeki değer yargılarında ve sosyal beklentilerde oluşan

değişiklikleri saptamak için ya kendi kişisel değer yargılarım ya da bir belirsizlik içinde olan genellemeleri dikkate almak zorundadır.<sup>152</sup>

## **2.5. Sosyal Sorumlulukta Paydaş Kavramı**

### **2.5.1. Paydaş Kuramı ve Paydaş Yönetimi**

Geniş toplumlar, büyük ölçüde yerinden yönetimin olduğu ve yönetimin yaptırımlarının farklı nitelik kazandığı toplumlardır. Bu çerçevede güç yaptırımlarının sinyalleri fazlalaştığından işletmeler devler, işgücü ya da askeri noktalar az sayıda kontrol gruplarıyla denetlenemezler. Böylece bu denli sayıca fazla olan kurumların güçlerini kendi faydalarına kullanırlar. Diğer yandan kurumların hedefleri birbiriyle aynı paralelde olabilmektedir. Böylece bu kurumların hangisinin görevlerini yerine getirdiği konusunda anlaşmazlık doğabilir.<sup>153</sup> Örgütün faaliyetlerinden etkilenen ya da etkileyen kişi ya da kurumların hepsi olarak tanımlanırken diğer bir ifadeyle işletmelerin karar, politika ve uygulamalarından etkilenen ve aynı şekilde işletmenin karar ve uygulamalarını etkileyen gruplar olarak tanımlanmaktadır.<sup>154</sup> Paydaş kavramı, işletmeler ile toplum arasındaki ilişkiyi doğru analiz etmede önemlidir. Bu durum iki temel durumu karşımıza çıkarır. Birincisi, hiçbir bireye zarar vermemektir. İkincisi ise örgütlerin faaliyetleri sonucu, ortaya çıkan durumların sorumlulukları taşımasıyla ilgilidir. Paydaşlar; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve yerel toplum olarak nitelendirirken bu bağlamda hissedarlarına olağan kâr getirme, kalite, değer imajı veren, yerel topluma ise taleplerine cevap verme gibi sorumlulukları olduğunu vurgulamaktadır.<sup>155</sup>

Paydaş analizinde, davranışların, spesifik kurumsal karakterlerin açıklanması, tanımlanması gereklidir. Bu analizin yapılmasında işletmelerin yapısı, yönetim hakkında yöneticilerin düşünce yolu, müşterilerin ilgisi hakkında yönetim kurulunun düşüncesinin ne olduğu, bazı kurumların nasıl yönetildiği gibi tanımların yapılması gereklidir.<sup>156</sup>

Paydaş yönetimi iş ve toplum arasındaki uzantıda önemli bir yaklaşımdır. Yönetim, finans, pazarlama gibi alanlarda gerçekleştirilen çalışmaların başlangıcını oluşturur.

---

<sup>152</sup> Özüpek Nejat, Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk, Tablet Kitapevi, Konya, 2005, ss 105-106

<sup>153</sup> Tak, a.g.k, s.47

<sup>154</sup> Gültekin Nihat, Ferit Küçük, Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: XIX, No:1, 2004, s.338

<sup>155</sup> Tak, a.g.k., ss.48-49

<sup>156</sup> Ertuğrul Fatmanur, Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Vol 31, 2008, s 199



Paydaşların analizinin doğru yapılıp, onların beklentilerini tatmine ulaştırmak işletmenin performansını da doğrudan etkileyecektir.

Freeman ve Evan'ın yapmış oldukları çalışmada, her paydaş diğer paydaşların riskleri ve birleşmelerine karşı iç koruma sağlaması her zaman koruyucu kalkan görevi göreceği vurgusu yapmaktadırlar. Araştırmacılar yapılan çalışmada her zaman en iyi koruyucu niteliğin bu olduğunu söylemektedirler.<sup>157</sup>

Adam Smith 1937 yılında işletmelerin dışsal çıkarlarının ne olduğunu anlatması aslında paydaş kavramının kullanımı öncelere dayandığını görebiliriz. 1930'larda ABD'de yaşanan büyük bunalımlı dönemde General Electric ve diğer işletmeler hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve genel toplum olarak bu dört grubu paydaş teriminin temeli olarak açıklamıştır.<sup>158</sup>

Yukarıdaki anlatılan paydaş kavramı tanımlarından yola çıkacak olursak; işletme paydaşlarının, işletmeye ilgi, sorumluluk dağılımı yükümlülükleri içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

İşletme ve paydaş ilişkilerini tabloda göstermek gerekirse;

İlgi	Hak	Sahiplik
İşletmenin almış olduğu karardan etkilenen birey ya da gruplardır.	<b>Yasal Hak:</b> müşterilerin ya da kredi kurumlarının işletmelerden yasal hak talep etmesidir. <b>Ahlaki Hak:</b> İşletmenin çalışanlarına eşitlik ilkesi içinde yaklaşmasıdır.	İşletmenin mevcut varlıklarının sahip olduğu hissedarlar bu kavram içinde değerlendirilir.

Tablo 5: İşletme ve Paydaş İlişkileri

**Kaynak:** Alıntılayan Tak, a.g.k, s 49, Aktaran Archie Carroll, **Business& Society, Ethics and Stakeholder Management**, South-western publishing, Second Edition s61

<sup>157</sup>Child J. James - Alexei M. Marcoux, Freeman and Evan: Stakeholder Theory in the Original Position, Business Ethics Quarterly, Vol 9, No 2, 1999, p 217

<sup>158</sup>Çınarlı İnci, Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı'nın Eleştirel Bir Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Vol 46, 2014, s25

Paydaş teorisi, işletmenin mevcut faaliyetlerini etkileyebilme nitelikleri olmasıyla, paydaşların işletme açısından önem sıralaması yapılır ve bu paydaşların tatmin edilebilmesinde kullanılan iki yöntem vardır. Birincisi; paydaş grubunu finansal anlamda desteklemektir. Buna örnek olarak, çalışanlara ücret artışı yapılması, hissedarlara tatmin edici kâr payı vermesi, belirli tedarikçiden ürün alması, çeşitli sivil toplum örgütlere yardımlar yapması, devlete olan vergi borçlarını zamanında ödemesi gibi... İkinci yöntem ise; paydaşların karşılaşılabileceği zarara karşı çeşitli kararların alınmasıdır. Bu kararlar yasal düzenlemeyle yapılan sözleşme de olabilir.<sup>159</sup>

Paydaş teorisi; paydaşların ve işletmenin sonuçları ve süreçleri dahilindeki ilişkilerinin yapısıyla ilgilenir. Sosyal bilim yönelimiyle bilim adamları için paydaş teorisinin önemi bir kaç soru ile vurgulanabilir. Bu sorular: Paydaş teorisi araştırmaları iyi bir sosyal bilim olabilir mi? Paydaş teorisini etkili tanımlı ne olabilir? Teorinin uygulanabilirliği, kurumsal taleplerin meşruluğu ve paydaş teorisinin özgünlüğü çerçevesinde nitelik kazanır. Bu doğrultuda işletmede yöneticilerin paydaşların taleplerinin tek hak olmasından dolayı paydaşlara çok önemliymiş gibi davranmaları savunulur. Diğer bir durumda ise işletmeler gerçekte çeşitli paydaş kişilikleri, durum karakteristikleri ve kararlar arasındaki ilişkileri göz önünde tutmalıdırlar. Bu doğru varsayılan ilişkinin somut tanımlı; işletme varsayımlara göre işletme paydaşlarının yapısı, onların değerleri, kararlarındaki göreceli etkileri ve durum yapısının örgütsel davranışlarının öngörülmesi için bütün bilgilerin ilişkili olması gerektiğini savunulur.<sup>160</sup>

Radder' a göre paydaş memnuniyeti sağlamak zor ve masraflı bir sorumluluk değildir. Her örgüt bu memnuniyeti garantileyebilmek için harekete geçebilir. Bu adımlar aşağıda verilmiştir.<sup>161</sup>

- Paydaş beklentilerine verilecek cevap daha yardımsever, arkadaşça olmalı ve paydaşların ne talep ettiklerinden ziyade onlara tatmin edici şekilde nazik davranılmalıdır.
- Paydaşların mevcut sorunlarını giderebilmek için zamanında ödeme yapılmalı ve doğru çözüm arayışları bulunmalıdır.
- Paydaşları belirli zaman aralıklarında habersizce takip etmek,
- Paydaşlara özel bir şeyler sunmak,

<sup>159</sup> Ertuğrul, a.g.m., ss 212-213

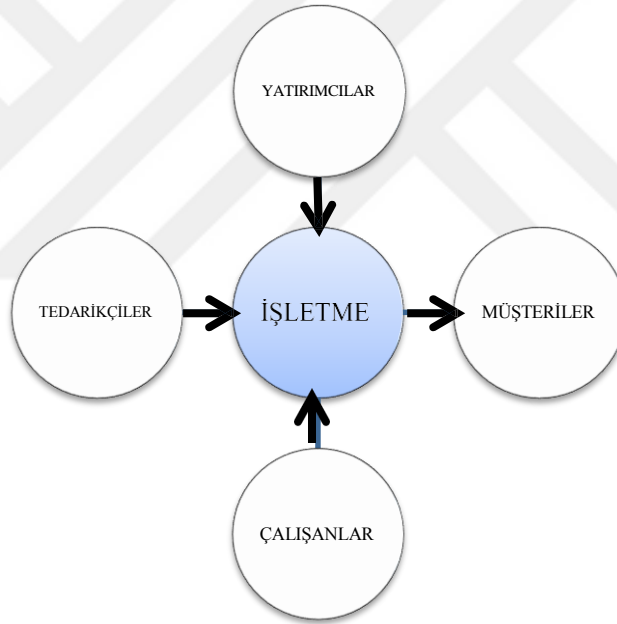
<sup>160</sup> Thomas - Wicks, a.g.m., pp 207-208

<sup>161</sup> Radder Laetitia, Stakeholder Delight: The Next Step in TQM, The TQM Magazine, Vol 10, No 4, 1998, p 279

- Paydaşlar hakkında doğru kayıtlara sahip olmak,

Kıyasıya rekabet yaşanan sektörlerde paydaş memnuniyeti sağlamada paydaş ilişkilerinde güven ortamı ve daha fazla seçenek sağlamanın yanı sıra müşteri taleplerine daha fazla değer verilmesi önemlidir.<sup>162</sup>

Doanldson ve Preston paydaş kuramında yaptıkları çalışmada paydaşlar ve işletmeler arasındaki ilişkileri girdi – çıktı modeli ile paydaş modelini karşılaştırmalı olarak vurgulamışlardır.<sup>163</sup> Şekil 4’de görüldüğü gibi ilişkiler tek yönlüdür. Bu bağlamda işletmeye girdi sağlayanların yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar olduğunu; işletmeler ise sağlanan bu girdileri müşterilerin yarar sağlaması için gereken koşullarda çıktıları çevirmektedirler.



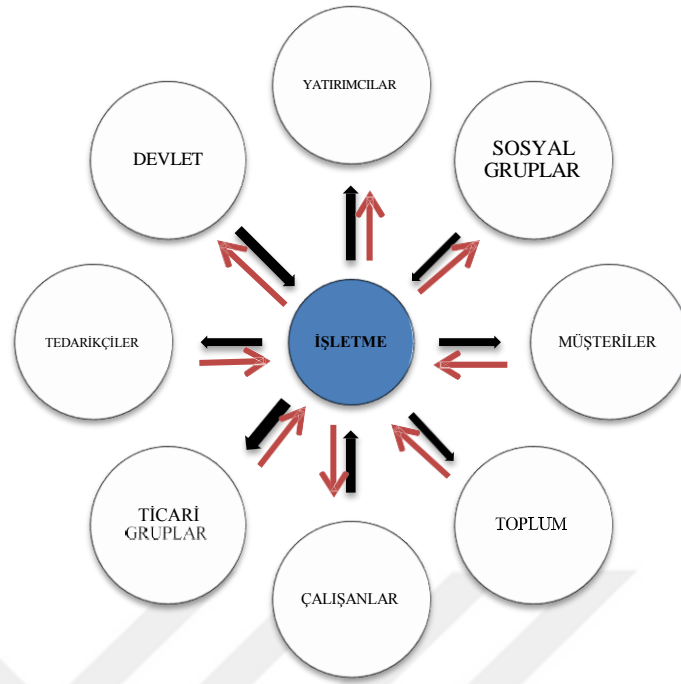
Şekil 4: Girdi- çıktı modelinde işletme

**Kaynak:** Donaldson Thomas - Lee E. Preston, **The Stakeholder Theory of The Corporate: Concepts, Evidence and Implications**, Academy of Management Review, Vol 20, No 1, 1995, p 68

<sup>162</sup> Radder, a.g.m., p 280

<sup>163</sup> Donaldson Thomas - Lee E. Preston, The Stakeholder Theory of The Corporate: Concepts, Evidence and

Implications, Academy of Management Review, Vol 20, No 1, 1995, p 68



Şekil 5: Paydaş Modeli

**Kaynak:** Donaldson Thomas - Lee E. Preston, **The Stakeholder Theory of The Corporate: Concepts, Evidence and Implications**, Academy of Management Review, Vol 20, No 1, 1995, p 69

Paydaş modelinde bütün kişi ya da grupların katılımıyla işletme ile meşru bir ilişki içinde olduğunu ve işletmeden fayda sağlandığı temeline dayanmaktadır. Böylece paydaş modelinde paydaşlar ile işletme arasındaki okların yönü girdi-çıkıtı sağlamada çift yönlüdür. Şekil 5’de açık bir şekilde görülmektedir.<sup>164</sup> Paydaşlar, işletmenin aldıkları kararlardan, faaliyet gösterdikleri konulardan, uygulamalarından etkilenen ve bu kararlar ve uygulamaları ise etkileyen birey ya da gruplar olarak nitelendirilir. Yukarıda söz edilen paydaş gruplarının, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak paydaşlarının çeşitli olabileceği mümkündür.<sup>165</sup> Örneğin, Bursa’ nın İnegöl ilçesinde mobilya imalat yapan işletmenin paydaşları; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, yerel toplum, yerel müşteriler, uluslararası müşteriler, kredi verenler, medya, çevreciler, işçi sendikaları, yerel ve uluslararası tedarikçiler, basın kuruluşları, kamu kuruluşları vs. olabileceğini söylemek mümkün olmaktadır.

<sup>164</sup> a.g.m., p 68

<sup>165</sup> Bilçin Tak, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları İle İlişkilerinin Yönetimi, 2009, İstanbul, s 52

Bazı paydaşların aynı zamanda birden fazla paydaş sıfatını aldığı görülmektedir. Bir bölgede çalışanlar diğer yandan yerel topluma mensupturlar. Her iki paydaş gruplarının beklentilerin farklı olacağı şüphesizdir.<sup>166</sup>

### **2.5.2. Paydaş Gruplandırılmasında Önemli Unsurlar**

**Güç:** Bu kavramın tanımında Weber'in bir aktörün, sosyal çevre içerisinde karşısındaki taraf istemese bile bu aktörün isteğinin yerine getirmesi olarak tanımlanır ya da aktörlerden X' in diğer aktör Y' ye yerine getirmesi için baskı uygulaması olarak söz eder.

**Meşruiyet:** Bir varlığın davranışlarının normlar, değerler, inançlar çerçevesinde sosyal ortamda kurulmuş doğru olduğuna ilişkin algıdır. Böylece araştırmacılar; örgütün meşru basamağında olan paydaşla olan ilişkisinde, örgüt yönetimi tarafından daha farklı değerlendirilmelidir.

**Aciliyet:** Bu kavram, söz konusu durumun zaman baskısı, önem derecesi ya da durumun kritik olmasına bağlı olarak belirlenir. Böylece aciliyette paydaşların, örgütten en kısa vakitte ilgi uyandırması hali olarak söz edilir.<sup>167</sup>

Şimdi bu kavramların açıklanmasının ardından bunların birbiriyle olan ilişkisini inceleyelim. Meşruiyetin var olabilmesi güç ve aciliyetten geçmektedir. Güç ve meşruiyetin birleşmesi, birey ya da örgütlere yaptırımını tetikler. Aciliyet ise, bu talebin olması durumunda bu kavram yönetimin, vakitsel olarak öne çekme durumunu yaratır.<sup>168</sup>

### **2.5.3. İşletmeler ve Paydaşları Arasındaki İlişkinin Analizi**

Paydaş kuramında, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda, yönetimin doğru analiz etmesi ve stratejik boyutta yönetimlerine dahil etmeleri için önemlidir. Bu bağlamda paydaş analizi içinde aşağıda hazırlanmış sorulara cevap vermek önemlidir.

İşletmenin paydaşları kimlerdir?

---

<sup>166</sup> Clarkson B. Max., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, The Academy of Management Review, Vol 20, No 1, 1995, p 95

<sup>167</sup> Bilçin Tak, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları İle İlişkilerinin Yönetimi, 2009, İstanbul, ss 69-70

<sup>168</sup> a.g.k, s 70

1. İşletmenin bu paydaşlarla nasıl bir ilişkisi vardır?
2. Paydaşlar, işletmeye nasıl fırsatlar ya da tehdit unsurları getirmektedir?
3. İşletme, paydaşlarına; ekonomik kazanç, etik düzen, sosyal ortam, gönüllülük olarak hangi yükümlülüğü taşımaktadır?
4. İşletme, paydaşların getirdiği fırsat/ tehditlere karşı hangi stratejiler ile yoluna devam etmektedir?

Bu noktada işletmeler, paydaş analizinde paydaşlarının işletmeler üzerinde hak veya ilgilerini tespit edip, işletmeye karşı paydaşlarının güçlerinin basamak derecelerini araştırmalıdır.<sup>169</sup>

### **2.5.3.1. İşletmelerin Paydaş Analizi ve İlişkileri Yöntemine İlişkin Bir Yaklaşım**

Paydaşların pozisyonları, çıkarları, geçmiş ve şuan ki durum yapısı, gelecek hedefleri, etkileri, network kimlikleri bu kriterler paydaşları analiz ederken sorular sorulur. Bu soruların cevapları, paydaşların işletmeye etkilerini ve paydaş sıralamasında önemli bir çerçeve oluşturur. Paydaş yönetiminde, paydaşların menfaatlerinin türlerini dengelemek önemlidir. Bu paydaşların menfaatlerinin bir kısmı bir biriyle örtüşebileceği gibi çelişki de yaratabilir.<sup>170</sup>

Paydaşlar, işletmenin faaliyetleri içinde hak, talep, ilgi, sahiplik kriterleri bazında birey ya da gruplar olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede, paydaşlar hak, talep, sahiplik ve ilgi kavramları içerisinde aynı grupta yer alıyorsa sınıflandırılması da aynı olacaktır. Fakat aynı ilgi içinde olan paydaşların, ortak tutumlar içinde olmayabilirler.<sup>171</sup> Buna örnek vermek gerekirse. Müşteriler ile tüketici hakları savunucuları ilgi bakımından aynı noktada buluşmaktadırlar. Bu iki grup tüketici boykotları dışında farklı ilgi noktasında eylem platformu oluşturmaları mümkün olmayabilir.<sup>172</sup>

Birincil paydaş grubu, işletmeye katılımları olmadığına, işletmenin uzun vadede var olma sürecinin kısaldığı paydaş grubudur. Bu bağlamda işletme yönetiminin, birincil

---

<sup>169</sup> a.g.k., s 60

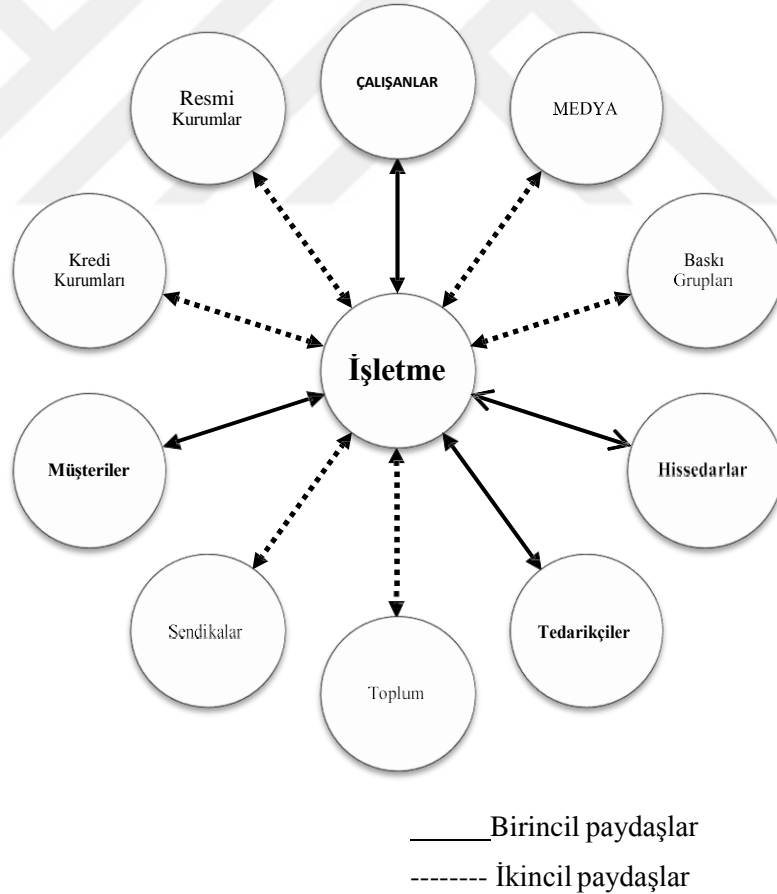
<sup>170</sup> Çınarlı, a.g.m., s 30

<sup>171</sup> Clarkson B. Max., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, The Academy of Management Review, Vol 20, No 1, 1995, p 106

<sup>172</sup> Bilçin Tak, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları İle İlişkilerinin Yönetimi, 2009, İstanbul, s 65

paydaşlara gereken değer sunma konusunda özen göstermelidir. Bu durumda birincil paydaş işletmeye önem arz ediyorsa çift yönlü bir bağlılık olması da söz konusudur. Birincil paydaş grubu içerisinde; yatırımcılar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, işletmenin faaliyette bulunduğu bölgedeki yerel toplum olarak sayılabilir.<sup>173</sup>

İkincil paydaş olarak nitelenen grup ise işletmeyi etkileyen ya da işletmeden etkilenen birey ya da gruplardır. İkincil paydaş işletmeyle doğrudan bir ilişkisi yoktur. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi açısından temel işlevde olmamaktadır. Bu gruplar işletmeyi kamoyuna karşı olumlu ya da olumsuz harekete geçirebilirler. Donaldson ve Preston'a göre, medya ve rakipleri ikincil paydaş olarak değil de, etkileyiciler olarak isimlendirdiği görülmektedir. Bu bağlamda işletmenin çevresinde yer alan birey ya da kurumlar işletme nezdinde etkiye sebep olmazken, işletmeyi etkileme niteliğinde olanlar işletmeye yarar getirdiği görülmemektedir.<sup>174</sup>



<sup>173</sup> Clarkson, a.g.m., pp 106-107

<sup>174</sup> Donaldson, Preston, a.g.m., p 86

### Şekil 6: Birincil ve ikincil paydaş grupları

**Kaynak:** Alıntılaman Tak, a.g.k, s 49, Aktaran Archie Carroll, **Business& Society, Ethics and Stakeholder Management**, South-western publishing, Second Edition s 61

Kurumun sosyal ve ekonomik amacı, birincil paydaşların değer ve refah seviyelerini arttırmaktan geçmektedir. İşletmelerin paydaş sistemleri dahilinde bu değer ve refah standartları tarafsız ve dengeli dağıtım esası üzerinde olmalıdır. Birincil paydaşlara yönelik kurum ve yöneticilerin yükümlülüklerini ve sorumluluklarını tanımaları, birincil paydaşların taleplerini ve meşruluk durumlarını kabul etmeleri onların ahlaki ilke ve etik performans alanına girmelerini sağlayacaktır.<sup>175</sup>



---

<sup>175</sup> Clarkson, a.g.m., p 112



<b>Birincil Paydaşlar</b>	<b>İlgisi: İşletmelerden beklentileri</b>	<b>Gücü: İşlemlere karşı etkileri</b>
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürdürülebilir istihdam fırsatı sağlamaları</li> <li>• İş güvenliği sağlayan, motivasyon ortamı yaratan çalışma ortamı sağlanması</li> <li>• Adil ücret politikası uygulanması</li> <li>• Ayrımcılık yapılmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sendikal baskı</li> <li>• Grev ve mevcut işleri yavaşlatmaları</li> <li>• İşletmenin mevcut uygulamalarını dışarıya sızdırmaları</li> </ul>
Sahipler – Hissedarlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Süreç içerisinde ellerindeki hisse senetlerinin değerinin yükselmesi</li> <li>• Tatmin seviyesine ulaştıracak kâr payı beklentisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmenin defterlerini dışarıya kontrol ettirmeleri söz konusu olabilir.</li> <li>• İşletmenin yapacağı genel kurul toplantılarında karşıt oy kullanmaları</li> </ul>
Müşteriler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün ya da hizmetin sorumluluğunu işletmenin en iyi şekilde yönetebilmesi</li> <li>• Tüketicinin sağlığını tehdit etmeye ürün/hizmet sunması</li> <li>• Tüketicinin maddi açıdan ödedikleri bedelin karşılığını alabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmenin rakiplerine yönelmeleri</li> <li>• Kendi haklarını savunmak için yasal sürece başvurmaları</li> <li>• İşletmeyi boykot etme</li> </ul>
Tedarikçiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün teslimatların bedeli zamanında ödeniyor olması</li> <li>• İşletmenin vaktinde ürün, yarı mamül vs. talep vermesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmenin rakiplerine yönelip onlarla çalışma kararı alma</li> <li>• İşletmenin vereceği siparişleri kabul etmeme</li> </ul>
Kredi kurumları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmenin kullandığı kredilerin zamanında ödenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmenin ödemediği borçları insiyatif kullanmadan almak istemeleri</li> <li>• İşletmenin kullanmak isteyeceği kredi isteğini kabul etmeme</li> </ul>
Perakendeci ve Toptancılar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmelerin sunacağı ürünlerde sağlığını tehdit etmeyecek güvenli hizmet vermesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmeyi boykot etme</li> <li>• İşletmenin sipariş ettikleri mevcut ürünleri dağıtmama</li> </ul>

Tablo 6: İşletmelerin paydaşlarının, işletmelerden beklentileri ve etkileri

<b>İkincil Paydaş</b>	<b>İlgisi: İşletmelerden beklentileri</b>	<b>Gücü: İşlemelere karşı etkileri</b>
Yerel toplum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bölgede yaşayan insanların istihdam edilmesi,</li> <li>Yerel Çevrenin korunması,</li> <li>Bölgenin kalkınması ve gelişimine katkıda bulunulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme izninin kısıtlanması veya tartışmaya açılması,</li> <li>Fabrikanın yerleşim alanı ve atıkların zarar vermemesi konusunda resmi kuruluşlara- Örneğin belediye, çevre müdürlüğü gibi- yönelik lobi faaliyetlerinin yürütülmesi</li> </ul>
Baskı grupları- Sivil toplum kuruluşları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yasal ve etik standartlara uygun politika ve faaliyetlerin işletme tarafınca uygulanıp- uygulanmadığını izlemek,</li> <li>Kamu sağlığını tehdit etmeyecek şekilde çalışılmasını izlemek,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme ile ilgili sorunlu bir konuyu kamoyuna duyurma ve desteğini sağlama,</li> <li>Resmi kurumların şirkete baskı yapması için lobi yapma,</li> </ul>
Medya	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan sağlık, refah ekonomi vb. Konularda halkı etkileyebilecek önlem ve tehlikeler konusunda kamoyunun bilgilendirilmesi</li> <li>Şirketin faaliyetlerini izleme,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Halkı olumsuz şekilde etkileyebilecek olayları kamoyuna duyurma ve baskı oluşturma,</li> <li>Yasal takibat için resmi kurumları harekete geçirme,</li> <li>Sivil toplum örgütlerini harekete geçirme, destekleme</li> </ul>
Ticari birlikler, meslek odaları gibi kurumlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değişen koşulları izleyerek sektörü veya şirketi ilgilendiren konularda araştırma yapma ve gerekli bilgiyi sağlama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bir işletmenin tek başına sağlayabileceğinden daha büyük yasal veya politik destek yaratma,</li> <li>Güç odağı olarak resmi kuruluşları ve kamoyunu etkileme</li> </ul>
Yabancı ülke hükümetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonomi gelişimi destekleme,</li> <li>Toplumsal gelişime katkıda bulunma,</li> <li>Çevreyi koruma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı bir şirkete faaliyet izni verme/izni iptal etme,</li> <li>Yasal düzenlemeler oluşturacak işletme üzerinde baskı oluşturma,</li> </ul>
Kamu kuruluşları ve yerel yönetimler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergi gelirlerini arttırma,</li> <li>Ekonomi gelişim düzeyini yükseltme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yasal düzenlemeler, faaliyet izni ve lisanslar konusunda kısıtlama yapma,</li> <li>Bazı işletme faaliyetlerine izin verme veya yasaklama</li> </ul>
Genel toplum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumu tehdit edebilecek risklerin minimize edilmesi,</li> <li>Toplumsal gelişimin sağlanması,</li> <li>Toplumsal değerlerin korunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal amaçlı kuruluşları, baskı gruplarını destekleme,</li> <li>Resmi kuruluşlara işletmeye karşı eyleme geçirmeleri için baskı yapma</li> </ul>

Tablo 7: İşletmenin paydaşlarının, işletmeden beklentileri ve etkileri

**Kaynak:** Alıntılayan Tak, a.g.k, ss 61-63, Aktaran William C Frederick - Keith Davis - James Post, **Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, Sixth Edition, Mc Graw Hill, 1988'den** uyarlanıştır.

Halkla ilişkiler uygulamacıların birçoğu, sorumlulukları dokuz hedef kitlede birleştirmektedirler.<sup>176</sup>

- Müşteriler: Müşterilere karşı sorumluluk sadece ucuz mal ya da hizmet sunumu olarak düşünülemez. Müşteriye, her zaman haklı olduğunu hissettirilmesi yerine, onlara doğru olanın anlatılması, sorumluluk anlayışının bir parçası olmaktadır.

- İletişim Araçları: Medyaya karşı olan sorumluluk tutumu uzlaşmadan ziyade doğru bilgi akışının sağlanmasıdır. Genellikle medya, halkla ilişkiler uygulamacılarını ihmalkâr olmakla suçlamaktadırlar.

- Hükümet Ajansları: Halkala ilişkiler departmanları düzenli, doğru haber kaynağı barındırmalı ve gerçek dışı durumlara yer vermemelidir.

- Eğitim Kurumları: Halkala ilişkiler uygulamacıları ve eğitim kurumları arasındaki araştırma sonuçlarını kullanabilme bakımından çift yönlü bir sistem yapılmalıdır.

- Ortaklar ve Yatırım Uzmanları: Halkla ilişkiler uygulayıcıları verilecek etkileyici karar özelliklerinden dolayı, ekonomik yapı ile doğru bilgi vermek yükümlülüğünde olup, yatırımcılar ile açık ve güvene dayalı iletişim yapılmalıdır.

- Toplum: Toplumun çevrenin korunması, adil vergi dağılımı, yöre halkının istihdamı ve yerel sorunların çözümüne katkıda bulunulması konularında işletmelerin sorumluluğu olduğu inancı, işletmelerin yönetimi konusunda özenli davranması son derece önem arz etmektedir.

- Rakipler: Diğer rakipler yasal çerçeve içinde rekabet ve kişisel haklara tecavüzde bulunulmaması beklentisi içinde olması uluslararası halkla ilişkiler kuralları da bu biçimde sorumlu davranmayı gerektirir.

- Tüketicilerin Bilgilendirilmesi: Giderek şüphe içerisinde olan tüketici ürün ve hizmette dürüstlük beklentisi içindedir.

- Eleştirmenler: Halkala ilişkiler çoğunlukla iki noktadan eleştiriye maruz kalmaktadır. Bunlardan ilki halkala ilişkiler uzmanları kamuoyunu kendi görüşleriyle şekillendirerek, sosyal sorumluluk duygusunu ihlal etmektedirler. İkinci nokta ise, insan

---

<sup>176</sup> Peltekoğlu, a.g.k., ss 47-48

hakları savunucularından halkla ilişkiler uygulamalarının baskıcı rejimi savunan siyasal liderlerin seçim kampanyalarını yürütmeleridir.

Bazı araştırmacılar ise işletmelerin sorumluluk alanlarını farklı şekilde kategorileştirmişlerdir:

İşletmelerin sosyal sorumluluk kavramı üzerinde yaptıkları çalışmalarda kime karşı sorumlu oldukları konusunda birçok soru karşılına çıkmaktadır. Bunlar sosyal sorumluluğun kapsam çerçevesini çizmekte ve konularını oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin bu sorulara cevap niteliği taşıyan başlıklar aşağıdaki gibidir:

- Hissedarlara karşı sorumluluk
- Çalışanlara karşı sorumluluk
- Müşterilere karşı sorumluluk
- Topluma karşı sorumluluk

### **Hissedarlara Karşı Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk konu, işletmenin ve onun yöneticilerinin hissedarlara ya da sermaye sahiplerine olan yükümlülükleridir. İşletmenin en önemli kaynağı sermayesidir. Sermaye sağlayan hissedarlar bunun karşılığı belirli bir kâr temin etmek isteyecektir. Parasını alternatif değerlendirme yollarından vazgeçip işletmenin kurulması ve büyümesi için kullanabilmesinin temel koşulu budur. Aksi takdirde, banka faizi, ev, arsa ve benzeri gayrimenkuller ile kıymetli taşlar, madenlere yatırarak değerlendirme yoluna giderse mal ve hizmet üretiminin kaynağını oluşturan işletmelerin sayı ve cesamet açısından çoğalıp gelişme olanakları ortadan kalkmış olacaktır.<sup>177</sup>

Çağdaş işletmecilik anlayışına göre, bir bireyin elinde bulunan tasarruf ve anamal, sadece o bireyin değil toplumun malıdır. Bu nedenle birey bunu kendi yararına olduğu kadar toplumun yararına da kullanmak yükümlülüğündedir. Onu harcayamaz, toplumun genel çıkarlarına aykırı amaçlar için kullanamaz. Böylece işletme yöneticileri sermayenin kullanımında birer emanetçi sıfatıyla ve sorumluluk bilincinde hareket etme durumundadırlar.<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> Eren, a.g.k., s 114

<sup>178</sup> Kağnıcıoğlu, a.g.k., ss 24-25

## **Çalışanlara Karşı Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk kapsamına giren ikinci konu, yakın çevreye istihdam olanaklarının teminidir. Burada işletmenin topluma istihdam olanakları sağlayarak işsizlik sorununun çözümüne yardımcı olması düşünülmektedir. Günümüzde artan nüfus yanında teknolojik gelişmelerin ve otomasyonun da işsizlik sorununu gündeme getirdiği, sadece gelişmekte olan ülkelerde değil, gelişmiş toplumlarda da robotların endüstriye girmesiyle istihdam güvenliğinin tehlikeye girdiğini görmekteyiz. Nüfus artış hızı, yüksek olan ülkelerde bu tehlike daha büyük olmaktadır. İstihdam olanakları ile ilgili bir diğer husus ise işe almada cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılması ve istihdam olanaklarının ayırım gözetmeden herkese sağlanmasıdır. Başka bir konu da, hapisten yeni çıkmış eski mahkûmlara doğuştan ya da sonradan herhangi bir nedenle sakat kalmış kimselere rahatsızlığı çalışmaya engel olmayan kronik hastalara iş vermek ve istihdam olanakları tanımakla ilgilidir. İstihdam olanaklarının ilgili olduğu diğer bir sosyal sorumluluk konusu ise, çevrede bulunan meslek okulları, liseler ve üniversite öğrencilerine paralı ya da parasız staj olanakları tanımak, işsiz gençlerin iş imkânlarına kavuşturulması ve meslek edindirmeleri için çıraklık ve meslek edindirme kursları açmak veya bunların finansmanına katılmaktır.<sup>179</sup>

İşletmelerin endüstriyel ilişkiler politikasına yeni bir yön çizmesi gerekir. Çalışanların refah düzeyi arttırılmalı, adil ücret düzeni getirilmeli, iş güvenliği sağlanmalı, kadın, sakat ve hükümlere ilgi gösterilmeli ve çalışanları kara ve kararlara katılması sağlanmalıdır. İşletmede çalışan işgörenler birer araç olarak değil, amaç olarak irdelenmelidir. İşletme, varlığını borçlu olduğu insan gücüne, onun kişiliğine görüş ve önerilerine saygılı davranmalıdır.<sup>180</sup>

## **Müşterilere Karşı Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk kapsamına giren üçüncü önemli konu ise tüketicilerin korunmasıdır. Çok geniş inceleme alanı olan bu konuda işletmenin yapması gereken hususların başında ürün güvenliği gelmektedir. Ürün güvenliği, tüketiciye ürünü tanıtmak, onun hakkında tüketiciyi bilgilendirmek, ürünlerin hangi hammaddelerden yapıldığı, herhangi bir tehlike arz edip arz etmediği, nasıl kullanılacağı hakkında prospektüsler,

---

<sup>179</sup> Eren, a.g.k., ss 114-115

<sup>180</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Furkan Ofset, Bursa, 1996, ss 13-14

kullanma kılavuzları ve etiketler hazırlamak ürünün üzerine tutturmak veya ambalajının içine yerleştirmek gerekmektedir. Diğer bir husus ise, ürünleri kalite kontrolünden geçirdikten sonra piyasaya güvenli bir şekilde sunmaktır. Bütün bunlara rağmen, alıcı kendine sunulan mal veya hizmetten memnun olmadığı takdirde nasıl bir mekanizma ile işletmeye şikâyetlerini bildirebilecektir. Bu şikâyetlere karşı ne tür ve ne kadar süreli garanti verilebilir. Satış sonrası hizmet, bakım ve tamir kolaylıklarından nasıl haberdar edilebilir. Bütün bu konular, müşterilerin alış kararı vermeden önce malı satın aldıktan sonra karşılaşılabileceği bilgi ihtiyacı ve sorunları ile ilgilidir. İşletmelerin tüketicilere karşı hassasiyeti ve sorumlulukları masraflı olacaktır. Ancak pazar etkinliğini sağlayacak ve onun satış artırma çabalarına destek olacak sorumluluk konusu sayılabilir.<sup>181</sup>

Tüketicinin gücünün gün geçtikçe artması ve buna bağlı olarak işletmenin sorumlu ve etik davranmasını işletmenin rekabet avantajına sahip olmasını sağlamaktadır. Özellikle son yıllarda tüketiciler, ürün ve marka tercihlerini yaparken işletmenin çocuk işçi çalıştırıp çalıştırmaması ya da çevreye duyarlı olup olmasını da göz önünde bulundurmaktadırlar.<sup>182</sup>

### **Topluma Karşı Sorumluluk**

Sosyal sorumluluğun kapsamına giren bir diğer konu insanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklardır. Bu sorumlulukların kapsamı uluslararası, ulusal ve işletme personeli düzeyinde olmak üzere üç kısımda incelenmektedir. Uluslararası sorumluluklardan birincisi gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparak onların üretim potansiyellerini, refah ve mutluluklarını yükseltmektir. İkincisi gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi yardımıyla bulunmak, onların gereksindiği bazı teknolojileri düşük fiyatlardan veya hibe ederek vermektir. Ancak bu konuda ülkenin ulusal çıkarlarını gözönünde bulundurmamak, stratejik nitelikte olan teknolojileri özellikle kötü niyetlerle ve düşmanca emellerle tedarik etmeye çalışan ülkelere insanlık ve dünya barışı açısından transfer etmeme yoluna gitmektir.

Ulusal açıdan insanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklardan birincisi, insan sağlığı ve kamu güvenliği konusunda hassasiyet gösterilmesidir. Örneğin satışların ve kârları artırma uğruna silah ve uyuşturucu üretimi konusunda çalışan işletmelerin

---

<sup>181</sup> Eren, a.g.k., s 115

<sup>182</sup> Kağnıcıoğlu, a.g.k., s 26

hassas davranarak gerek ülke içi ve gerekse ülke dışı kamu güvenliğini ve sağlığını tehlikeye sokacak faaliyetlerden kaçınmalıdır. İkinci ihtiyari ulusal sorumluluk konusu ise, ülkenin savunma gücünü arttıracak üretim çabalarını desteklemek gerekli mali yardımlarda bulunmak, kültürel seviyeyi yükseltecek okul yapma okuma yazma ve meslek edindirme kurslarının açılmasına ve yürütülmesine yardımcı olarak bu türlü kampanyalara katılma faaliyetleridir. Ulusal ihtiyari sorumluluklardan ncs de işletmenin özellikle faaliyette bulunduğu iş vresinin yollarını, köprülerini yaptırması, yeşil alanlar, parklar ve ocuk bahçelerinin yapımına katkılarda bulunarak vreyi imar etme güzelleŐtirme çabalarına önderlik etmesi veya destek olmasına iliŐkindir. Nihayet ulusal ihtiyari sorumluluklardan önemli sorunlar arasında yer alan hızlı nüfus artışının önüne geçecek kampanyalara önderlik ederek veya katılarak vrelerinde toplum ve aile planlamasına yardımcı olmalarıdır.

İŞletme personeli düzeyinde ele alınacak ihtiyari sosyal sorumluluklara gelince, bunların birincisi, çalışanlara yasal olarak sağlanmış bulunan sosyal sigorta olanakları yanında, hayat sigortası, özel emeklilik sigortası gibi ek güvenlik ve parasal tedbirler alma ile ilgilidir. Bunun yanında ikinci bir ihtiyari tedbir özellikle çalışan hanım personelin çocukları için gündüzlü bakım evleri ve kreŐlerin açılmasına iliŐkindir. Bu imkn hanım personel için hayati nitelik taşıyan bir tedbirdir ve onların işletmelerdeki davranışlarını ve verimliliğini arttırmaktadır. Personele sağlanan nc bir ihtiyari sorumluluk fiziksel çalışma ortamının iyileŐtirilmesine iliŐkindir. Bunlar; işyeri hijyenini ve temizliğini sağlamak, soyunma odaları ve duŐları inşa etmek gibi benzeri hususlardan oluşur. Nihayet, personele sağlanan dördüncü bir ihtiyari sorumluluk konusu olarak çalışan iŐçileri işletmeye ortak etmek ve onlara krdan pay dağıtmaya iliŐkindir. Böylece hem toplumsal anlaşma sağlanır. İŞçi-iŐveren ilişkileri iyileŐtirilir, sendikal çalışmalar azalır, personelin moral ve motivasyonu ile verimliliği de yükselir.<sup>183</sup>

Toplumun eğitsel, sanatsal ve kültürel gelişimine işletmeler ilgisiz kalmamalıdır. Sadece mevcut eğitim kuruluşlarıyla ilişki kurmak ve onlardan yararlanmak yeterli değildir. Eğitsel uđraŐlara işletmenin bizzat katkıda bulunması gerekir. Bu eğitim kuruluşlarıyla işbirliği kurmak ya da eğitim kurumları açmak Şeklinde olabilir. Ayrıca işletme toplumun kültürel değerlerine önem verir, çeşitli sanat etkinliklerine katılır ya da

---

<sup>183</sup> Eren, a.g.k., ss 116-117

doğrudan doğruya organizasyonlara girişirse sosyal sorumluluklarının önemli bir bölümünü yerine getiriyor demektir.<sup>184</sup>

## **2.6. Sosyal Sorumlulukla İlgili Modeller ve Yaklaşımlar**

İşletmeler birer açık sistem olarak çevreye açılmak, çevreyle girdi ve çıktı ilişkilerinde bulunma zorunluluğu olan kuruluşlardır. Toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamayan işletmeler yaşam döngülerini devam ettirebilmeleri için değişen yeni koşullara uymak ve içinde bulunduğu toplumla çift yönlü ve doğru ilişkiler kurmak zorundadırlar. Bu bağlamda işletme toplumun yapısını, geleneklerini, alışkanlıklarını, arzularını tanımak ve kendisini de topluma tanıtmaya istediğinde bulunur. Sosyal sorumluluklar çerçevesinde harcanan çabalar ise işletmeyle toplum arasındaki sosyal uzlaşma ve anlaşma yaklaşımını beraberinde getirmektedir.<sup>185</sup>

### **2.6.1. İşletmeyi Esas Alan Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı**

İşletme yöneticisi, pay sahiplerinin temsilcisidir ve onların menfaatlerini göz önünde tutmalıdır. İşletmenin sosyal sorumluluğu toplumun problemlerini ele alıp çözüme kavuşturmamalı, kârı olduğunca arttırmasıdır. Bu bağlamda en iyi sosyal fayda işletmenin kendi ekonomik amaçlarını en doğru ve aktif şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır. Bu doğrultuda işletmenin verimlilik ve kâr artışı ekonomide büyümesiyle toplumdaki problemleri çözme kapasitesini arttırır. Toplumda ortaya çıkan sorunların pek çoğuna pek fazla kâr edemeyen işletmeler sebep olur. Bu bağlamda işletmeler kendi amaçları ve faaliyetleri doğrultusunda ilerlemelidirler.<sup>186</sup>

İşletmelerin öncelik verdiği konu kâr elde etmektir. Kâr edemeyen bir işletme doğuş amacını kaybetmiş anlamına gelmektedir, ya iflas eder ya da fesh edilir. İşletme kâr ederken diğer yandan bazı toplumsal işlevleri de yerine getirmiş olur. Bunlar mal/hizmet üretme ve istihdam sağlamaktır. Bu çerçevede bu işlevler sadece kâr amaçlı etkinliklerin yan ürünleridir. İşletmelerin esas sorumluluğu kâr elde etmektir.<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, İşletmelerde Halkala İlişkiler, Furkan Ofset, Bursa, 1996, s 14

<sup>185</sup> Sabuncuoğlu, a.g.k., ss 14-15

<sup>186</sup> Dinçer Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta, İstanbul, 2003, s 187

<sup>187</sup> Van Het Hof Seçil Deren, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramsal Çerçeve, Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu, 15-17 Nisan 2009



Diğer yandan bir başka görüş ise, bir işletme kendi ekonomik amaçlarını etkin bir çalışmayla gerçekleştirmektedir. Eğer işletme yöneticisi o işletmenin sahibi ise kendi menfaatinin yanı sıra hissedarlarının menfaatini ön plana almalıdır. Bu çerçevede işletmelerdeki kâr ve verimlilik yükselişi ekonomideki artışı ve bununla beraber toplumun sorunlarını çözüme katkı sağlayacaktır. Sosyal sorumluluk çokuluslu işletmelerin uygulama alanı haline gelen ve birçok işletmeninde gündeminde giren yeni bir sosyal imaj kavramı olarak algılanabilir. Ayrıca işletmelere kredi veren finansal kuruluşların son dönemlerde işletme risk değerlendirme kontrol listelerinde sosyal ve çevre kriterlerini dikkate aldıkları görülmektedir.<sup>188</sup>

İşletme yönetiminin temel sorumluluğu hissedarların kârlarını maksimize etmektir. Bu çerçevede sosyal konular hemen ele alınması gereken konular değildir. Bu çerçevede serbest pazar ekonomisinin işleyişi içinde zamanla bu konular çözümlenecektir. İşletmeler salt sosyal konuları ele alacak kurumlar olmadığı için işletmenin varlığını devam ettirebilmesinde üretimi sağlama ve verimliliği sağlamak ön planda olmalıdır.<sup>189</sup>

### **2.6.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi / ARCHIE CAROLL**

Caroll'un geliştirdiği bu modelde kurumsal sosyal sorumluluğun çizdiği alanı anlatmaya çalışmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin sosyal sorumluluğun dört farklı bölümde incelenebileceğini belirtmektedir. İşletmenin büyüklüğü, sektörü, iş yaptığı ülke, yönetim tarzı vb. faktörler ne olursa olsun, piramidin en altında bulunan ekonomik sorumluluğu olması gerekir. Yoksa işletmelerin hayatını devam ettirmesi mümkün olmaz. Yasal sorumluluk ikinci sırada yer almakta olup onunda önemi göz önünde bulundurulmalıdır. Yasal boşluklar söz konusu olduğunda işletmelerin sosyal sorumluluklarından uzaklaşması mümkün olabilir. İşletmelerin ahlaki sorumluluklarının dayanakları olarak toplumsal değerlerin dikkate alınması gerekir. Gönüllü sorumluluğun önemi ise sadece büyük ölçekli işletmeler için değil aynı zamanda küçük ölçekliler için de söz konusu olmalı ve işletmeler büyük ve küçük sosyal yatırımlar için adımlar atmalılar. Archie Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piraminde, basamaklardan bir tanesinin sosyal sorumluluk kavramı olduğu görülmektedir.<sup>190</sup> Carroll'un geliştirmiş olduğu sosyal

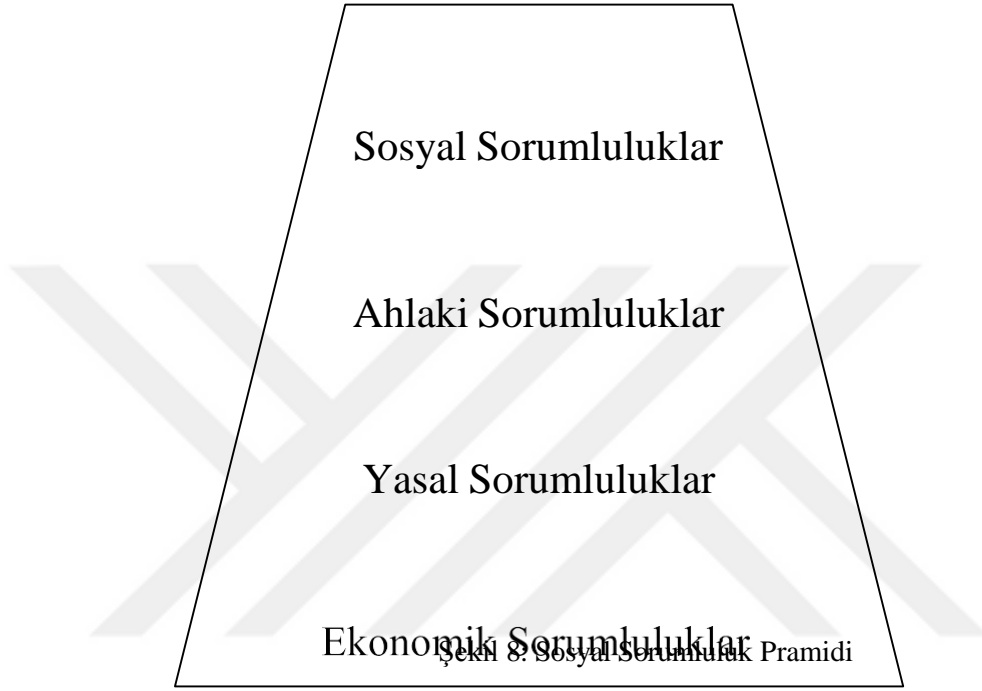
---

<sup>188</sup> Uydacı Mert, Yeşil Pazarlama İş Ahlakı ve Çevresellik Açısından Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, ss 45-46

<sup>189</sup> Eren, a.g.k., s 112

<sup>190</sup> Peltekoğlu, a.g.k., s 187

sorumluluk alanları eşit düzeydeki ağırlıktan oluşmamaktadır. Diğer bir deyişle piramidin sahip olduğu basamaklara bakıldığında aşağıdan yukarı çıktığında sorumlulukların gösterdiği alan daralmaktadır. Ağırlıklı olarak büyük alan ekonomik alan olduğu belirtilmektedir. Bu model işletmenin sosyal ve ekonomik sorumlulukları arasında bir ilişki olduğunu da göstermektedir.<sup>191</sup>



Şekil 7: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

**Kaynak:** Archie B. Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholder**, Business Horizons, 1991, p42

Ekonomik Sorumluluklar: İşletme kaynaklarını verimli bir biçimde kullanıp, üretimin kalitesinin toplumun ihtiyaçları yönünde kullanılması gerekmektedir. İşletme faaliyette bulunurken de kâr elde etmesi ve ülkenin ekonomisine de katkıda bulunması gerekmektedir. Dönemler boyunca işletmeler topluma mal ve hizmet imkânı sunan ekonomik varlıklar olarak görüldü. Kâr elde etmek, işletmeciliğin temel cazip özelliği olarak var oldu. Bundan önce ise, işletmeler toplumun esas yapıtaşı olan mal ve hizmet üretmenin getirisi olarak kâr elde etmek olarak görülmekteydi. Bu bağlamda söz edilen kâr

<sup>191</sup>Aupperle Kenneth E., Archie Carroll, John D. Hatfield, An Empirical Examination of Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability, Academy of Management Journal, Vol 28, No 2, p455-457

elde etme arzusu, maksimum kâr elde etme fikrine dönüştü. İşletmelerin tüm sorumlulukları ekonomik sorumluluk üzerine inşa edilmektedir.

**Yasal Sorumluluk:** İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin kanunlarına göre hareket etmesi beklenmektedir. Sorumlu tutum içinde olduğu işletmenin ekonomik sorumlulukları yasal boyutta hareket etmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle toplumun yalnızca kâr beklentileri olmaktadır. Bu çerçevede ekonomik ve yasal sorumluluklar eş değer olarak hareket etmesi gerekmektedir.

**Etik Sorumluluklar:** Toplum işletmenin etik problemlerini yerine getirmesini beklemektedir. Bu noktada toplumun kanunlarında, tüzük ya da yönetmeliklerinde belirtilmemiş olsa da işletme bu sorumlulukları yerine getirmelidir. Diğer bir ifadeyle işletme toplumun değerlerini, normlarını bütünüyle kabul ettiğini ve bunu da davranışlarıyla eyleme dökmesi gerekmektedir. Etik sorumlulukta, ekonomik ve yasal sorumluk gibi faaliyetleri ve uygulamaları bulunmaktadır. Etik sorumluluğun kapsadığı bu çerçeve, adalet, dürüstlük normları ya da beklentileri tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ya da toplumun adalet olarak gördükleri görüşlerini yansıtır ya da paydaşların ahlaki haklarına saygı duyarak ya da koruyarak bunu yerine getirmektedir. Yani, etik değerleri değiştirme, yasaların da üstünde gelmektedir, çünkü yasaların ve düzenlemelerin arkasındaki itici güç olmaktadır. Etik sorumluluklar, toplumun işletmelerden beklenti içinde olduğu durumlarda yeni ortaya çıkan değerler ve kurallar olarak görülebilir, ama böylesi değerler ve kurallar mevcut yasalar tarafından şart koşulandan daha yüksek performans standartlarını yansıtabilmektedir. Bu açıdan bakılırsa, etik sorumluluklar, tam tanımlanmamış yazılı ya da yazılı olmayan, toplumsal tartışmalara açık bir konu niteliği taşımaktadır.

**Gönüllü Sorumluluklar:** İşletmenlerin kendi çıkarları yanında varlığını borçlu olduğu toplumun genel çıkarlarını da gözetmesi gerekir. Toplumsal sorunlara duyarlılığını kanıtlamak amacıyla gerçekleştirdiği hayırseverlik, sosyal sorumluluk projelerini desteklemek gibi faaliyetler işletmelerin toplumsal sorumluluklarını görünür kılma biçimidir.<sup>192</sup> İşletmelerin toplumun beklentilerine karşılık veren ve iyi bir vatandaş olduğu konusunda tüm faaliyetleri yerine getiren kurumlardan oluşmaktadır. Bu da toplumun refah seviyesini artırma yolunda aktif bir şekilde faaliyetlere katılmayı temsil eder.<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> Peltekoğlu, a.g.k., s 188

<sup>193</sup> Archie B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholder, Business Horizons, 1991, p42

<b>Sosyal Sorumluluk Kategorileri</b>	<b>Sosyal Beklenti</b>	<b>Beklentinin Sonucunda Ortaya Çıkacak Davranış</b>
Gönüllü Sorumluluklar	Toplum tarafından arzu edilir.	İyi bir vatandaş olma
Etik Sorumluluklar	Toplum tarafından beklenir.	Etik davranma
Yasal Sorumluluklar	Toplum bir gereklilik olarak görür.	Yasalara uyma
Ekonomik Sorumluluklar	Toplum bir gerçeklik olarak görür.	Kârlı olma

Tablo 8: Sosyal Sorumluluk Kategorileri

**Kaynak:** Alıntılayan: Tak, a.g.k, s 133, Alıntı: Carroll, **Corporate Social... a.g.k.**, s.35 ve 36'dan uyarlanmıştır.

## 2.6.2. Çevreyi Esas Alan Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

İşletmelerin toplum sorunlarını ele alıp çözüm getirmesinden ziyade işletme kârının artırılması gerektiğini temel alan dar ve geçersiz bir anlayışa karşılık, işletmelerin etkileşim içinde oldukları iç ve dış çevrenin sorunlarına eğilmeyi ve bu sorunlara en iyi çözümleri sunmayı amaç edinen sosyal sorumluluk kavramı daha olması gereken bir yaklaşımdır. Çevre sorunları her şeyden önce bir toplumsal sorumluluk meselesidir. Çevre sorunlarını sadece bir görüş içinde alan yöneticiler, iş fırsatlarını ve bu sorunların getireceği riskleri gözden kaçırabilirler. Çevre konularını herhangi bir iş meselesi gibi ele almak, problemlere daha yaratıcı çözümler bulmayı sağlamanın yanı sıra daha iyi kâr-zarar tablosu elde etmeyi de beraberinde getirmektedir.<sup>194</sup>

İşletmelerin giderek artması sanayi toplumunda ciddi sosyal sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların oluşmasını engellemek için işletme yöneticilerin uygun tedbirleri alması gereklidir. Bu bağlamda daha geniş bir sosyal anlaşma ve sorumluluk yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İşletme kendi fonksiyonlarını yönetme, iktisadi mal



ve hizmetlerin üretiminde kaynakları en etkili biçimde kullanılmalıdır. Ancak işletmeler bu doğrultuda daha kapsamlı sosyal rollere sahip olmalıdır. Sosyal meseleleri çözmek için kendi kaynaklarını kullanmalıdır. Bu çerçevede işletmeler toplumda gerçekleşen beklentileri ön plana almadan hayatlarını devam ettirmeleri düşünülemez.<sup>195</sup>

Toplumsal gelişim süreci içinde farklı amaçlar ve boyutlarla kurumların ortaya çıkmaya başlamasıyla yöneten ve yönetilen, satan ve satın alan ayrımları daha da netleştirmiştir. Bu gelişmelere bağlı kalarak taraflar, karşılıklı güven, samimiyet ve onaya dayalı bir ilişki içinde olmaya başlamışlardır. Dış çevreye açık bir ekonomik ve sosyal sistem olan kurumların toplumda yaşanan değişimlere duyarsız kalmaları mümkün olmamaktadır. Bu doğrultuda işletmenin üretim yaparken aldıkları kararların ekonomik boyutu kadar, toplum üzerinde oluşacak sosyal boyutu da önemlidir. Diğer bir ifadeyle işletme hem ekonomik hem de sosyal bakımdan toplumun refahı konusunda önemli bir rol almaktadır. Bu çerçevede işletmeler sadece mal ve hizmet üreten kuruluşlar değil çalışanın refahını önemseyen, toplumsal olaylara duyarlı, çevreyi koruyan, tüketiciye en iyi hizmeti vermeyi amaçlayan kuruluşlar olarak düşünülmektedir. Yani kurumlar sadece teknik ve ekonomik değil sosyal niteliği de beraberinde taşıyan kuruluşlardır.<sup>196</sup>

İşletmelerin toplum üzerinde etkileri arttıkça, toplumsal beklentiler de değişmektedir. Böylece Ekonomik Gelişme Konseyi'nin 1971'deki beyanatına göre, işletmelerle toplum arasındaki anlaşma şartları değiştiği için, artık işletmelerin daha geniş sosyal sorumluluklar üstlenmeleri ve yaşam kalitesinin arttırılmasında katkıda bulunmaları beklenmektedir.<sup>197</sup>

İşletmenin sosyal sorumluluğu karşılıklı ilişkiyi beraberinde getirir. İşletme çalışanları buldukları toplumun üyesidirler. Bu bağlamda sosyal sorumluluk karşılıklı bir şekilde kârı işletmeye, çalışanlara ve topluma sunacaktır. İşletmelerin sosyal sorumlulukları iki tür olarak incelenmelidir. Birincisi işletmenin o alandaki endüstriye çevredeki topluluklara, doğaya, politik alana ve kendi müşterilerine etkisi bir sosyal sorumluluk olarak ele alınır. Burada bahsedilen etki kavramı negatif bir anlam ifade etmez, tersine işletmenin toplumu genel anlamda pozitif geliştirici etkisi olarak algılanır.

---

<sup>195</sup> Dinçer, a.g.k., s 188

<sup>196</sup> Emüler Sezgin Deniz, Halkla İlişkilerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Sağlık Konulu Sosyal Sorumluluk Projeleri Üzerine Bir Değerlendirme, Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu, 15-17 Nisan 2009

<sup>197</sup> Akgül Urungu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Sosyal Antropolojik Bir Yaklaşım, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi, No: 24, 2010, s 102

İşletmenin sosyal sorumluluğunun ikincisi ise işletmenin topluma gerçek fayda sağlayabilecek aktiviteleri gerçekleştirebilmesi ile ilgilidir.<sup>198</sup>

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yararlıları birleştirme açısından en gelişken ve başarılı örneği Ronald McDonald Ev programıdır. Yirmi yıl önce Pennsylvania’da başlatılan bu proje bugün çeşitli ülkelerdeki 154 evi kapsamaktadır. Genellikle kâr amacı gütmeyen hastanelere bağlı olan bu evler, kırsal alanlardan hasta çocukların ayakta tedavi için kentlerdeki hastanelerden getirilen aileleri barındırmaktadır. ABD ve Kanada’da sağlık hizmetleri sisteminin önemli unsuru haline gelmiş olan bu evler hem bakım maliyetinin düşmesine hem de çocukların travmalarının azalmasına katkıda bulunmaktadır.<sup>199</sup>

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin daha iyi bir toplum ve çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmalarınıdır. Son yıllarda işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak gerçekleştirdiklerini yaygın olarak kamuoyu ile paylaşmayı bir politika haline getirmişlerdir. Fortune 250 listesine giren ve 19 farklı ülkede bulunan şirketlerin neredeyse yarısı (%45), 2002 yılında insan hakları, çevre ve paydaş ilişkilerinde gerçekleştirdikleri sonuçları, finansal sonuçları yıllık raporlarıyla birlikte yayınlamaya başlamışlardır.<sup>200</sup>

## **2.7. Sosyal Performans Değerlendirmesi**

### **2.7.1. Clarkson’un Sosyal Performans Değerlendirmesi**

Clarkson’un sosyal sorumluluk anlamında yapmış olduğu çalışmalar 1983-1993 yılları arasında 30 çalışması bulunmaktadır. Yazarın 1983-1985 yılları arasında 30, 1986-1988 aralığında 20 ve 1989-1993 yıllarında 20 çalışması mevcuttur. Literatürde sosyal sorumluluk performans ölçüm teori gelişimi uzun bir süreyi kapsamaktadır. Clarkson bu çalışma yıllarını yayınladığı makalede aşama süreciyle anlatmıştır. 1.Aşama (1983-1985): Bu aşamada yazar, istihdam eden çalışanların iletişimi, iş güvenliği, çalışma hayatındaki fırsat eşitliği, işletme eğitimleri gibi konularla ilgilenmiş olup bu çalışma konularının sosyal nitelikte olduğunu düşünerek bunları benimseyen örgütlerin sosyal sorumluluk rolü üstlendiklerini kanaatine varmıştır. Bu bağdamda bu görüşün sonucu olarak bir işletmenin nasıl davranması gerektiği, sosyal sorumluluk ölçümünün nasıl olması gerektiğini bu

<sup>198</sup> Onay Atılım, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurgu Dergisi, No: 20, 2003, s 105

<sup>199</sup> Harvard Business Review, Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu, Mess, 2005, s.170

<sup>200</sup> Lembed Zeynep, Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, 2012, s 7

dönemde yer bulmuştur. 2. Aşama (1986-1988): Bu aşamada yazar 1979 yılında Caroll'un geliştirmiş olduğu model üzerinden detaylı incelemeler yapmıştır. Bu aşamada sosyal sorumluluğun genel hatlarıyla incelenmesi yapılmıştır. Bu sorumluluklar ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve gönüllülük sorumluluklarıdır. Ekonomik ve yasal sorumlulukta, toplum bu sorumluluğu bir gereklilik olarak görmektedir. Etik sorumluk; toplum tarafından beklenir ve etik davranmak esastır. Gönüllü sorumluluğunda ise toplum tarafından arzu edilir ve iyi bir vatandaş olmak esastır. 3. Aşama (1989-1993): Bu aşamada ise Clarkson sosyal sorumluluk performansı ile ilgili yeni bir çerçeve oluşturmuştur.<sup>201</sup>

Clarkson işletmelerin sosyal performansını, örgütlerin paydaşlarla olan ilişkilerini esas alan bir kapsamlı, bu performans ölçününü toplum üzerindeki etkisi baz alınarak değerlendirilmesi gerektiği ancak toplum ve paydaş ayrımının doğru yapılmasıyla da işletmelerin hedefi olan paydaşlar üzerine odaklanması gerektiğini savunmaktadır.<sup>202</sup>

Clarkson'un 2. Aşama olarak nitelendirdiği dönemde 28 şirketin verilerinden elde ettiği çalışmada işletmeler ile paydaşları arasındaki ilişkiden söz etmiştir. Bu çalışma sonucunda yeni bir sosyal performans ölçüm modeli ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir.<sup>203</sup>

1.Sosyal ve paydaş meseleleri arasındaki farklılığı ayırt etmek gereklidir. Çünkü kurum ve kurum yöneticilerinin bunların yönetimini sağlaması için önem teşkil eder.

2.Analizlerin kurumsal, organizasyonel ve bireysel olmak üzere 3 farklı düzeyde incelenmesi gerekmektedir.

3.Yöneticilerin paydaş düzeyinde ve işletmelerin de organizasyonel düzeyde sosyal performans düzeyinde analiz etmelidirler.

Clarkson işletmelerin mevcut sosyal taleplere cevap verme davranışlarını değerlendirme ölçeği RDAP'ı kullanmıştır. Bu PDAP ölçeği paydaş ilişkileri, sorumlulukları bakımından son derece faydalı ve pratik bir ölçektir. PDAP ölçeğindeki kriterler isimlerinin baş harfleri kullanılarak isimlendirilmiştir.

---

<sup>201</sup> Clarkson, a.g.m., pp 92-100

<sup>202</sup> a.g.m., pp 92-103

<sup>203</sup> a.g.m., p.108



Sosyal Taleplere Cevap Verme Derecesi	Strateji	Performans
Bloke Edici (Reaktif)	Sorumlulukları inkâr etme	Gerekenden daha azını yapma
	Sorumlulukları kabul etme	Gerekeni en alt düzeyde yapma
Savunmacı (Defensive)	fakat mücadele etme	yapma
Uzlaşmacı (Accommodative)	Dış baskılara cevap verebilmek için sosyal sorumlulukları kabul etme	Gerekenin tamamını yapma
Proaktive (Proaktif)	Sosyal sorumlulukları önceden tahmin edebilme	Gerekenden daha fazlasını yapma

Tablo 9: İşletmelerin sosyal taleplere cevap verebilmeye yönelik PDAP ölçeği

**Kaynak:** Clarkson B. Max., **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**, The Academy of Management Review, Vol 20, No 1, 1995, p 109

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve KURUMSAL İTİBAR ARASINDA İLİŞKİYİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmaya İlişkin Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi, modeli, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin istatistiksel analizi ve araştırmanın kısıtlılıkları açıklanmış olup son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

##### 3.1.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu araştırmada, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümü Halkla İlişkiler dersi alan 3. ve 4. sınıf öğrencileri üzerinde yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu çalışmadaki amaç, geleceğin paydaşları olacak olan üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibarı nasıl kurguladıklarını, nasıl tanımladıkları bir saha çalışması vasıtasıyla araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri ortaya koymak amaçlanmıştır.

##### 3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri 1. ve 2. bölümde aktarılan teorik çerçeve kapsamında aşağıda sıralanmaktadır:

**H.1.** Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H.2.a.** Katılımcıların algıları cinsiyetlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

**H.2.b.** Katılımcıların algıları yaşa bağlı olarak farklılaşmaktadır.

**H.2.c.** Katılımcıların algıları üniversite okumak için geldikleri bölgelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

**H.2.d.** Katılımcıların algıları X Bankası'nın sosyal sorumluluk faaliyetlerini duymaya bağlı olarak farklılaşmaktadır.

**H.2.e.** Katılımcıların algıları X Bankası'nın sosyal sorumluluk faaliyetlerini beğenmeye bağlı olarak farklılaşmaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli**

Bu araştırmada, geleceğin paydaşları olarak tanımlanan Halkla İlişkiler dersini alan 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin X bir kamu bankası üzerinden kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi etkileyen faktörler incelenecektir. Türkiye'de ki üniversitelerin Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu'ndan sağlanan öğrenim kredisi ve burslar bu X Banka' aracılığıyla olmasından dolayı bu banka seçilme nedeni olmaktadır.

Araştırma modelinde kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibarı etkileyen demografik değişkenler bağımsız değişkenler olarak ele alınmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar da bu değişkenlerden etkilenen bağımlı değişkenler olarak sıralanmaktadır.

### **3.1.4. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmanın amaç kitesini Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler dersini alan İşletme bölümü 3. ve 4. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini üniversitenin özellikle Halkla İlişkiler dersi alan öğrenciler arasından basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 167 öğrenci oluşturmakta olup, yüz yüze görüşme tekniği ile gönüllülük esasına dayanarak uygulama gerçekleştirilmiştir. X bankası daha çok üniversite öğrencileri ile çalışıyor olmasından dolayı, örneklemin üniversite öğrencileri olarak seçilmesine karar verilmiştir. Anket çalışması ayrı zamanlarda bu dersi alan ve anket öncesinde anket uygulanacak olan öğrencilere bilgilendirme görüşmesi yapıldıktan sonra uygulanmıştır. Öğrencilere dağıtılan 200 anket formundan 167 tanesi cevaplanmış ve toplamda elde edilen 167 adet anket formu üzerinden değerlendirme ve analiz yapılmıştır.

### **3.1.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilmek istenen verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Faydalanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlgili anket formunda yer alan ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.1.5.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sorular**

Anketin bu bölümü, öğrencilerin cinsiyeti, yaşı ve geldikleri bölge özelliklerine ait verilerin toplanmasına yönelik bilgi sorularından oluşmaktadır. Bununla birlikte anket formunda demografik bilgilere ulaşmaya yönelik olan 3 soru yer almaktadır. Katılımcılara sorulan bu 3 soru kapalı uçludur. Öğrencilerin son sınıf olmaları, yaş farkının olmayacağı da düşünülerek yaş sorusu kapalı uçlu olarak sorulmuştur.

#### **3.1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmajı Etkisi Ölçeği**

Anketin bu bölümünde öğrencilerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal itibara etkisi konusundaki önermelere katılım düzeylerini “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beş skaladan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçeğe 7 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin orijinali Husted ve Allen'a aittir.<sup>204</sup> Anketin bu bölümü Uğur Yozgat ve Recep Baki Deniz'in “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Amaç-Algı Farklılıkları Analizi” adlı çalışmalarından alınmıştır. (2008, 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Nevşehir ve 748 çalışan, 126 yönetici ile örneklem araştırması yapılmıştır.) Yozgat ve Deniz, kendi çalışmalarında bu ölçek için Cronbach's alfa katsayısını 0,756 olarak bulmuşlardır. Bu çalışmada ise, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmajı Etkisi Ölçeği'ne verilen cevapların güvenilirlik analizinin yapılması sonucunda  $r = 0,815$  güvenilirlik katsayı elde edilmiştir.

#### **3.1.5.3. Reputation Quotient Ölçeği**

Anketin bu bölümünde öğrencilerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal itibara etkisi konusundaki önermelere katılım düzeylerini “kesinlikle

---

<sup>204</sup> David Allen B., Bryan W. Husted, "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience", Long Range Planning, Vol:40, No: 6, 2007, ss.594-610.

katılıyorum”, “katılıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beş skaladan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 20 önerme bulunmaktadır. Ölçeğin orijinali Charles Fombrun’a aittir.<sup>205</sup> Anketin bu bölümü Esra Alnıaçık ve Ümit Alnıaçık'ın "Kurumsal İtibar ve Bölgesel Kalkınmadaki Önemi" adlı çalışmalarından alınmıştır.

**Tablo 10: Ölçeklerin Madde Sayıları ve Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları**

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>	7	0,815
<b>Projelerinin Kurumsal İmajı Etkisi</b>		
<b>İtibar Katsayısı</b>	20	0,948

Araştırmada, İtibar Katsayısı Ölçeği'ne verilen cevapların güvenilirlik analizinin yapılması sonucunda  $r=0,948$  güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmeye yönelik ölçeğin puanlarına ilişkin Cronbach's alfa katsayıları 0.815 ile 0.948 arasında değişmektedir. Buna göre ölçeklerimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:<sup>206</sup>

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir

0.60 < 0.80 ise oldukça güvenilirdir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

<sup>205</sup> Fombrun Charles, Mark Shanley, “What's in A Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, Academy of Management Journal, Vol 33, No 2, 1990, p236

<sup>206</sup> Gürüş Selahattin, Melek Astar, Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik, DER Yayınları, 2014, s.245

### 3.1.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde istatistiksel analizlerin yapılma aracı olan SPSS ( Statistical Package for Social Sciences) for Windows Version 20.1 programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilirken frekans, ortalama, yüzde alma gibi yöntemler kullanılmıştır. Uygun analiz türünün belirlenmesinde ilk kriter verilerin türüdür. Niceliksel verilerin normal dağılıma uygunlukları Kolmogorov Smirnov testi ve grafiksel değerlendirmeler ile sınanmıştır. Normal dağılım gösteren niceliksel verilerin iki grup karşılaştırmalarında Bağımsız T Test, Normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların için One-way ANOVA test kullanıldı Parametreler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde de Pearson Korelasyon Analizi kullanıldı. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla General Linear Model (GLM) ( Genel Doğrusallık Modeli) analizi kullanılmıştır. Anlamlılık  $p < 0.05$  düzeylerinde değerlendirildi.

### 3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

#### 3.2.1. Araştırma Kapsamındaki Öğrencilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular

Örneklem grubunun demografik değişkenlere göre dağılımı ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 11: Cinsiyetlere Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	49	29,3%
Kadın	118	70,7%

Tablo 11'den de görüleceği üzere araştırmaya katılan 167 öğrenciden 118'i (%70,7) kız, 49'u (%29,3) erkektir.

**Tablo 12: Yaşlara Göre Dağılımı**

Yaş Aralığı	Frekans	%
<25 yaş	154	92,2%
>25 yaş	13	7,8%

Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerin yaşlarına göre dağılım tablo 12’de gösterildiği gibidir. Ankete katılan öğrencilerin 154’ünün (%92,2) 25 yaşın altında, 13’ünün (%7,8) ise 25 yaş üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 13: Üniversite Okumak için Geldikleri Bölgelere Göre Dağılımı**

Öğrenim Durumu	Frekans	%
Marmara Bölgesi	101	52,9%
Ege Bölgesi	17	10,6%
Akdeniz Bölgesi	12	9,5%
Karadeniz Bölgesi	10	9,0%
İç Anadolu Bölgesi	16	9,5%
Güney & Doğu Anadolu Bölgesi	11	8,5%

. Araştırmaya katılan öğrencilerin üniversite okumak için geldikleri bölgeler incelendiğinde, %52,9’u (n=101) Marmara Bölgesi, %10,6’sı (n=17) Ege Bölgesi, %9,5’i (n=12) Akdeniz Bölgesi, %9’u (n=10) Karadeniz Bölgesi, %9,5’i (n=16) İç Anadolu Bölgesi, %8,5’i (n=11) Güney & Doğu Bölgesi’nden geldikleri görülmektedir

**Tablo 14. X Bankası’nın Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Bilme Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Evet</b>	75	44,9%
<b>Hayır</b>	90	55,1%

Katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, %44,9’unun (n=75) bilgisi varken, %55,1’inin (n=90) duymadıkları görülmektedir.

**Tablo 15. X Bankası'nın Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Beğenme Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Evet</b>	121	72,5%
<b>Hayır</b>	46	27,5%

Katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, %72,5'inin (n=121) beğendikleri görülürken, %27,5'inin (n=46) beğenmedikleri görülmektedir.

**Tablo 16. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi Ölçeği Kullanılarak Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmelerin kanuni zorunlulukları yerine getirmektedir.	f	-	1	42	97	27
	%	-	6	25.1	58.1	16.2
Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler sektör uygulamalarını takip etmektedir.	f	-	1	29	105	32
	%	-	6	17.4	62.9	19.2
Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler vergi avantajlarından yararlanmaktadır	f	-	-	41	84	42
	%	-	-	24.6	50.3	25.1
Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler müşterilerin satın alma kararlarını etkilemektedir.	f	-	-	32	86	49
	%	-	-	19.2	51.5	29.3
Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler yeni müşteriler kazanmaktadır.	f	-	1	27	92	47
	%	-	6	16.2	55.1	28.1
Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler yeni ürün ve hizmetler geliştirmektedir.	f	-	-	50	85	32
	%	-	-	29.9	50.9	19.2
Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler yeni pazarlara açılmaktadır.	f	-	1	45	87	34
	%	-	6	26.9	52.1	20.4

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etkisi ölçeğinde sorulan yedi sorudan bir puanlama sistemi geliştirilmesi ön görüldü. Her bir maddeye ilişkin katılım düzeyleri “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde puanlandırılmıştır. Sosyal Sorumluluk puanı 35'e ne kadar yakın bulunursa sosyal sorumluluk yüksek; sıfıra ne kadar yakın ise sosyal sorumluluk düşük olarak değerlendirilecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etkisi ölçeği puanı 21 ile 35 arasında değişmekte olup ortalama puan  $27,93 \pm 3,27$  olarak saptanmıştır.



**Tablo 17. İtibar Katsayısı Ölçeği Kullanılarak Katılımcıların X Bankası Hakkında Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
X bankasına insanlar genel olarak güven duymaktadır.	f	-	8	14	97	48
	%	-	4.8	8.4	58.1	28.7
İnsanlar X Bankası'na hayranlık ve saygı duymaktadır.	f	-	10	42	85	30
Toplumun genelinin X Bankası hakkında olumlu hisleri vardır.	f	-	6	25.1	50.9	18
	%	-	4.8	15.6	58.1	21.6
X Bankası hizmetlerinin arkasında sonuna kadar durmaktadır.	f	1	6	65	65	30
	%	6	3.6	38.9	38.9	18
X Bankası'na ödenen paran tam karşılığını tam olarak veren hizmetler sunmaktadır.	f	2	10	66	63	26
	%	1.2	6	39.5	37.7	15.6
X Bankası yenilikçi hizmetler sunmaktadır.	f	2	14	57	74	20
	%	1.2	8.4	34.1	44.3	12
X Bankası yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.	f	2	13	61	69	22
X Bankası pazardaki fırsatları çabucak fark edip kendi lehine kullanabilmektedir.	f	1	14	76	56	20
	%	6	8.4	45.5	33.5	12
X Bankası'nın yönetim kalitesinin geleceğe dair net bir vizyonu olmaktadır.	f	1	10	61	68	27
	%	6	6	36.5	40.7	16.2
X Bankası'nın yönetim kademesinin mükemmel düzeyde liderlik göstermektedir.	f	-	14	77	58	18
	%	-	8.4	46.1	34.7	10.8
X Bankası iyi yönetilmektedir.	f	1	9	50	82	25
	%	6	5.4	29.9	49.1	15
X Bankası'nın bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.	f	2	7	65	76	17
	%	1.2	4.2	35.9	45.5	10.2
X Bankası çalışanlar için zevkle çalışılabilecek iyi bir ortam sunmaktadır.	f	4	10	75	59	19
	%	2.4	6	44.9	35.3	11.4
X Bankası çevreye yönelik sorumluluk sahibidir.	f	1	7	67	69	23
	%	6	4.2	40.1	41.3	13.8
X Bankası insanlara iyi davranmaktadır.	f	2	5	61	76	23
X Bankası sosyal davaları destekler ve yardımsever olmaktadır.	f	1	3	36.5	45.5	13.8
	%	0.6	6	44.9	37.7	10.8
X Bankası'nın kârlılık düzeyi iyidir.	f	1	8	57	70	31
	%	6	4.8	34.1	41.9	18.6
X Bankası rakiplerinden daha üstündür.	f	1	11	57	67	31
	%	6	6.6	34.1	40.1	18.6
X Bankası yatırım yapmak için (örn. Hisselerini almak) riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olmaktadır.	f	-	9	73	58	27
	%	-	5.4	43.7	34.7	16.2
X Bankası geleceğe yönelik güçlü beklentilere sahiptir. (büyüme, yeni yatırımlar vb.)	f	-	7	56	74	30
	%	-	4.2	33.5	44.3	18

Kurumsal itibar katsayısı ölçeği 20 sorudan bir puanlama sistemi geliştirilmesi ön görüldü. Her bir maddeye ilişkin katılım düzeyleri “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde puanlandırılmıştır. Kurumsal İtibar katsayısı puanı 35’e ne kadar yakın bulunursa kurumsal itibar yüksek; sıfıra ne kadar yakın ise kurumsal itibar düşük olarak değerlendirilecektir.

İtibar Katsayısı Ölçeği puanı 28 ile 100 arasında değişmekte olup ortalama puan  $73,37 \pm 11,58$  olarak saptanmıştır.

**Tablo 18. Katılımcı Öğrencilerin Görüşlerini Ölçmeye Yönelik Ölçeklerin Değerlendirilmesi**

	n	Min - Max	Ort $\pm$ SD
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin</b>	167	21 - 35	27,93 $\pm$ 3,27
<b>Kurumsal İmaj Etkisi Ölçeği</b>			
<b>İtibar Katsayısı Ölçeği</b>	167	28 - 100	73,37 $\pm$ 11,58

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaj Etkisi Ölçeği ve İtibar Katsayısı ölçeği Kolmogorov Smirnov testine ve Box Plot grafiklerine göre normal dağılım göstermektedir. Bundan sonraki tablolarda görülen değerlendirmeler bu bağlamda yapılmıştır.

### **İtibar Katsayısı ve Öğrencilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaj Etki Düzeyleri Arasındaki İlişki**

**Hipotez 1:** Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin itibar katsayısının ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etki düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizinin yapılması sonucunda ortaya konulmuştur. Korelasyon analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 19. İtibar Katsayısı ve Öğrencilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etki Düzeylerinin Basit Korelasyon Analiz Tablosu**

	<b>r</b>	<b>p</b>
<b>Öğrencilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin</b>	0,194	<b>0,012*</b>
<b>• İtibar Katsayısı Kurumsal İmaja Etki Düzeyi</b>		

*r: Pearson Korelasyon Katsayısı*      *\*p<0,05*

Öğrencilerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etki düzeyi ile itibar katsayı ölçekleri arasındaki %19,4 düzeyindeki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $r=0,194$ ;  $p=0,012$ ;  $p<0,01$ ).

Tablo 19’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğrencilerin itibar katsayısı ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etki düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan korelasyon analizine göre, itibar katsayısı ile sosyal sorumluluk projelerine katılımın nedeni sorumlulukla pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir değişle sosyal sorumluluk projelerine katılımın nedeni arttıkça kurum itibarı da artmaktadır. Bu durumda H.1. hipotezi bu sonuca göre doğrulanmıştır. Sonuç olarak halkla ilişkiler dersi alan üniversite öğrencilerin algısında sosyal sorumluluk itibarı etkilediği sonucu çıkmaktadır.

### **Katılımcıların Cinsiyetleri ve Algıları Arasındaki İlişkisi**

**Hipotez 2.a.:** Katılımcıların kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları cinsiyetlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

İlk hipotez kapsamında bankaları arasında t-test puanları ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etkisi ölçeği ve kurumsal itibar ölçeği normal dağılım gösterdiği için bağımsız t testi kullanılmıştır. Katılımcıların X Bankası hakkındaki algı düzeylerine ilişkin sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20. Cinsiyete Göre Ölçeklerin T-Test Sonuçları**

Ölçekler	Katılımcılar	n	Ort	SD	Median	<sup>a</sup> p
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmajı Etkisi	Kadın	118	27,96	3,21	28	<b>0,845</b>
	Erkek	49	27,85	3,45	28	
İtibar Katsayısı	Kadın	129	74,01	11,39	73	<b>0,251</b>
	Erkek	49	71,83	12,03	72	

<sup>a</sup>Independent Samples test

Tablo 20 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmajı Etkisi ” ve “İtibar Katsayısı” ölçek puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### **Katılımcıların Yaşları ve Algıları Arasındaki İlişkisi**

**Hipotez 2.b.:** Katılımcıların algıları yaşa bağlı olarak farklılaşmaktadır.

İlk hipotez kapsamında bankaları arasında test puanları ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmajı Etkisi ölçeği ve İtibar Katsayısı ölçeği normal dağılım gösterdiği için bağımsız t testi kullanılmıştır. Katılımcıların X bankası hakkındaki algı düzeylerine ilişkin sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21. Yaşa Göre Ölçeklerin T-Test Sonuçları**

Ölçekler	Katılımcılar	n	Ort	SD	Median	<sup>a</sup> p
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmajı Etkisi	<25	154	27,85	3,27	28	<b>0,297</b>
	>25	13	28,84	3,26	30	
İtibar Katsayısı	<25	154	73,56	11,86	73	<b>0,473</b>
	>25	13	71,15	7,49	70	

<sup>a</sup>Independent Samples test

Tablo 21. incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre “Sosyal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmajı Etkisi ” ve “İtibar Katsayısı” ölçek puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

## Katılımcıların Yaşadıkları Bölgeler ve Algıları Arasındaki İlişkisi

**Hipotez 2.c.:** Katılımcıların algıları üniversite okumak için geldikleri bölgelere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

İlk hipotez kapsamında bankaları arasında test puanları ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etkisi ve İtibar Katsayısı ölçekleri normal dağılım gösterdiği için One-Way Anova testi kullanılmıştır. Katılımcıların X bankası hakkındaki algı düzeylerine ilişkin sonuçları Tablo 22 verilmiştir.

**Tablo 22. Bölgelere Göre Ölçeklerin One-Way Anova Sonuçları**

Ölçekler	Katılımcılar	n	Ort	SD	Median	<sup>b</sup> p
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi	Marmara	101	27,96	3,38	28	<b>0,297</b>
	Ege	17	28,05	3,28	28	
	Akdeniz	12	29,0	2,13	29	
	Karadeniz	10	26,60	2,87	27	
	İç Anadolu	16	27,37	3,93	27,5	
	Doğu ve Güney Anadolu	11	28,36	2,61	28	
İtibar Katsayısı	Marmara	101	71,69	12,08	71	<b>0,473</b>
	Ege	17	75,17	9,67	78	
	Akdeniz	12	78,08	12,28	75,5	
	Karadeniz	10	75,60	13,73	74,5	
	İç Anadolu	16	76,75	10,25	74	
	Doğu ve Güney Anadolu	11	74,0	6,41	74	

<sup>b</sup>One-Way ANOVA test

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların üniversite okumak için geldikleri bölgelere göre “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi” ve “İtibar Katsayısı” ölçek puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

## Katılımcıların Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Duyma ve Algıları Arasındaki İlişkisi

**Hipotez 2.d:** Katılımcıların algıları X Bankası'nın sosyal sorumluluk faaliyetlerini duymaya bağlı olarak farklılaşmaktadır.

İlk hipotez kapsamında bankaları arasında t-test puanları ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etkisi ölçeği ve kurumsal itibar ölçeği normal dağılım gösterdiği için bağımsız t testi kullanılmıştır. Katılımcıların X Bankası hakkındaki algı düzeylerine ilişkin sonuçları Tablo 23'de verilmiştir.

**Tablo 23. Katılımcı Algı Düzeylerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Duyma Arasındaki Test Sonuçları**

Ölçekler	Katılımcılar	n	Ort	SD	Median	<sup>a</sup> p
Sosyal Sorumluluk Puanı	Evet	75	28,18	3,35	28	<b>0,370</b>
	Hayır	92	27,72	3,21	28	
İtibar Puanı	Evet	75	73,45	13,24	73	<b>0,939</b>
	Hayır	92	73,31	10,12	73	

<sup>a</sup>Independent Samples test

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların sosyal sorumluluk faaliyetlerini duymaya göre “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi” ve “İtibar Katsayısı” ölçek puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

## Katılımcıların Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Beğenme ve Algıları Arasındaki İlişkisi

**Hipotez 2.e:** Katılımcıların algıları X Bankası'nın sosyal sorumluluk faaliyetlerini beğenmeye bağlı olarak farklılaşmaktadır.

İlk hipotez kapsamında bankaları arasında t-test puanları ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaja etkisi ölçeği ve kurumsal itibar ölçeği normal dağılım gösterdiği için bağımsız t testi kullanılmıştır. Katılımcıların X Bankası hakkındaki algı düzeylerine ilişkin sonuçları Tablo 24'de verilmiştir.

**Tablo 24. Katılımcı Algı Düzeylerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Beğenme Arasındaki Test Sonuçları**

Ölçekler	Katılımcılar	n	Ort	SD	Median	<sup>a</sup> p
Sosyal Sorumluluk Puanı	Evet	121	28,14	3,25	28	<b>0,170</b>
	Hayır	46	27,36	3,30	27	
İtibar Puanı	Evet	121	74,15	12,42	74	<b>0,159</b>
	Hayır	46	71,32	8,84	71,5	

<sup>a</sup>Independent Samples test

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların sosyal sorumluluk faaliyetlerini beğenmeye göre “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi” ve “İtibar Katsayısı” ölçek puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.2.2. İtibar Katsayısı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi Arasındaki Regresyon Analizi

**Tablo 25. İtibar Katsayısı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Katsayı	B	SD.	t	p
Sabit	23,919	1,603	14,920	0,000**
İtibar Puanı	0,055	0,022	2,536	0,012*

\*\* $p < 0,01$

Bağımsız değişken olarak ele alınan “İtibar Katsayısı” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi” arasındaki basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ( $p=0,012$ ;  $<0,015$ ).

İtibar Puanın, sosyal sorumluluk puanı arasındaki basit doğrusal regresyon modeli;

$$Y=a+bX_1$$

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi = $a+b$ . İtibar Puan

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi = $23,919+0,055$ .

İtibar Katsayısı

Şu şekilde ifade edilebilir ki, İtibar Katsayısının 1 birim artışı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İmaja Etkisi için 0,055 birim artış yaratacağı anlamı taşımaktadır.



### **3.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları**

Araştırmada analiz edilirken verilerin toplanmasında Halkla İlişkiler dersini alan öğrencilerin tümüne ulaşılmasında yaşanan sıkıntılar araştırmanın kısıtlılıkları arasındadır. Araştırma öncesinde dağıtılan anket formları aynı gün içinde toplanması hedeflenmiştir. Öğrencilere Halkla İlişkiler dersinin ilk 10 dakikasında anket formlarının doldurulması istenmiştir. Anket formlarının dağıtılması esnasında öğrencilere, anket formunda yer alan bankanın yönetimi tarafından yapılmadığı, çalışmanın bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacağı aktarılarak bu engel aşılmaya çalışılmıştır.



## SONUÇ ve ÖNERİLER

21'inci yüzyılda bir işletmenin başarısını ortaya koymakta finansal göstergelerin tek başına yetersiz olduğu ve var olan krizlerde işletmelerin ayakta kalma sebepleri altında kurumsal itibar kavramı artık toplum tarafından en büyük olmak yerine en beğenilen olmanın önemini vurgularken, müşteri nezdinde değer yaratmanın avantajını da ortaya koymaktadır. Kurumsal itibar, örgütlerin kurumsal davranışları, faaliyet alanları, etik ilkeleri, sorumlulukları ya da kararlarıyla örgüt paydaşları tarafından oluşturduğu bir algı niteliği taşımaktadır. Halkla ilişkiler alanı giderek daha stratejik ve daha bütünsel bir boyut kazandırmakta ve itibar yönetimine doğru yönlenmektedir. Bu çerçevede kurumsal itibar, örgütün en önemli değerli parçasıdır. Bu değeri kazanmak uzun vakit alırken, kaybetmek an meselesi olmaktadır. Yüksek itibarlı olan şirketlerin müşterilerinin sadakati de o ölçüde yüksek olacağı gibi şirketin yapacağı herhangi bir hatada müşteri, bu yüksek itibarın vermiş olacağı güvenden dolayı hoşgörü gösterecektir. Örgütlerin kendine has özellikleri olması ve bu özgü özellikler, itibarı oluşturarak mevcut itibarın taklit edilemez olduğunu göstermektedir. İtibar, örgütler için farklılaşma yaratacağı gibi rekabet içinde önemli bir anahtar niteliği kazandırmaktadır. İtibar kazanan kurumlar ya da insanlar toplumu yönlendirme, söz sahibi olma, iş kazanma, daha geniş kaynaklara sahip olma imkânları yakalamaktadırlar. Bu noktada güven ve şeffaflık önemli olmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde itibar kavramının önemine ve bununla ilişkili olan kurumsal kültür, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal iletişim konularına değinilmiştir. Buna yönelik olarak itibar değerlendirmeleri müşteriler, yatırımcılar ve tedarikçiler, çalışanlar ve toplum olan paydaş grupları açısından incelenmiştir. Bu bağlamda kalıcı bir itibar oluşturmak için kurumlar paydaşlarla uyum içinde bir ilişki kurmaları beklenilmektedir.

Her şeyin değeri ölçülmektedir. İtibar kavramını da bir takım endekslerle ölçülmektedir. Kurumsal itibarın tanımlanması kadar nasıl yönetilmesi gerektiği de önemli bir yazınsal sorundur. İtibar kavramının yönetilebilirliği açısından ele alındığında “ölçemediğin unsuru yönetemezsin” ifadesi kurumsal itibarın yönetilebileceğini ve süreç başlangıcı ise kurumsal itibarın ölçülmesi aşaması olmaktadır.

İtibar literatürü kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenmektedir ve sosyal sorumluluk işletme beklentilerini ve itibarı oluşturan önemli bir boyut olarak görülmektedir. Kurumsal

sosyal sorumluluğun kurum performansı ile bağlantısı itibar yönü olmaktadır. Ampirik çalışmalarda sosyal faydaya yönelik çalışmalara katılan kurumların daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal sorumluluk pazarlamasının müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu genel olarak kabul edilen bir olgu olarak görülmektedir.

Kurumların faaliyetlerini tüm yönüyle etkileyen sosyal sorumluluk; müşterilerin ve tedarikçilerin güven, çalışanların saygı, büyük yatırım kaynaklarının dürüstlük beklediği kurumlar üzerinde etkisi olmaktadır. Sosyal sorumluluk var olan bütün kurumlar için oldukça önemli bir yere sahiptir.

İşletmelerin, kendileri ile benzer özelliklere sahip diğer işletmelerden sıyrılıp fark edilebilir olmalarının en etkin yolu sosyal sorunlara çözüm getirmek amacı ile düzenlenen kurumsal sosyal girişimlerdir. İşletmeler bu girişimler yolu ile farkındalık yaratıp itibarlarını güçlendirebilmektedir. Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden işletmelerin günümüzde saygın bir itibar elde etmeleri söz konusudur. Bu şekilde de hem toplumun yaşam kalitesi yükselmektedir, hem de işletmeler, kârlılıklarını arttırabilmektedirler. Sonuç olarak işletme itibarlarını olumlu algılanabilmesi için yapılan yatırımlar artık tek başına yeterli değildir. Bu yatırımların bir şekilde, topluma ve çevreye zarar vermeden, tam aksine katkı sağlayarak yapıldığı tüm hedef kitlelere iletilmelidir. İşte bu noktada işletme itibarını güçlendirmek isteyen tüm işletmeler tarafından sosyal sorumluluk anlayışına sahip olduğu algısı, tüm paydaşlarda yaratılmalıdır.

Yapılan araştırmada tek bir paydaş gruba ile yapılan araştırmalar yerine gelecekte yapılacak araştırmalar için çoklu paydaş grupları ile yapılması önerilmektedir. İtibar ölçümünde çoklu paydaş grupları ile çalışılması çalışmaya farklı sonuçlar katacaktır. Bu oldukça önemlidir, çünkü yönetsel bağlamdan bakıldığında tüm paydaşlara aynı ölçeğin kullanılmasıyla elde edilen olumsuzluk, paydaşların beklentilerini farkedip bunu fırsata dönüştürülebilmektedir.

Her ne kadar üniversite öğrencileri potansiyel tüketiciler olarak önemli bir grup olarak görülse de, araştırmanın başka cevaplayanlar üzerinde tekrarlanması uygun olacaktır. Çünkü kurumsal itibar farklı paydaş gruplarının ortak bir değerlendirmesiyle oluşmaktadır. Bu çerçevede tüketiciler, çalışanlar, yatırımcıları temsil eden farklı örnekler üzerinde çalışılması konuya farklı bir nitelik kazandıracaktır. Ayrıca olasılık temelli bir

örnekleme yöntemiyle, temsil kabiliyeti oluşturulması daha güçlü bir örnek üzerinde çalışmak bulguların genelliğini arttıracaktır. Diğer yandan araştırmanın spesifik bir sektör olmadan genel değerlendirmeler içermesi de üzerinde çalışılması gereken başka bir noktadır. Kurumsal itibar bileşenlerinin önem derecelerinin sektörlere göre değişip değişmediği önemli bir araştırma sorusu olmaktadır. Yapılan çalışma Türkiye’de öğrenciler tarafından oldukça tercih edilen bir banka üzerinde çalışılmış ve bu noktada öğrenci algısında finans sektöründeki X Bankası için kullanılan İtibar Katsayısı ölçeğinin alt boyutlarından sosyal ve çevresel sorumluluk, ürün ve hizmetler, finansal performansı diğerler boyutlardan farklı olabileceği düşünülmektedir.

Diğer bir nokta ise birçok bankanın üniversite yerleşkeleri içinde faaliyet göstermeleri, onlara rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu bağlamda öğrenci portföyünü kendine çekmek için çeşitli kampanyalar yapan bankaların yürüttükleri bu pazarlama süreçleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bilinirliğini arttırdığı gözlenmiştir. Bu rekabet ortamında bir adım daha ileri gitmek isteyen bankalar üniversite içerisinde sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik çeşitli etkinlikler yapması geleceğin paydaşları olacak olan üniversite öğrencilerine hem farkındalık kazandıracak hem de bankalar kendi işletmeleri için müşteri ağını genişletmiş olacaklardır.

Yapılan araştırmada üniversite öğrencileri, araştırmanın odağında sorgulanan bankayı finansal bir kuruluş olarak tanımlamaları, işletmenin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyet seçiminde daha dikkatli olunmalıdır. Diğer bir değişle öğrenci zihninde bir finans kuruluşunun sosyal-kültürel faaliyetleri oluşturamayacağı algısı yatmaktadır. Bu bağlamda bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bu algıyı yıkmaları gerekmektedir. Onlar için önemli bir paydaş olan üniversite öğrencilerin beklentilerini karşılayacak sosyal sorumluluk faaliyetleri geliştirilmelidir.

Çalışmanın sonuçlarından diğeri ise kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini bir kurumun paydaş algısıyla nasıl algılanabileceğini göstermiştir. Sonuçlar gösterdi ki itibar ve sosyal sorumluluk kavramları üniversite öğrencileri tarafından birbiriyle örtüşmekte ve bu kavramlar geleceğin paydaşları olan öğrencilerin zihninde kaynaşmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ya da toplumun refahı için kurulan köprüler daha çok göz önünde bulundurmaları onların tanınırlığını da arttırmaktadır. Çünkü örnekleme bulunan X Bankası’nın sosyal

sorumluluklarından haberdar üniversite öğrencisi %44.9'dur. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti yürütüp bilinirlik yüzdesinin orta düzeyde olmasına rağmen, işletmenin öğrencilere öğrenim kredisi ve burs konusunda aracı olması bu bankanın bilinirliğini ve güvenirliliğini arttırdığını göstermektedir. Bu çerçevede işletmeler kurumsal itibarın ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin birbirlerini nasıl olumlu etkilediğinin farkına varmalıdırlar.

Sosyal sorumluluk standartlarına uyan işletmeler; müşterilere yönelik olumlu fikir, duygu ve inançlarla donatmakta ve böylece kurumsal itibar geliştirmektedirler. Kurumsal itibar geliştirmede ise sosyal sorumluluk girişimlerinin rolü oldukça büyüktür. Sosyal sorumluluk girişimleri ile kurumsal itibar yaratmak genellikle bu amaçla halkla ilişkiler ve reklam kampanyaları yürütmekten daha ucuzdur (Frost, 2005: 3). İş dünyasında sürdürülebilirlik ile ilgili araştırmalar yapan "İş ve Sürdürülebilir Gelişim'in 2006 yılında yaptığı bir araştırmaya göre ise Amerika'daki tüketicilerin % 43'ü; Avrupa'daki tüketicilerin % 20'si; Latin Amerika'daki tüketicilerin % 23'ü ve Asya'daki tüketicilerin % 8'i, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine göre marka değişikliği yapabileceklerini belirtmişlerdir. Yapılan bu araştırmalar da gösteriyor ki kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibara yaptığı katkı ile tüketicilerin tercihlerini de belirli bir düzeyde etkilemektedir (Polonsky ve Jemons, 2006: 341). Bu çerçevede bu durum literatürdeki Polonsky ve Jemons çalışmalarını destekler nitelik taşımaktadır. Yapılan bu araştırmada elde edilen sonuç, kurumsal sosyal sorumluluğun tüketici tercihlerini doğrudan etkilediği görülmektedir.

Yapılan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ortaya koyan işletmeler, tüketiciler tarafından daha güçlü bir kurumsal itibara sahip olmaktadır ve söz konusu işletmelerin ürünleri tüketiciler tarafından daha yüksek algılanan değere sahip olmaktadır. Yapılan araştırmalar kurumsal sosyal sorumluluk ile müşteri tatmini sağlayan sonuçları da içerisinde barındırmaktadır. Bu bağlamda, tüm şartlar eşit olduğunda, müşteriler daha fazla algılanan değere sahip olurlar ve sonuç olarak sosyal sorumluluk kampanyalarıyla üretilen ürünler daha yüksek müşteri tatminine neden olur. Kurumsal sosyal sorumluluğun çekiciliği işletmenin müşteriler hakkında spesifik bilgilerini geliştirmelerine ve genelleştirilmiş müşterileri daha iyi anlamalarına izin vermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerine, algılanan değeri ve müşteri tatminini olumlu yönde desteklediği için sıcak bakılmaktadır (Luo ve Bhattacharya, 2006:4). Araştırmada gerçekleştirilen

korelasyon analizi sonucunda, kurumsal sosyal sorumluluğun algılanan değer ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde bu durum literatürdeki Luo ve Bhattacharya (2006)'nın çalışmalarını destekler niteliktedir. Yapılan bu araştırmada elde edilen sonuç, kurumsal sosyal sorumluluğun algılanan değer üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya çıkmaktadır.



## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- AK Mehmet, *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, M Group, İstanbul, 1998, s 18
- AKINCI Beril, *Kurum Kültürü*, İletişim yayınlar, İstanbul, 2003, Aktan Can, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007
- ALSOP Ronald, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation; Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, NY:Wall Street Journal Book,Free Press,2004
- CAROLL Archie, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility:Toward The Moral Management of Organizational Stakeholder*, Business Horizons, 1991
- ARGÜDEN Yılmaz, *İtibar Yönetimi*, ARGE Danışmanlık, İstanbul, 2003
- AYDEDE Ceyda, *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*, MediaCat, 5. Baskı, 2007
- AYDEDE, Ceyda, *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2007
- BENN Suzanne and Dainne Bolton, *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*, USA: Sage Publishings, 2011
- BİBER Ayhan, *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*, Nobel Yayın, 1. Baskı, 2003
- BİLGİN Lale, *Halkla İlişkiler*, İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008
- BÜLBÜL A.Rıdvan, *Halkla İlişkiler*, Ankara: Nobel Yayınları, 2004
- CORNELİSSEN Joep, *Corporate Communications: Theory and Practice*
- ÇİFTÇİOĞLU Aydem, *Kurumsal İtibar Yönetimi*, Dora, Bursa, 2009, ss
- ÇUBUK Didem, *Türkiye 'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sivil Toplum Kuruluşları, Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu*, 15-17 Nisan 2009
- ALLEN David ve Bryan W. Husted, *"Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience"*, Long Range Planning, 2007

- DİJKMANS Corne, Peter Kerkhof, Camiel J. Beukeboom, *A Stage to Engage: Social Media Use and Corporate Reputation*, Turizm Management, 2015
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, İstanbul, 2003
- EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1990
- ERSÖZ Halis Yunus, *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları*, İTO, İstanbul, 2007
- GÜRİŞ Selahattin, Melek Astar, *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*, DER Yayınları, İstanbul, 2014
- Harvard Business Review, *Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu*, Mess, 2005
- Harvard Business Review, *Doğru Karar Alma*, 2007
- KADIBEŞEGİL Salim, *Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı*, MediaCat, 6. Baskı, İstanbul, 2004
- KADIBEŞEGİL Salim, *İtibar Yönetimi*, MediaCat, İstanbul, 2012
- KAĞNICIOĞLU Deniz, *Endüstri İlişkileri Boyutlarıyla Sosyal Sorumluluk*, Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2007
- KALAYCI Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 5. Baskı, 2010
- KARAKÖSE Turgut, *Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi*, 2.Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2012
- KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi, İstanbul, 2006
- KOTLER P., Lee N., *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2008
- LUO X. and BhattacharyaB, “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and market Value”, *Journal of marketing*, October 2006, pp.3-4
- OKAY Ayla, *Kurum Kimliği*, MediaCat, 4. Baskı, İstanbul, 2003
- ÖZÜPEK M.Nejat, *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*, Konya: Tablet Yayınları, 2005
- PELTEKOĞLU Filiz Balta, *Halkla İlişkiler Nedir?*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009
- SABUNCUOĞLU Zeyyat - Tuncer Tokol, *İşletme*, Bursa, 2003
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Bursa: Alfa Yayınları, 2008



SOLOMON Robert, Fernando Flores, İş Dünyasında, *Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak*, Mess Yayın, 2001

TABACHNICK Barbara, Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, Pearson, Sixth Edition., Boston, 2013

TAK Bilçin, *İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları İle İlişkilerinin Yönetimi*, İstanbul, 2009

TORLAK Ömer, *Pazarlama Ahlakı, Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*, İstanbul: Beta Yayınları, 4.Baskı, 2007

TÜZ Melek, Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4. Baskı, Bursa, 2008

UYDACI Mert, *Yeşil Pazarlama*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002

VAN Riel Cees, Balmer John, *Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management*, European Journal of Marketing, 1997

## **Makaleler**

AK Aysel, Hande Birsal Engin, “Vakıf Üniversitelerinin Kurumsal Reklamları İle Kurum Kimlikleri Arasındaki İlişki “Bu Üniversiteler Ne Diyor, Ne Vadediyor?””, *Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Cilt 2, 15-17 Nisan 2009, ss.328-329.

AKGÜL Urungu, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Sosyal Antropolojik Bir Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, No: 24, 2010, s 102

ALAKAVUKLAR Ozan Nadir, Selcen Kılıçaslan, Engin Bağış Öztürk, “Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü”, *Yönetim Araştırma Dergisi*, Cilt:9, No:2, 2009, s 113

ALNIAÇIK Esra, Ümit Alnıaçık, Kurumsal İtibar ve Bölgesel Kalkınmadaki Önemi, *Balıkesir Üniversitesi Burhaniye MYO Kalkınma Kongresi*, 14-16 Kasım, 2009

AYDEMİR Başak Aydem, “İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar”, “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:10 Sayı:2, 2008, ss.35-36

AYKAÇ Burhan, “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 3, sayı 2, Ankara, 2001, s 126

- BARTIKOWSKI Boris, Walsh Gianfranco, “Investigating mediators between Corporate Reputation and Customer Citizenship Behaviors”, *Journal of Business Research*, 2009, p 39-40
- BOZKURT Mesut, “İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansıması”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/1, 2011, s 152
- CABLE M. Daniel, Mary E. Graham, “The Determinants of Jobs Seekers’ Reputation Perceptions”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 21, No 8, 2000, p 929
- CHERCHIELLO Paola, “Statistical Model’s to Measure Corporate Reputation”, *Journal of Applied Quantitative Methods*, Vol 6, No 4, 2011, p 58
- CHILD J. James, Alexei M. Marcoux, “Freeman and Evan: Stakeholder Theory in the Original Position”, *Business Ethics Quarterly*, Vol 9, No 2, 1999, p 217
- CLARKSON B. Max., “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *The Academy of Management Review*, Vol 20, No 1, 1995, p 95
- CORNELİSSEN Joep, “Corporate Communications: Theory and Practice”, p 79
- ÇINARLI İnci, “Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı’nın Eleştirel Bir Değerlendirilmesi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Vol 46, 2014, s 25
- ÇUBUK Didem, “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sivil Toplum Kuruluşları”, *Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu*, 15-17 Nisan 2009
- DAVIES Gary, “In Support of Personality As a Measure of Reputation: A Rejoinder to Clardy’s organizational Reputation: Issues in Conceptualization and Measurement”, *Corporate Reputation Review*, Vol 16, No 2, 2013, p 168
- DEMİR Otay Filiz, “Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.9, No.10, ss.250-251
- DENNIS A. Gioia, Majken Schultz and Kevin G. Corley, “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, *The Academy of Management Review*, Vol:25, No:1, 2000, p.70
- DİJKMANS Corne, Peter Kerkhof - Camiel J. Beukeboom, “A Stage to Engage: Social Media Use and Corporate Reputation”, *Turizm Management*, 2015, s 59
- DONALDSON Thomas, Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory of The Corporate: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, Vol 20, No 1, 1995, p 68

- EKREM CENGİZ, “İş Etiğinin İş Tatminine Etkisi: Gümüşhane Kamu Kurumları Çalışanları Örneği”, *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, No: 10, 2014, s 332-335
- EMÜLER Sezgin Deniz, “Halkla İlişkilerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Sağlık Konulu Sosyal Sorumluluk Projeleri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu*, 15-17 Nisan 2009
- ERTUĞRUL Fatmanur, “Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Vol 31, 2008, s 199
- ERYILMAZ Mehmet, “Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi İle Bazı Sorunlar”, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, Vol 8, 2008, ss 156-157
- FELDMAN Percy, James Agarwal - Oleksiy Osiyevskyy, “Corporate Reputation Measurement: Alternative Factor Structures, Nomological Validity and Organizational Outcomes”, *Journal of Business Ethics*, Vol 130, No 2, 2013, pp 485-486
- FELDMAN Percy Marquina, Rolando Arellano Bahamonde - Isabelle Velasquez Bellido, “A New Approach for Measuring Corporate Reputation”, *Revista De Administraçao De Empresas*, Vol 54, No 1, 2013, p 54-55
- FOMBRUN Charles, Mark Shanley, “What’s in A Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol 33, No 2, 1990, p 234
- FOMBRUN Charles, Leonardo Ponzi - Naomi Gardberg, “RepTrack Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol 14, No 1, 2011, p 15
- FOMBRUN Charles J., Leonard Ponzi - William Newburry, “Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak System for Measuring Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol 18, No 1, 2015, p 3
- GRUNİG James, “Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships”, *Public Relations Review*, Vol 19, No 2, p 121
- GÜLTEKİN Nihat, Ferit Küçük, “Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XIX, No:1, 2004, s.338
- GÜZELCİK Ebru, “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, s 89
- HELM Sabrina, “Employee’ Awareness of Their Impact on Corporate Reputation”, *Journal of Business Research*, No 64, Vol 7, 2011, p 657-663

- İLERİ Yalçın Yusuf, Yasemin Soylu, “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği”, *Selçuk Üniversitesi MYO Dergisi*, Vol 14, No 2, 2011, s 253
- JONES M. Thomas, Andrew C. Wicks, “Convergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, Vol 24, No 2, 1999, p 214
- KARAKÖSE Turgut, “Örgütlerde İtibar Yönetimi”, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 11, 2007, s.2
- KARATAŞ Doğan - Selen Doğan, “Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşmasında Etiğin Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Vol 2, 2012, s 94
- KARATEPE Selma, “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, No 23, 2008, s 82
- KELGÖKMEN Derya, “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması”, *Ege Academic Review*, Vol 10, No 1, 2010, ss 307-308
- LAİ Chi-Shiun, Chih-Jen Chiu - Chin-Fang Yang - Da-Chang Pai, “The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation”, *Journal of Business Ethics*, No 95, 2010, p 457-458
- LEMBET Zeynep, “Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 2012, s 7
- LEWİS Stewart, “Measuring Corporate Reputation”, *An International Journal*, Vol 6, No 1, 2001, p 32-33
- LU Yingjun, Indra Abeysekera - Corinne Cortese, “Corporate Social Responsibility Reporting Quality, Board Characteristics and Corporate Social Reputation Evidence from China”, *Pacific Accounting Review*, 2015, p 97-98
- MADEN C., E. Arıkan - D. Telci, “Linking Corporate Social Responsibility to Corporate Reputation: A Study on Understanding Behavioral Consequences”, *8th International Strategic Management Conference*, 21-23 June 2012
- MİLLER M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N., “The Meaning And Measurement of Work Ethic: Construction And İnitial Validation of A Multidimensional Inventory”. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 60, 2002, p 451

- MURRAY K. B., J. R. Montanari, “Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory”, *The Academy of Management Review*, Vol.11, No. 4, 1986, p.815-827.
- NAKRA Prema, “Kurumsal İtibar Yönetimi: “KİY” Stratejik Bir Dönüşüm mü?”, *Kurgu Dergisi*, Vol 18, 2001, s 404
- NGUYEN Nha, LEBLANC Gaston, “Corporate Image and Corporate Reputation in Customers Retention Decisions in Services”, *Journal of Retailing And Consumer Services*, Vol 8, Issue 4, 2001, p. 228
- OLMEDO Isabel, Inocencia M. Martinez-Leon, “Influence of Management Style on Employee views of Corporate Reputation. Application to Audit Firms”, *Business Research Quarterly*, 2013, p 226
- ONAY Atılım, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Kurgu Dergisi*, No: 20, 2003, s 105
- ÖZBAY Deniz, “Yakup Selvi, Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi”, s.12
- POLONSKY, M.J. and Jevons, C., “Understanding Issue Complexity When Building a Socially Responsible Brand”, *European Business Review*, Vol. 18 No.5, 2006, 340-349.
- POST James, “Research in Corporate Social Performance and Policy”, *London: JAI Press Inc*, Vol 15, 1998, s 148
- RADDER Laetitia, “Stakeholder Delight: The Next Step in TQM”, *The TQM Magazine*, Vol 10, No 4, 1998, p 279
- SARAN Mine, Gül Coşkun, Fulden İnal Zorel, Zeynep Aksoy, “Üniversitelerde Sosyal sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Yasar University*, Vol:22, No:6, 2011, s 3736
- SARIYER Nilsun, “Hayırsever Tüketici davranışı -Çanakkale Örneği”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Vol:6, No:2, 2011, ss 258-260
- SAYLI Halil, Veysel Ağca - Duygu Kızıldağ - Yaşar Uğurlu, “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Vol 2, 2009, s 173
- SAYLI Halil, Özlem Yaşar Uğurlu, “Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, Cilt:12, No:3, 2007, s.90
- SERT Yılmaz Nuray, “Türkiye’de Özel sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Yarar Algısı: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Duyurulmasında

Web Sitelerinin Kullanılması”, *Online Academic Journal of Information Technology*, Vol 3, No 9, 2012, s 34

SİLTAOJA Marjo Elisa, “Value Priorities As Combining Core Factors Between CSR and Reputation a Qualitative Study”, *Journal of Business Ethics*, No 1, Vol 68, 2006, p 91

SUH Taewon, Lyn Amine, “Defining and Mnaging Reputation Capital in Global Markets”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 15, No 3, 2007, pp 211- 212

TİSCHER Sven, Lutz Hildebrandt, “Linking Corporate Reputation and Shareholder Value Using the Publication of Reputation Ranking”, *Journal of Business Research*, Vol 67, No 5, 2011, p 1008

TURBAN B. Daniel, Daniel M. Cable, “Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 24, No 6, 2003, p 733

URAL Ebru, “Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’ye Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme”, *Online Academic Journal of Information Technology*, Vol 7, 2012, s 8

VAN Het Hof Seçil Deren, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramsal Çerçeve”, *Uluslararası Halka İlişkiler Sempozyumu*, 15-17 Nisan 2009

VAN Het Hof, Seçil, “Örgütlerin Toplumsal İtibarı ve Ölçümlenmesi”, *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 7/1, 2010, s 183

WARTİCK S. L., P. L. Cochran, “The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No.4, 1985, p.758-769.

WOOD J. Donna, “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, 1991, Vol:16, No:4, p 695

YILMAZ Kürşat, “Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol 7, No 12, 2006, s 66

YÖNET Ender, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sosyal Sorumluluk”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol 8, No.13, 2005, s 242.

### **Diğer Kaynaklar**

Frost, R. (2005). Corporate Social Responsibility and Globalization:A Reassessmen., <http://www.aworldconnected.org/article.php/524> Html, [10.09.2015, WEB].

CHENEY Dick (2015), [https://tr.wikipedia.org/wiki/Dick\\_Cheney](https://tr.wikipedia.org/wiki/Dick_Cheney) (06.09.2015)

LİPTON Web (2015), Çay Tarımı,  
<http://www.lipton.com.tr/cay-hakkinda/detay/822205/cay-tarimi-surdurulebilirlik-cay-tarimi-projesi> (03.09.2015)

RED Bull Web (2015), Sporlar, [http://www.redbull.com.tr/cs/Satellite/tr\\_TR/Event/red-bull-genc-kanatlar-021243166323161](http://www.redbull.com.tr/cs/Satellite/tr_TR/Event/red-bull-genc-kanatlar-021243166323161) (03.09.2015)



## EK 1: Saha Araştırmasında Kullanılan Anket Formu

### ANKET FORMU

Bu Araştırmanın konusu, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümü Halkla İlişkiler dersi alan 3 ve 4. sınıf öğrencilerine kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu araştırmanın amaç geleceğin paydaşları olacak olan üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk ve itibar yönetimi arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörleri belirlemektir.

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

2. Yaşınız:  25 yaş altı  25 yaş üstü

3. Uludağ Üniversitesi'ne Okumak İçin Hangi Bölgeden Geldiniz?:

Marmara Bölgesi  Ege Bölgesi  Akdeniz Bölgesi  Karadeniz Bölgesi  İç Anadolu Bölgesi  
 Doğu Anadolu Bölgesi  Güney Doğu Anadolu Bölgesi

4. Aşağıda sıralanan X Bankası sosyal sorumluluk faaliyetlerine göre aşağıdaki sorulardan en uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz.

Sanat İçin Sanatın İçinde

Türkiye'nin İlk Bankacılık Müzesi

- Yukarıda yer alan X Bankası'nın sosyal sorumluluk faaliyetlerini duydunuzmu?  
 Evet  Hayır
- Yukarıda sıralanan X Bankası'nın bu sosyal sorumluluk faaliyetlerini beğendiniz mi?  
 Evet  Hayır



**-“Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki” Anketi**

1.Lütfen aşağıdaki her bir ifade için katılım derecenizi 5'ten 1'e kadar numaralandırılmış kutucuklardan işletmeniz için en uygun olan **bir tanesini** seçerek belirtiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmelerin kanuni zorunlulukları yerine getirmektedir.					
2	Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler sektör uygulamalarını takip etmektedir.					
3	Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler vergi avantajlarından yararlanmaktadır.					
4	Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler müşterilerin satın alma kararlarını etkilemektedir.					
5	Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler yeni müşteriler kazanmaktadır.					
6	Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler yeni ürün ve hizmetler geliştirmektedir.					
7	Sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten işletmeler yeni pazarlara açılmaktadır.					

**3. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.**

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	X Bankası'na insanlar genel olarak güven duymaktadır.					
2	İnsanlar X Bankası'na hayranlık ve saygı duymaktadır.					
3	Toplumun genelinin X Bankası hakkında olumlu hisleri vardır.					
4	X Bankası hizmetlerinin arkasında sonuna kadar durmaktadır.					
5	X Bankası'na ödenen paranın tam karşılığını tam olarak veren hizmetler sunmaktadır.					
6	X Bankası yenilikçi hizmetler sunmaktadır.					
7	X Bankası yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.					
8	X Bankası pazardaki fırsatları çabucak fark edip kendi lehine kullanabilmektedir.					
9	X Bankası'nın yönetim kalitesinin geleceğe dair net bir vizyonunun olmaktadır.					
10	X Bankası'nın yönetim kademesinin mükemmel düzeyde liderlik göstermektedir.					
11	X Bankası iyi yönetilmektedir.					
12	X Bankası'nın bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.					
13	X Bankası çalışanlar için zevkle çalışılabilecek iyi bir ortam sunmaktadır.					
14	X Bankası çevreye yönelik sorumluluk sahibidir.					
15	X Bankası insanlara iyi davranmaktadır.					
16	X Bankası sosyal davaları destekler ve yardımsever olmaktadır.					
17	X Bankasının kârlılık düzeyi iyidir.					
18	X Bankası rakiplerinden daha üstündür.					
19	X Bankası yatırım yapmak için (örn: hisselerini almak) riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olmaktadır.					
20	X Bankası geleceğe yönelik güçlü beklentilere sahiptir. (büyüme, yeni yatırımlar vb.)					

## ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

## TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Benan Gök
Tez Adı	Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisini Anlatmaya Yönelik Bir Çalışma
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Doç. Dr. Başak Aydemir Çiftçioglu
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 09.01.2016

İmza :