

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ  
AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK  
UYGULAMALARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zuhal Gülhan URAL  
1010052008**

**Anabilim Dalı: İletişim Sanatları**

**Programı: İletişim Sanatları**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rengin KÜÇÜKERDOĞAN**

**HAZİRAN 2013**

## ÖNSÖZ

Kurumların içinde bulunduğu piyasa koşullarındaki rekabet ve bunca arz çeşitliliği karşısında, hedef kitleler açısından doğru seçimi yapabilmek, neredeyse, bir beceri haline dönüşmüştür. Bu açıdan ele alındığında kurumlar, üretim ve yönetim sürecindeki başarılarının yanı sıra, kurumsal iletişim alanında da etkin politikalar izlemek durumundadır.

İleri görüş sahibi kurum yöneticileri ve çalışanlar, tüketiciler, diğer tüm paydaşları ve genel olarak toplumda, seçkin bir konuma sahip olabilmek için çaba sarf ederler. Sağlıklı iletişim çalışmaları gerçekleştirebilmiş, bu çalışmaların sürdürülebilirliğini sağlamaya odaklanmış ve kurumu başarılı bir noktaya taşıma becerisini göstermiş olan yapılanmalar, kurumsal iletişim açısından arzu edilen noktaya ulaşabilirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çalışmaları ile kurumsal iletişimin niteliklerinin ortaya konulduğu betimleyici araştırmada, kurumsal iletişimin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi konusunda, sosyal sorumluluk (SS) kavramı ve SS uygulama örnekleri, mercek altına alınmıştır.

Serbest piyasa koşulları çerçevesinde pek çok ürün/hizmet seçeneğinin olduğu günümüzde, işletmelerin üretim yapmak ve ürünü hedef kitleye ulaştırmanın dışında yaşamsal önem taşıyan, kurumsal iletişim kavramına da eğilmeleri, bu alana dair özel bir çalışma alanı yaratmaları ve sözü edilen alana kaynak aktarmaları gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle, tezin giriş bölümünde kurumsal iletişim kavramı üzerine odaklanılmıştır. Böylelikle kurumsal iletişim kavramının nasıl doğduğu, hangi amaca yönelik olduğu, nasıl ve hangi yöntemlerle uygulamaya konulabildiği yönünde aydınlatıcı bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bir diğer önemli adımı olan SS kavramı ile kurumsal iletişim kavramını birleştirmeden önce, kısaca "Sürdürülebilirlik" kavramına değinilmiştir. Sürdürülebilir iletişim olarak ele aldığımız konu; müşterileri ikna edici, destekleyici

ve uzun vadede sadık bir yol arkadaşı haline getirebilecek çalışmalarını içinde barındırması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürdürülebilir iletişim kavramını bağlamında kurumsal iletişim kavramına açtığımız bu yeni pencere ile SS kavramına geçiş yaptığımız bir diğer bölümde, SS kavramını ve gelişimi, sosyal sorumluluk boyutları ve modelleri, sosyal sorumluluğun ilke ve stratejileri ile uygulama alanlarına yönelik bir inceleme yapılmıştır. Uluslararası SS stratejilerinin de incelenmesi ile SS ile ilgili detaylı bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bir durum saptaması niteliği taşıyan çalışmada vurgulamaya çalıştığımız nokta, SS uygulamalarının kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği üzerindeki etkileridir. Son dönemde oldukça yaygın olan ve gerek toplum gerekse işletmeler açısından karşılıklı fayda sağlamaya olanak tanıyan SS uygulamaları tezin bir diğer bölümünde ilkeleri, yöntemleri ve SS kampanyalarının yarattığı etkiler açısından ele alınmıştır.

Son olarak, SS uygulamaları arasından, eğitim -bilim, sağlık, çevre, kültür - sanat ve spor alanlarında ülkemizde gerçekleştirilmiş olanlarından örnekler sunularak, bu alanlardan seçilmiş birer örnek uygulama, incelenmiştir.

Çalışmada genel plandaki kavram ve konular incelenirken, ağırlıkta yerli kaynaklar olmak üzere, yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılmıştır. Türkiye'de yapılmış SS kampanyaları üzerindeki incelemelerde, veri toplama tekniği olarak; kurumlarla ilgili yayınlardan, web sitelerinden ve ulusal basın unsurlarından faydalanılmıştır. Ayrıca sektöründe başarılı ve kampanyaları ile akıllarda kalmayı başarmış kurumlar seçilerek, SS çalışmaları ile ilgili yetkili kişilerle soru-cevap şeklinde görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler, kampanyaları yürüten kişilerden görüşlerinin alınması, yöntem ve uygulamalarla ilgili bilgi edinilmesi, kurum ve kamuda kampanyaların yarattığı değerlerin öğrenilmesi açısından, çalışmaya değer katmıştır.

Tezin hazırlanması sürecinde, aydınlatıcı yönlendirmeleri ile bana ışık tutan ve rehberlik eden tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Rengin Küçükdoğan'a, yardımları için Sn. Aysun Koçaner'e ve tez hazırlama dönemim dâhil olmak üzere, Yüksek Lisans eğitimim süresince desteği ile beni yüreklendiren kıymetli eşim Dr. Anıl Ural'a teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2013

Zuhal Gülhan URAL

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iv
KISALTMALAR.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ .....	xi
ÖZET .....	xii
ABSTRACT.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİ VE OLUŞTURUCULAR.....	6
2.1. Kurumsal İletişime Genel Bir Bakış.....	6
2.1.1. Kurumsal İletişimin Amacı ve Önemi.....	7
2.1.2. Kurumsal İletişimin Hedefleri ve İşlevleri.....	9
2.2. Kurumsal İletişim ve Alt Kategoriler.....	10
2.2.1. Kurum İçi İletişim.....	10
2.2.1.1. Kurumsal İletişim Ağ Çeşitleri.....	11
2.2.2. Kurum Dışı İletişim.....	13
2.3. Kurumsal İletişimde Biçimler ve Modeller .....	14
2.3.1. Kurumsal İletişimde Biçimsel (Formel ) İletişim Modelleri.....	14
2.3.1.1. Dikey İletişim .....	14
2.3.1.2. Yatay İletişim .....	15
2.3.1.3. Çapraz İletişim.....	16
2.3.2. Kurumsal İletişimde Biçimsel Olmayan (Doğal-İnformel) İletişim Biçimleri ve Modelleri.....	16
2.4. Kurumsal İletişimde Kullanılan Araç ve Yöntemler.....	17
2.4.1. Yazılı İletişim Araçları.....	18
2.4.1.1. Şirket Gazetesi ve Dergisi .....	18
2.4.1.2. Broşür, Bülten ve El Kitapları .....	19
2.4.1.3. Yıllık Raporlar .....	20
2.4.1.4. İlan Panoları .....	21

2.4.1.5.	Afişler.....	22
2.4.1.6.	Mektuplar .....	23
2.4.1.7.	Dilek Kutuları .....	23
2.4.2.	Sözlü İletişim Araçları .....	24
2.4.2.1.	Görüşme ve Toplantılar .....	24
2.4.2.2.	Konferans ve Seminerler.....	25
2.4.3.	Diğer İletişim Araçları .....	26
2.4.3.1.	Bilgisayar ve İnternet.....	26
2.4.3.2.	Sergi ve Fuarlar .....	27
2.4.3.3.	Festivaller ve Törenler.....	28
2.4.3.4.	Yarışmalar .....	29
<b>2.5.</b>	<b>Kurumsal İletişimin Uygulama Alanları .....</b>	<b>29</b>
2.5.1.	Kurum Kültürü.....	29
2.5.2.	Kurum Kimliği.....	33
2.5.3.	Kurumsal Marka.....	36
2.5.4.	Kurumsal İtibar .....	37
2.5.5.	Paydaş Yönetimi .....	42
2.5.6.	Kurumsal İmaj .....	45
2.5.7.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	52
<b>2.6.</b>	<b>Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Kavramı.....</b>	<b>54</b>
2.6.1.	Sürdürülebilirlik Nedir?.....	55
2.6.2.	Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik İlişkisi.....	56
<b>3.</b>	<b>SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE KURUMSAL UYGULAMALAR,</b>	
<b>İLKELER .....</b>	<b>58</b>	
<b>3.1.</b>	<b>Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.</b>	<b>Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.</b>	<b>Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkışına İlişkin Yaklaşımlar.....</b>	<b>65</b>
3.3.1.	Sosyal Sorumluluk.....	65
3.3.2.	Sosyal Tepki.....	66
3.3.3.	Sosyal Duyarlılık.....	66
<b>3.4.</b>	<b>Sosyal Sorumluluğun Boyutları .....</b>	<b>66</b>
3.4.1.	Ekonomik Sorumluluk .....	66
3.4.2.	Hukuki Sorumluluk.....	67
3.4.3.	Ahlaki Sorumluluk.....	68

3.4.4. Gönüllü Sorumluluk.....	69
<b>3.5. Sosyal Sorumluluk Alanları.....</b>	<b>69</b>
3.5.1. Hissedarlara Karşı Sorumluluk.....	70
3.5.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluk .....	71
3.5.3. Müşterilere Karşı Sorumluluk.....	74
3.5.4. Topluma Karşı Sorumluluk .....	75
<b>3.6. Sosyal Sorumluluk Modelleri.....</b>	<b>77</b>
3.6.1. Sosyal Performans Modeli .....	77
3.6.2. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli.....	78
3.6.3. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli .....	80
3.6.4. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli .....	81
3.6.5. Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli .....	82
3.6.6. Preston ve Post'un Sosyal Sorumluluk Modeli .....	85
3.6.7. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli.....	86
<b>3.7. Sosyal Sorumluluk İlkeleri .....</b>	<b>87</b>
<b>3.8. Sosyal Sorumluluk Stratejileri .....</b>	<b>88</b>
3.8.1. Engelleyici Strateji.....	88
3.8.2. Koruyucu Strateji.....	88
3.8.3. Uyumlaştırıcı Strateji.....	89
3.8.4. Aktivist Strateji .....	89
<b>3.9. Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Uygulama Yöntemleri.....</b>	<b>89</b>
3.9.1. Sivil Toplum Kuruluşu ile Ortaklık .....	90
3.9.2. Doğrudan Amaca Yönelme .....	92
3.9.3. Karma Yöntem.....	92
<b>3.10.Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Etkileri.....</b>	<b>93</b>
3.10.1.Marka İmajına Etkileri.....	93
3.10.2.Kurumsal İtibara Etkileri.....	95
3.10.3.Tüketici Satın Alma Tercihlerine Etkileri .....	97
<b>3.11.Sosyal Sorumluluk Alanında Uluslararası Standartlar .....</b>	<b>100</b>
3.11.1.Caux Prensipleri.....	100
3.11.2.Keidanren Sözleşmesi.....	101
3.11.3.SA 8000 Standartları .....	102
3.11.4.Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi.....	104

<b>4. KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARINDA SOSYAL SORUMLULUK KAMPANYALARININ UYGULAMALARI VE KURUMSAL İLETİŞİMİN SÜRDÜRÜLEBİLMESİ .....</b>	<b>106</b>
<b>4.1. Türkiye'de Farklı Alanlarda Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri....</b>	<b>108</b>
4.1.1. Sağlık Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri .....	108
4.1.1.1. Avon- " Meme Kanseri ile Mücadele" Kampanya İncelemesi.....	109
4.1.2. Eğitim-Bilim Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri .....	112
4.1.2.1. Arçelik - "Eğitimde Gönül Birliği" Kampanya İncelemesi.....	113
4.1.3. Çevre Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri.....	117
4.1.3.1. Garanti Bankası – "Doğa İçin Garanti" Kampanya İncelemesi.....	118
4.1.4. Kültür-Sanat Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri.....	121
4.1.4.1. Doğuş Grubu - 'Kampüste Senfonik Akşamlar' .....	121
4.1.5. Spor Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri .....	123
4.1.5.1. Ülker "Basketbol Minikler Şenliği" Kampanya İncelemesi .....	123
<b>4.2. Kurumsal İletişimin Sürdürülebilirliği Açısından Sosyal Sorumluluk Kampanyaları Üzerine Uygulamalar .....</b>	<b>124</b>
4.2.1. Çalışmanın Amacı .....	124
4.2.2. Çalışmanın Önemi .....	125
4.2.3. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme .....	125
4.2.4. Çalışmada Veriye Ulaşma Amaçlı Yöntem Ve Uygulamalar .....	125
4.2.5. Çalışmada Veriye Ulaşma Amaçlı K.S.S. İle İlgili Kurum Yetkililerine Yöneltilmiş Sorular ve Cevapları .....	125
4.2.5.1. Doğuş Grubu- Aylin Bekem (Kurumsal İletişim-Pazarlama Departmanı) .....	126
4.2.5.2. Garanti Bankası- İnci Akbaydar (Kurumsal Pazarlama ve İletişim Departmanı) .....	128
4.2.5.3. Pirelli- Melis Gürbüz (Kurumsal İletişim Departmanı) .....	133
4.2.5.4. Özgörkey Grubu- Gamze Nuraydın (Kurumsal İletişim Departmanı) .....	136
4.2.5.5. Arçelik- Yasemin Başçavuşoğlu ( Kurumsal İletişim Departmanı) ....	137
4.2.5.6. BASF- Elena Papayorgioğlu ( Medya İlişkileri Müdürü).....	138
<b>SONUÇ .....</b>	<b>141</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>147</b>





## KISALTMALAR

<b>AÇEV</b>	: Anne Çocuk Eğitim Vakfı
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>CSO</b>	: Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası
<b>ÇYDD</b>	: Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği
<b>KSS</b>	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>ÖSGD</b>	: Özel Sektör Gönüllüler Derneği
<b>SS</b>	: Sosyal Sorumluluk
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşu
<b>TAD</b>	: Türkiye Anneler Derneği
<b>TEGV</b>	: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
<b>VKV</b>	: Vehbi Koç Vakfı
<b>WWF-Türkiye</b>	: Doğal Hayatı Koruma Vakfı

## **TABLO LİSTESİ**

Tablo 1. 1.	Sosyal Amaç Teşvik Girişimleri Örnekler.....	53
Tablo 4. 1.	Sosyal Sorumluluk Konularından Öncelik Verilmesi İstenen Konular .....	107

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1.	Kurumsal İtibar Sistemi .....	38
Şekil 1.2.	Kurumsal İletişim ve Kurumsal İtibar Sürecinde Paydaş Algısı.....	44
Şekil 1.3.	Kurum İmajının İlişkili Olduğu Kavramlar .....	48
Şekil 1.4.	Kurumsal İmaj Yönetim Süreci.....	51

Enstitüsü : Sosyal Bilimler  
Anabilim Dalı : İletişim Sanatları  
Programı : İletişim Sanatları  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Rengin Küçükerdoğan  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek lisans –Haziran 2013

## ÖZET

### KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Günümüz koşullarında, tüm sektörlerde yer alan kurumlar açısından önemli olan unsurun, kurumun tüketiciler/hedef kitle ve diğer paydaşlar zihnindeki izdüşümü olduğu, şüphe götürmez bir gerçektir. Bu bağlamda tüm kurumlarca başarı gösterilmesi gereken en önemli çalışma alanlarından biri, kurumsal iletişim çalışmaları olmalıdır.

Çalışmada, kurumlar için olmazsa olmaz bir çalışma alanı haline gelmiş ve her geçen gün önem kazanan kurumsal iletişim kavramı, tüm yönleriyle kapsamlı olarak ele alınmış ve kurumsal iletişimin hedefleri, türleri, yöntemleri ve uygulama alanları üzerinde durulmuştur.

Araştırmada "Sürdürülebilirlik" kavramına değinilerek, "Kurumsal İletişimin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması" ile ilgili öncül bir koşul olarak "Sosyal Sorumluluk Kavramı" ileri sürülmüş, kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği açısından SS kavramı ve SS uygulamaları incelemeye alınmıştır.

Hemen her işletmenin, temelde daha çok kâr sağlayabilmek ve paralelinde büyüebilmek amacıyla olduğu düşüncesi, ekonomik etkinliklerin genel mantığını açıklayabilecek niteliktedir. Ancak bu ana hedef bağlamında kaynaklar hızla tükenmekte, doğal çevre sorunları baş göstermekte ve hemen her toplumda görülebilecek sosyo-ekonomik problemler varlık göstermektedir.

Günümüz koşullarında kurumlar, ekonomik büyüme ve daha çok kâr elde etme düşüncesinin ötesine geçerek, toplumu ilgilendiren sorunlara da duyarlılık göstermektedir. Bu anlayış, maddi ve manevi olarak, toplumda eksik kalmış alanları doldurmaya yaramakta ve böylelikle hem toplum hem de işletmeler açısından karşılıklı bir fayda sağlama olanağı ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal iletişim çalışmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında SS çalışmaları kurum açısından pek çok olumlu etki yaratırken, toplumun geri

**kaldığı alanlarda ya da kemikleşmiş sorunların çözümünde bir "can simidi" etkisi yaratmaktadır.**

**Çalışmanın konusu irdelenirken, ağırlıklı olarak yazılı kaynaklardan yararlanılarak bir durum saptaması yapılmış ve SS proje uygulamaları incelenmiştir.**

**Anahtar Sözcükler: Kurumsal İletişim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sürdürülebilirlik, Kurumsal İletişimin Sürdürülebilirliği**

**University** : **Istanbul Kültür University**  
**Institute** : **Institute of Social Sciences**  
**Department** : **Communication Arts**  
**Programme** : **Communication Arts**  
**Supervisor** : **Prof. Dr. Rengin Küçükerdoğan**  
**Degree Awarded and Date** : **Master –June 2013**

## **ABSTRACT**

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CORPORATE COMMUNICATIONS FOR THE SUSTAINABILITY OF WORK APPLICATIONS**

**In today's climate, the brand equity of any corporate entity across all industries is an indubitable factor in terms of consumers / target stakeholders. In this context, corporate communication should be one of the most important focus areas for success of all organizations,**

**In this study, corporate communication, which has become essential for organizations and is gaining further importance, is discussed in detail, and corporate communications objectives, types, methodologies and applications are discussed.**

**In the study the concept of "Sustainability" as it relates to "Corporate Communication Sustainability" as a premise of "The Concept of Social Responsibility" has been stipulated, the concept of social responsibility for the sustainability of corporate communications and social responsibility practices were analyzed.**

**The concept that every entity intends to grow substantially and profitably underpins the overall economic activity. However, this core objective leads to rapidly depleting resources, damages the natural environment and causes socio-economic problems that can be seen in almost every society.**

**In today's climate, however, corporate entities demonstrate sensitivity to the problems of public concern going beyond economic growth, and profit generation. This approach in return benefits the community by addressing underappreciated areas of mutual benefit to the society while providing the opportunity for businesses.**

**The sustainability of corporate social responsibility is enabled by corporate communications work to generate a positive impact in terms of**

**creating a "lifeline" effect in areas for the society with chronically concerning issues left unaddressed.**

**This study mostly leveraged published literature in the field of social responsibility project applications by using case studies.**

**Key Words: Corporate Communications, Corporate Social Responsibility, Sustainability, Corporate Communications Sustainability**

## 1. GİRİŞ

Konusu itibariyle, kurumsal iletişimin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında SS uygulamalarına odaklanan araştırmada, kurumların salt üretim sürecine, ürüne ve satışa odaklanan klasik bir yaklaşımda bulunmalarının aksine, iletişim çalışmalarında da sergilemeleri gereken çabaya dikkat çekilmiştir. Küreselleşmenin yarattığı etkiyle günden güne karmaşıklaşan ilişkiler ağı içerisinde iletişim teknolojilerinin de etkisiyle işletmeler, kendilerini çevrelerinden soyutlayamaz hale gelmişlerdir. Dolayısıyla iletişim çabası göstermeyen kurumların, başarı sağlama şansı oldukça zayıflamaktadır.

Çalışma, kurumların kurumsal iletişime gereken özeni göstermesi gerektiğini ileri sürmektedir. Böylelikle kurumların davranış biçimleri ve değerlerini hedef kitlelere aktarabileceğini, hedef kitlelerin de kurumu anlayabileceğini varsaydığımız yöntem, kurumsal iletişim olmuştur.

Tezde, kurumsal iletişim çalışmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanmasının önemi vurgulanmıştır. Ekonomik ve sosyal alanlarda ya da siyaset gibi pek çok alanda ele alınabilen sürdürülebilirlik kavramı özetle; denge bozulmaksızın devamlılık olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada kurumsal iletişimin sağlıklı bir biçimde sürdürülebilmesinin itici gücü olarak SS kavramı öne sürülmüştür.

İşletmelerin, üretim sürecindeki ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların olanaklarını zedelemekten kaçınması, sosyal açıdan sürdürülebilirliğin bir gereği olmuştur. Bununla birlikte sürdürülebilirlik kavramı, ekonomi açısından değerlendirildiğinde, sürdürülebilir kalkınma kavramı ile değerlendirilmektedir. Çalışmada, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile şirket hedeflerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi olarak tanımlanmış kurumsal sürdürülebilirlik kavramına da değinilmiştir.



Kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik kavramını ele alırken, kurumların yaşamlarını sürdürebilmek için iç ve dış çevreleri ile sağlıklı ilişkiler kurmaları gerektiği ve bu iletişimin istikrarlı bir biçimde sürdürülmesinin olumlu sonuçlar doğuracağı düşüncesi ileri sürülmüştür.

Kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği üzerine odaklanıldığında, çalışmanın bir diğer önemli vurgusu olan SS kavramı ile karşılaşılmaktadır. Çalışmada, kurumsal iletişimin uygulama alanları içinde de yer alan SS kavramı, yöneticilerin kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği çalışmalarını neden ve nasıl yürütecekleri üzerine argümanlar ortaya koymuştur. Tezde, işletmelerin sadece kendi çıkarları için değil, toplumun ihtiyaçlarını da gözetme alanı olan SS çalışmalarının, kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri incelenirken, SS kavramı detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

İşletmeler şüphesiz ki ekonomik yapılanmalardır. Dolayısıyla her işletmenin varlığını sürdürebilmesinin yeter koşulu, kârdır. Ancak toplumun vazgeçilmez bir ögesi olan kurumların, sorumlu davranmaları gereken bir hedef kitlesi vardır. Bu hedef kitle; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, çevre, devlet, toplum, medya gibi unsurları da kapsayan geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle kurumlar, ürettikleri ürün ya da hizmetlerin ötesinde topluma kattıkları ile ön plana çıkmaya başlamışlardır.

Araştırmada, işletmelerin faaliyette buldukları alanlarda oluşabilecek olumsuzluklardan sorumlu oldukları belirtilmektedir. Toplumda farklı alanlarda varlık gösteren bu olumsuzluklara duyarlılık gösteren işletmelerin, SS projeleri ile toplumda değer kattıkları düşüncesi vurgulanmıştır.

Çalışmada, kurumsal iletişim ve SS bağıntısı açıklanmaya çalışılırken, SS kavramının tarihsel seyrine de değinilmiştir. SS anlayışının neden ve hangi ihtiyaçlara yönelik olarak ortaya çıktığını anlayabilmek, bugünkü çalışmalarımıza ışık tutmaktadır. Bu bağlamda, fikir olarak insanların klanlar, kabileler halinde yaşadığı ilk çağlardaki yardımlaşma düşüncesinden filizlenmiş SS kavramı, günümüze kadar uzanmıştır. Esas olarak KSS düşüncesinin bir ihtiyaç haline gelişi, sanayinin gelişmesi ve beraberinde günümüze getirdiği sorunların çözümüne ilişkin yaklaşımlara olan gereksinim ile ilintilidir. Tezde, ilk çağlardan günümüze uzanan

sosyal sorumluluk kavramı, hangi şartlarda ve ne şekilde geliştiği açısından, kronolojik olarak ele alınmıştır.

SS kavramı ve tarihsel gelişimi incelendikten sonra çalışmada, kavramın ortaya çıkışına dair geliştirilmiş farklı düşüncelere odaklanılmıştır. SS çalışmalarının bir zorunluluk mu yoksa bir gönüllülük mü olduğu üzerine odaklanılan çalışmada, ortaya atılan yaklaşımlar incelenmiştir. Sonuç olarak SS çalışmalarının işletmeler açısından bir zorunluluk olarak algılanmadığı ve işletmelerin inisiyatifinde gelişen bir duyarlılık olduğu düşüncesine ulaşılmıştır. Ancak ilave edilmelidir ki; işletmeler açısından sözü edilen duyarlılık, pek çok kazanımı da beraberinde getirmektedir. Şöyle ki; SS çalışmaları ile toplumda ses getiren kurumlar, öncelikle marka bilinirliğini sağlamaktadırlar. Bununla beraber kurumsal imajlarını oldukça olumlu bir noktaya getirebilen firmalar, toplamında kurumsal itibar çalışmalarının bir kısmını da bu sayede yürütmektedirler. Diğer yandan sorun haline almış bir konunun çözümü ile toplumda oluşan fayda, toplumu oluşturan bireyler açısından oldukça önem taşımaktadır.

Araştırmada, SS kavramıyla ilintili olan dört temel alan da ele alınmıştır. Buna göre, işletmelerin ekonomik alanda gerçek değerinde mal ve hizmet üretmeleri ile üretim ve çalışma esasları açısından hukuka bağlı kalmaları ekonomik ve hukuki sorumluluklar olarak belirtilmiştir. Aynı şekilde yasalarda yer almayan ancak toplumca hoş karşılanmayacak alanlarda devreye giren ahlaki sorumluluklar ve toplumun gelişebilmesi için işletmelerin mali kaynak ayırdıkları gönüllü sorumluluklar da sosyal sorumluluğun boyutları olarak çalışmada belirtilmektedir.

Çalışmada, SS kavramına detaylıca değinilmiş ve SS kavramının derinine inerek, farklı açılardan yorumlanmış SS modelleri de ele alınmıştır. KSS çalışmalarının ne için ve nasıl yapıldığı üzerine sorular soran bu yaklaşımlar, farklı açılardan tanımlamalarda bulunmuştur. SS kavramı ile geliştirilen modeller konuyu çoğunlukla iletişim alanında değil, yönetsel açıdan ele almışlardır. Bu modellerden bazıları sosyal sorumlulukları tarihsel süreç içerisinde değerlendirirken bazıları sosyal sorumluluğun unsurlarından ya da SS alanlarından hareketle, sosyal sorumluluğu açıklamaktadır.

SS alışmaları toplumsal alanda çoğu zaman beğeni ile karşılanıyor olmakla beraber, hemen herkesin bu çalışmaların özü itibariyle samimi ve ilkeli olmasını beklediği ve çalışmaları bu açıdan da gözlemlediği yadsınamaz. Bu bağlamda, topluma yeni tutum ve davranışlar kazandırmayı amaçlayan SS alışmaları, topluma ileri sürülen yeniliğin sağlayacağı faydayı doğru bir biçimde aktarabilmiş olmalıdır. Konuyu belirleyici bir noktaya getiren hususlardan biri de SS alanındaki uluslararası standartlar olmaktadır.

Küreselleşme, rekabet, sosyal bilinç düzeyinin gelişmesi gibi gelişmelere bağlı olarak SS konusuna gösterilen ilgi artmış ve bu çalışmalara bir takım standartlar geliştirilmiştir. Bu konuda geliştirilen standartlar genel olarak iki farklı grupta incelenebilmektedir. Bunlardan ilki, önde gelen özel şirketlerin SS alanında gerçekleştirdikleri uygulamalara yn verebilmek için bir araya gelerek kurdukları organizasyonların geliştirdiği ilkeler; ikincisi ise bağımsız uluslararası örgütlerin geliştirdiği ilkelerdir. SS davranışlarına yön veren başlıca standartlar arasında sayabileceğimiz Caux Prensipleri, Keidanren Sözleşmesi, SA 8000 Standartları ve Birleşmiş Milletler (BM) Küresel Sözleşmesi, uluslararası ve belirleyici özellikleri açısından tezde ele alınmıştır.

Çalışmada, kurumsal iletişim ve SS bağıntısı üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal sorumluluğun reel tarafı olan uygulamalar da ele alınmıştır. Esas olarak, SS uygulamalarının kurumsal iletişim ve sürdürülebilirliği üzerine etkilerine odaklandığımız çalışmada, konusu gereği SS kampanyaları da incelenmiştir.

SS kampanyalarıyla şirket topluma sağladığı artı değerlerle ön plana çıkararak kamuoyuna 'sorunlarınıza duyarlıyız' mesajını vermekte ve tketicisiyle kurulan bağı kuvvetlendirmeyi hedeflemektedir. SS kampanyaları hem kurum imajında hem de bir sosyal sorun ya da amacın zme kavuşması yaklaşımında esaslı ve uzun vadeli bir değişim peşindedir. Dürüstlük, şeffaflık, karşılıklı saygı, ortaklık, samimiyet ve karşılıklı fayda gibi ilkelere bağlı kalınarak gerçekleştirilen çalışmalar, işletmeler ve toplum açısından birer kazanım olarak sonuçlanacaktır. Ticaret kokan faaliyetler, tüketiciler tarafından 'SS kampanyası' yerine 'pazar genişletme kampanyası' olarak algılanabilmekte ve bu açıdan şirketlerin samimiyetlerini sorgulatmaktadır. Bütün bu düşünceler işiğında çalışmada, SS kampanyalarının özellik ve ilkeleri ele alınmıştır.

Çalışmada SS kampanyaları yöntemsel olarak da incelenmektedir. Yaratılan toplumsal faydanın yanında kurumun imaj ve itibarını da güçlendiren kampanyalar farklı yöntemlerle oluşturulabilir. Burada anahtar konu, sosyal amaca şirketin tek başına yönelmesinin mi, yoksa ilgili bir sivil toplum kuruluşuyla birlikte hareket etmesinin mi ya da her ikisini birden eş zamanlı yürütmesinin mi daha etkili olacağıdır. Son yıllarda ülkemizde sivil toplum kuruluşu ile ortak hareket edilen kampanyaların sıklığı göze çarpmakta ise de, tezde sivil toplum kuruluşu ile ortaklık, doğrudan amaca yönelme ve karma yöntemler ayrı ayrı ele alınarak incelenmektedir.

Araştırma ile ilgili olarak, SS kampanyalarının etkileri üzerine çalışılmış ve kampanyaların, marka imajı, kurumsal itibar ve tüketici tercihleri açısından oluşturduğu etkiler ele alınmıştır.

Çalışmanın sonunda, Avon- " Meme Kanseri ile Mücadele", Arçelik-"Eğitimde Gönül Birliği", Garanti Bankası –"Doğa İçin Garanti", Doğuş Grubu -"Kampüste Senfonik Akşamlar", Ülker "Basketbol Minikler Şenliği" kampanyaları incelenmiştir.

Araştırmada ulaşılmaması hedeflenen nokta, yukarıda değinilen çerçevede işletmelerin kurumsal iletişim çalışmalarında edindikleri başarı ve bunun sürdürülebilirliği üzerinde uyguladıkları SS projelerinin ne denli etkili olduğu yönündedir.

Çalışmada veri toplama tekniği olarak; Türkiye’de yapılmış SS kampanya incelemelerinde internet taraması yapılmış, kurumlarla ilgili yayınlardan, web sitelerinden ve ulusal basın organlarından yararlanılmıştır. Bununla birlikte, sektöründe öncü firmaların SS çalışmalarında yetkili isimler ile soru-cevap şeklinde görüşmeler yapılarak, konuyla ilgili ayrıntılı bilgiye ulaşılmıştır.

## 2. KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİ VE OLUŞTURUCULAR

Küreselleşmenin de etkisiyle gittikçe karmaşıklaşan dünyada, yeni iletişim teknolojilerinin ortaya çıkması ile işletmeler kendilerini çevrelerinden soyutlayamaz duruma gelmiştir. Bu da iletişim çabası içine girmeyen işletmelerin başarı şansının giderek azaldığı gerçeğini ortaya koymaktadır.

Kurumsal iletişim; işletmenin işleyişini sağlayabilmek ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, işletmeyi oluşturan bölüm ve ögeler ile işletme ve çevresi arasındaki bilgi, düşünce alışverişini veya bölümler arasında olması gereken ilişkilerin kurulmasını sağlayan bir süreçtir.<sup>1</sup>

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve şirketler için iletişim hayati bir öneme sahipken, şirketteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge de kurumsal iletişimidir.

Kurumsal iletişimin etkili ve başarılı olması, kurumun karakteri, çevresi, çalışanları ve müşterileriyle ilişkisine bağlıdır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insan tarafından oluşturulan kurumların, yaşamlarını sürdürmeleri için, iç ve dış çevreleri ile etkili bir iletişim kurmaları ve bunu geliştirmeleri gerekmektedir.

Kurumsal iletişim, tüm pazar alanlarına ve paydaş gruplarına kurumsal davranışın etkinliğini iletir. Kurumun değerlerini, davranış biçimlerini hedef kitlelere anlatır ve hedef kitlelerin kurumu algılamalarına yardımcı olur.

### 2.1. Kurumsal İletişime Genel Bir Bakış

İki kişinin çalıştığı atölyelerden, yüzlerce kişinin çalıştığı fabrikalar haline gelmeye başlayan örgüt yapılarında iletişim, günümüz yöneticilerinin karşısına bir

---

<sup>1</sup> Ferit Küçük, "Kurum imajı Açısından Kurumsal İletişim", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Cilt No: 3, Sayı: 2, (2005): 46.

sorun olarak çıkmıştır. Bu nedenle organizasyon kuramları üzerinde inceleme yapan birçok araştırmacı, kurum ile iletişim düzenini neredeyse aynı anlamda kullanma gereği duymuştur. Öyle ki kurum ve iletişim kavramı birleştirilerek "kurumsal iletişim" biçiminde kullanılmaya başlanmıştır.

Kurumsal iletişim; bir organizasyonun iç ve dış iletişimiyle ilgili bütün yönetim biçimlerini tarif etmek için kullanılan bir terimdir. Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, çalışanların ilişkileri, pazarlama, medyayla ilişkiler ve yönetim iletişimleri gibi geleneksel disiplinleri içerir.<sup>2</sup>

Örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek için bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde faaliyet gösteren birimlerdir. Örgütler hem kurum içi hem de kurum dışı ilişkilerini örgütsel iletişim sayesinde sürdürürler.

Kurumsal hedeflere ulaşılmasında, kurumda etkin bir iletişim sisteminin olması temel bir gereklilik olarak yönetimlerin karşısına çıkmaktadır. Sağlıklı bir iletişim yapısı bulunmayan kurumlar, rutin çalışma biçimleri içerisinde kaybolup gitmekte ve bundan dolayı kurumsal hedeflere yönelememektedir. Bu nedenle, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insan tarafından oluşturulan kurumların, yaşamlarını sürdürmeleri için, iç ve dış çevreleri ile etkili bir iletişim kurmaları ve bunu geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumların çevreleriyle kurdukları iletişim, onların varoluşları, yaşamlarını sürdürmeleri, başarıları ve amaçlarına ulaşmalarında önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kurum içi ve kurum dışı iletişim ağının kurulması ve işlerlik kazanması, kurumun varlığını devam ettirebilmesi için son derece önemlidir.

### **2.1.1. Kurumsal İletişimin Amacı ve Önemi**

Kurumsal iletişim bir kurumun planlı amaçlarına ulaşabilmesi için oluşturmuş olduğu iletişim aktivitelerinin tamamıdır. Bir başka ifadeyle kurumsal iletişim, kurumun planladığı hedeflerine, amaçlarına ve hedef kitlelerine ulaşabilmek için tek elden yönetilmesi olarak tanımlanabilir.

---

<sup>2</sup> Michael B. Goodman, *Corporate Communication Theory and Practice*, (New York: State University of New York Publishing, 1994) 2.

Kurumsal iletişim bir şirketin varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahip olup, tüm kurumsal süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır.

Kurumsal iletişim, kurum ve hedef kitleleri arasında uyum sağlamayı ve uzlaşma ortamı yaratmayı amaçlayan bir yönetim sürecidir. Kurumun amaçlarına ulaşmak amacıyla planlandığı, uyguladığı tüm iletişim çalışmalarının entegrasyonu olan kurumsal iletişim, günümüz koşullarında tüm kuruluşlarda uygulanması gereken bir iletişim türüdür.<sup>3</sup>

Kurumsal iletişim, kuruluşa, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu etkileme hedefi olan tüm iletişim fonksiyonlarının sistemli bir biçimde uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir.<sup>4</sup>

Hedef kitlenin tavır ve davranışlarında değişiklik yaratmak, kurumları hesap verebilir ve şeffaf hale getirerek kurumlarda ölçülebilir bir başarı kıstası uygulamak, kurumsal iletişim sayesinde bir organizasyonu daha çekici ve kaliteli hale getirmek ve bu sayede kurumun tanıtımını sağlamak, kurumsal iletişimin en temel amaçlarından birisidir.

Kurumsal iletişimin amaçları arasında, kurumun markasını güçlendirmek, kimin hangi görevi yapacağını belirlemek, karar alma mekanizmasının çalışabilmesi için gerekli olan etkili işlemleri formüle etmek, uygulamak ve gerekli olan kurum içi ve kurum dışı desteği sağlamak sayılabilir. Kurumsal iletişim, kurum çalışanlarının sadece görevlerini değil bu görevi neden yaptıklarını anlamaya ve anlatmaya da yardımcı olur.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken şirketler, en önemli kaynaklarının insan olduğunu anlamışlardır. Bir şirketin ve sosyal paydaşlarının etkilediği kişi ya da kurumlar için ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem kazanmıştır. Bu ortamı yaratabilmenin temel unsurlarından en

---

<sup>3</sup> Ebru Özgen, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, 1. Basım, (İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006) 16.

<sup>4</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, 2. Baskı, (İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006) 203-204.

önemlisi olan kurumsal iletişimin gerekliliğine yöneticiler, her zamankinden daha çok inanmışlardır.<sup>5</sup>

Şirketlerde etkin iletişimin önemi sıralanırken, ilkin iletişim sayesinde şirketlerin yönetim planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol işlevlerini başarıyla yerine getirebileceği söylenebilir; ikinci olarak ise iletişimin, yöneticilerin eşgüdüm için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivite olduğu belirtilmelidir.

Yaşayan bir organizma olan şirketlerin hem çalışanlarda hem de kamuoyunda olumlu bir algı meydana getirebilmeleri için kurumsal iletişimlerini çok iyi yönetmeleri gerekmektedir. Günümüzde iletişimin önemi hemen herkes tarafından vurgulanmaktadır. Bu nedenle, şirketin iletişime verdiği önemi ortaya koymak ve amaçlara daha verimli şekilde ulaşmak için kurumsal iletişim kavramları etrafında şirketin yenilenmesi ve buna göre yönetilmesi gerekmektedir.

### **2.1.2. Kurumsal İletişimin Hedefleri ve İşlevleri**

Kurumsal iletişimin beklenen hedeflerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:<sup>6</sup>

- Kamuoyunu ve hedef kitleyi etkilemek,
- Finansal topluluk içinde kurumsal imajı geliştirmek,
- Medyada kurumsal faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak,
- Kurumsal sorunların, çalışanlar ve dağıtımıcılarca anlaşılmasını sağlamak,
- Kuruluşa etkisi olan kararlarda yasa yapıcıları ve düzenleyicileri etkilemek,
- Topluluk üyeleri ve çalışanlar arasında, kuruluşa bulunmanın gururunu oluşturmak,
- Hedef kitlede tutum değişikliği yaratmak.

Kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan kurum içi ve kurumla çevresi arasındaki iletişimi sağlar. Kurumsal iletişimin

---

<sup>5</sup> Füsün Kocabaş ve Diğerleri, "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", *M.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, (2005): 2.

<sup>6</sup> Rüveyde Akyürek (Ed.), *Kurumsal İletişim Yönetimi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2005) 9-10.



başarısı, iletişimin kurumun amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde olacak biçimde, etkili bir politikanın oluşturulmasına bağlı olmaktadır.

Kurumsal iletişimin, gerçekleştirmesi beklenen dört temel işlevi bulunmaktadır:<sup>7</sup>

1. Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri destekleme (düzenleme işlevi)
2. Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturma (ikna etme işlevi)
3. Kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi verme (bilgi verme işlevi)
4. İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri toplumsallaştırma (bütünleştirme işlevi)

## **2.2. Kurumsal İletişim ve Alt Kategoriler**

Kurumsal iletişim, kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki başlık altında sürdürülmektedir. Ancak bu noktada önemli olan, iletişim faaliyetlerinin her hedef kitleye, kuruma ilişkin hedeflenen tek bir imaj doğrultusunda ve özel iletişim araçlarıyla seslenilmesidir.

### **2.2.1. Kurum İçi İletişim**

Kurum içi iletişimin amacı; çalışanların kurumun iş hedeflerini içselleştirerek bu hedeflere ulaşılmasına aktif katkıda bulunmalarını sağlamaktır. İç iletişim, başta ileri görüş, amaç ve değerler olmak üzere, üretim, yönetim ve değişim süreçlerinin gerektirdiği bilgilerin çalışanlarla planlı ve kontrollü bir şekilde paylaşılmasını gerekli kılar. Ayrıca kurum içi iletişim, kurum kültürünün oluşturulmasına ve korunmasına yardımcı olmak amacıyla hayata geçirilen iletişim faaliyetlerinin bütünüdür. Bu hizmetin nihai hedeflerinden biri de çalışanların performans, sadakat ve güdülemelerinin olmazsa olmaz hale gelmesini sağlamak ve kurum içinde etkililik, entelektüel katma değer üretimi, katılım ve kararlılığı artırmaktır.

Kurum içi halkla ilişkiler, kurum içi iletişimin resmi hali olduğundan kurum dışına yönelik halkla ilişkiler kurumu dış çevreye karşı, kurum içi halkla ilişkiler de kurumu iç hedef kitleye karşı temsil eder. Aynı zamanda kurum içi halkla ilişkiler

---

<sup>7</sup> Akyürek 9.

çalışanların isteklerini ve görüşlerini de yönetime iletir. Bu anlamda kurum içi halkla ilişkilerin aracı bir rolü vardır.<sup>8</sup>

Çalışanlar, bir çalışma ortamının en önemli paydaşlarından olmakla beraber, işçi ve yönetim kadroları, üretim, idare ve hizmet görevlerindeki herkes, çalışanlar topluluğunun birer üyesidir.

Çalışanların kurum kültürü ve değerlerini benimsemesi, marka değerine olan inançları, kuruma olan bağlılıkları, kurum içi iletişim yolu ile sağlanabilir. Bu çalışma sayesinde, kurum verimliliğinin de arttığı, görünen bir gerçektir. Bir kurumun en önemli gönüllü sözcüsü çalışanlarıdır ve çalışanlar üzerinde yaratılan maddi-manevi memnuniyet, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına sebep olacaktır.

Şirketler çalışanlarına yönelik belirli bir iletişim politikası ve stratejisine sahip olmalı ve bu, şirketin diğer bir birimi olan insan kaynakları ile halkla ilişkilerin ortak çalışması sonucunda oluşturulmalıdır. Böylelikle etkin iletişimle güven sağlamak, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgileri kolaylıkla ilk ağızdan öğrenebilmeleri, çalışanların kuruma bağlılık ve katkısını arttırmak ve dolayısıyla çalışanları gerçek anlamda kurumun birer parçası haline getirmektir.

Kurum içi çalışmalarda ortaklarla olan ilişkiler de kurum içi iletişimin önemli bir ayağı olarak dikkate alınmalı ve alına kararlar ve yeni bilgiler düzenli olarak ortaklara iletmeli böylelikle kurum içi iletişim sürdürülmelidir. Beraberinde, kurum içi iletişim çalışmalarında sendikalar ile gerekli görüşmeler yapılmalı ve iyi ilişkiler kurma konusunda çaba harcanmalıdır.

### **2.2.1.1. Kurumsal İletişim Ağ Çeşitleri**

Şirketlerde gruplar ve insanlar arasında iletişim farklı ağ modellerine göre olur. Buna göre kurumsal iletişim modelleri; dairesel model, zincir modeli, “Y” modeli, merkezi model, serbest model olarak beş gruba ayrılabilir.

---

<sup>8</sup> Ayla Okay ve Aydemir Okay, *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, 1. Basım, (İstanbul: Der Yayınları, 2002) 299.

**Dairesel Model:** Bu iletişim ağı, ancak işin ve yetkinin yapısının gerçekten demokratik olduğu gruplarda vardır. Dairesel model, daha çok eşit statüde olanlar arasında kurulan demokratik bir iletişim modelidir.

Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, herhangi birinin iletişimi başlatabileceği gibi, bir lider de yoktur. Merkezleşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

**Zincir Modeli:** Zincir modelinde, İletişim, birbiriyle yakın olanlara bağlı olarak kurulur ve zorunlu olarak, grubun bazı üyeleri dışarıda kalır. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur.

Bu modelde; merkezleşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

**Y Modeli:** "Y" tipi iletişim, zincir modeline benzer; ancak bir dış üyenin dahili üyelerle haberleşmesine imkan tanınmasıyla farklılık arz eder. Bu iletişim modeli, daha az iletişim kanalına sahiptir ve merkezleşme düzeyi olarak, merkezi modele en yakın modeldir.

Önderlik tatmini, merkezleşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.

**Merkezi Model:** Merkezi model, otoriter yönetim anlayışının söz konusu olduğu organizasyonlarda kullanılan ve ast üst ilişkilerinin kesin sınırlarla belirlendiği bir iletişim modelidir. Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır.

**Serbest Model:** Bu iletişim modeli, nispeten demokratik bir yapıya sahiptir ve bu modelde herhangi bir birey iletişimi başlatabilir veya herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir.

Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, kısıtlama olmaksızın herkesin iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve önderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

### **2.2.2. Kurum Dışı İletişim**

Şirketler, ürettikleri mal veya hizmeti tüketicilerine sunar ve onları satın almalarını bekler. Ancak pazardaki güç dengelerinin artan rekabet olgusu ile tüketiciler lehine değişimi, küresel ekonominin artan etkisi, tüketici eğilimlerindeki değişim ve bilinç artışı, teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, reklam uygulamalarının, maliyetlerinin artmasına karşın tüketici üzerindeki etkisinin azalması, reklam verenlerin değişen beklentileri gibi nedenler müşteri ile ilişkilerin önem kazanmasına yol açarak, müşterinin merkeze oturtulmasını gerekli kılmıştır.<sup>9</sup>

Şirketler, kamu kuruluşlarıyla da yakın ilişki içerisindeyler ve kamu kuruluşlarının işleyişi, şirketleri önemli ölçüde etkiler. İlgili bir yasanın çıkmasını beklerken ya da kredi alırken kamu kuruluşlarıyla kurulan sağlıklı ilişkiler, şirketlerin bu kurumlar nezdinde itibarının kuvvetlenmesini sağlayacaktır. Kamu kuruluşları ile ilgili olarak sözü edilen sebeplerden ötürü, benzer biçimde yerel yönetimler ile de iyi ilişkiler kurulmalı ve sürdürülmelidir.

Kurum dışı ilişkilerde tedarikçiler ile kuruma ilişkin görüşleri doğrultusunda bir iletişim planı hazırlanır. Tedarikçilerle ilişkilerde de karşılıklı güven anlayışının oluşturulabilmesi son derece önemlidir.

Kurum dışı iletişimde en önemli ve birinci sırada sayılabilecek hedef kitle, medyadır. Kurumsal iletişim yöneticisi için, basınla kurulan her ilişki birer fırsattır. Her makale, her haber, her röportaj kurum için son derece önemlidir.

---

<sup>9</sup> Akyürek 87.

Basın yayın organlarıyla doğru ilişkiler kurabilme halkla ilişkiler pratiğinin önemli değerlerinden biridir. Tersinden bakıldığında, basınla kurulacak yanlış ilişkiler şirkete telafisi mümkün olmayan zararlar getirebilir.<sup>10</sup>

Medya ile ilişkilerde kurum, hedef kitlesine etkin bir biçimde mesajını iletirken, medya için de bir haber kaynağı olarak ele alınır.

### **2.3. Kurumsal İletişimde Biçimler ve Modeller**

Kurumsal İlişkilerde kullanılan biçim ve modeller; biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde ikiye ayrılır.

#### **2.3.1. Kurumsal İletişimde Biçimsel (Formel ) İletişim Modelleri**

Dikey, yatay, çapraz olarak belirtebileceğimiz biçimsel iletişim modelleri, şirketin dışından çok içinde gerçekleşen iletişim biçimini ifade eder.

Bir organizasyonun kurumsal yapısı yönünde meydana gelen iletişim sistemine biçimsel iletişim denir. Biçimsel iletişime bağlı olarak ast ve üstler arasındaki ilişkiler işlerlik kazanır ve faaliyetlerin sürdürülmesinde eşgüdüm sağlanır.<sup>11</sup>

##### **2.3.1.1. Dikey İletişim**

Bir kuruluşun en üst kademesinden alt kademesine kadar yer alan dikey yönde çeşitli iletişim kanalları arasında, çalışanların görevlerini istenilen şekilde yerine getirebilmesi için iletişim kanalları arasındaki işleyişin sağlıklı olması gerekir. Sözü edilen kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü çalışır.

Aşağıdan yukarıya dikey kanallarla yapılan iletişim, astların üstlerine raporlarını ya da görüşlerini iletmesi ve mesajların yansması ya da geri bildirim biçiminde gerçekleşir. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili konularda bilgili kılmaktır.

---

<sup>10</sup> Ceyda Aydede, *Profesyonel Bir İlişki: Medya ve Halkla İlişkiler*, 1. Basım, (İstanbul: Rota Yayınları, 2004) 14.

<sup>11</sup> M. Hamil Nazik ve Bayazıt Ateş, *İnsan İlişkileri ve İletişim*, 1. Basım, (İstanbul: YA-PA Yayınları, 2005) 110.

Aşağıdan yukarıya işleyen bu kanalla; astların etkin denetimi sağlanırken yöneticilerle çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulabilmekte ve astlar yönetim hakkındaki düşüncelerini üst kademelere ulaştırabilmektedir.

Modern örgütlerde görülen şikâyet ve öneri kutuları, grup toplantıları, açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir.<sup>12</sup>

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda alınan kararların beklendiği şekilde uygulanıp uygulanmadığının belirleyebilmek konusunda önemlidir. Bu iletişim kanalları aracılığıyla yapılan işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylece işlerin amaçlara uygun bir biçimde gerçekleştirilme durumu ile gerekli bilgi ve veriler elde edilmiş olur.

Yukarıdan aşağıya iletişim ise, üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izler. Bu iletişimde yöneticiler, çalışanlara ara basamakları da kullanarak belirlenen amaçlar doğrultusunda emir ve direktifler verir ya da çeşitli konularda uyarıcı mesajlar iletir.

Yukarıdan aşağıya doğru uzanan dikey kanallar, en üst yöneticiden başlayıp, emir-komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanır ve mesaj içeriği görevler, sorumluluklar ve iş akışı ile ilgilidir.

Yukarıdan aşağıya iletişimde atlanan basamaklarda bulunan organlar olumsuz etkilenebilir ve kısa devre iletişim biçiminde sağlıklı bir iletişim kurulmuş olur.

### **2.3.1.2. Yatay İletişim**

Gerek aynı departmanda gerekse farklı birimlerde aynı örgütsel seviyede bulunan bireyler arasında mesaj gönderimi sonucu oluşan iletişimdir. Amaç bilgi paylaşımı, koordinasyonun sağlanması ve problemlerin çözümüdür. Otoriter yönetim yapısına sahip şirketlerde bile, özellikle emir ve talimatların iyi anlaşılması için, dikey iletişim yetersiz kaldığında yatay iletişim kurulur.

---

<sup>12</sup> Nazik ve Bayazıt 111.

Yatay iletişim özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma, uzmanlaşma ve birimler arası eşgüdümün önemini arttırmaktadır.

Şirketlerde aynı seviyedeki yönetici ve çalışanların bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmaları olarak tanımlanabilecek yatay iletişim ile benzer konumlardaki çalışanların işbirliğine imkân sağlayan dolaysız bir ilişki geliştirmeleri mümkün olur.

Yatay kanallar, kişiler arası anlaşma, dayanışma ve yardımlaşmayı kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Dikey kanalların geçici olarak devre dışı bırakıldığı yatay iletişim zaman kaybını önler ve mesajın çeşitli basamaklardan geçerken özünü yitirme riskini da azaltmış olur.

### **2.3.1.3. Çapraz İletişim**

Çapraz iletişim farklı işlevsel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir. Bu iletişim biçiminde, bir bölümdeki çalışanlar ile diğer bölümde çalışan ast ve üstler arasındaki bilgi alış verişi söz konusudur.

Çağdaş yönetim biçimlerinde sıklıkla görülen çapraz iletişim, kurumdaki farklı seviyedeki bölümlerin hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimdir. Hızlı bilgi akışı sağlamak, anlamayı geliştirmek ve koordinasyon sağlamak için kullanılır. Ayrıca emir komuta zincirini izleyerek vakit kaybetmek yerine doğrudan ilgili kişinin bilgisine başvurmak zaman tasarrufu sağlar.

Çapraz iletişimin sık kullanılması bir yetki karmaşası doğuracağından çok sık kullanılmamalıdır ve çapraz iletişime başvurulduğunda çalışanın asıl amirinin izni olmalı, amir sonuçtan haberdar edilmelidir.

### **2.3.2. Kurumsal İletişimde Biçimsel Olmayan (Doğal-İnformel) İletişim**

#### **Biçimleri ve Modelleri**

Biçimsel olmayan iletişim, kurumun önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimdir.

Çalışanlar arasında biçimsel olmayan sosyal ilişkiler mevcuttur. Biçimsel iletişim kuruluşun gereksinimlerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim bireyin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandığı bir eylemdir ve çalışılan kurumun amaçlarına yönelik olarak kullanılmaz.<sup>13</sup>

Formel iletişim ne kadar mükemmel işlerse işlesin, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğal iletişimin oldukça önemli bir yeri vardır. Formel iletişim kanallarının yeterli olmadığı yerlerde doğal iletişim oluşur ve gelişir.

Biçimsel olmayan iletişim; resmi yolları önceden belirlenmemiş ve söylentileri, dedikoduları, kasıt içeren haberleri de içeren bir iletişim biçimidir.<sup>14</sup>

Genellikle söylenti ve dedikodunun yaygın olduğu biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçların gerçekleşmesine hizmet etmez. Söylenti ya da dedikodu, daha çok çalışanların kişisel amaçlarını tatmin etmelerini sağlar.<sup>15</sup>

Örgüt yapısında basamak sayısının fazla oluşu, katı ve merkezi bir yapının var olması biçimsel olmayan iletişim biçimlerini doğururken, bu ilişki türünün kriz ve endişe durumları ile değişim dönemlerinde artış gösterdiği görülmüştür.

#### **2.4. Kurumsal İletişimde Kullanılan Araç ve Yöntemler**

Kurumsal iletişim araçları, kurumlarda biçimsel iletişim kurmada kullanılan araçlardır. İletişim araçları günümüzde, kurumsal faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için son derece önemlidir. Bunun için kurumlar iletişim akışını sağlayacak kurumsal iletişim araçlarına ihtiyaç duymaktadır.

Kurumsal iletişimde kullanılan iletişim araçları çok çeşitlidir ve dolayısıyla amaç, strateji, biçim ve içerik bakımından farklı özelliklere sahiptir. Bu noktada önemli olan, hedef kitlelere mesajların iletilmesinde en uygun araçların seçilmesi ve aynı anda bu araçların pek çoğunun kullanılmasıdır.

---

<sup>13</sup> GÜNGÖR Ural, *İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı*, (Bursa: İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayını, Yayın No:33, 1979) 54.

<sup>14</sup> Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003) 133-134.

<sup>15</sup> Nazik ve Bayazıt 113-114.



### 2.4.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, yönetsel faaliyetlerin büyük bir kısmını meydana getirir. Mesajların daha sonra kontrol edilmek ya da bilgi edinmek üzere, kalıcı olarak düzenlenmeleri ve yazıların hukuksal anlamda belge olması nedeniyle yazılı iletişime başvurulur. Şirketlerde politika ve prosedürler de yazılı olarak düzenlenir.<sup>16</sup>

Kurumsal iletişimde kullanılan yazılı araçlar arasında gazete, dergi, kitap, basın bülteni, broşür, el ilanı, afiş, yıllık raporlar ve mektuplar yer almaktadır. Bu araçlar gerek şirket içinde çalışanlara, gerekse şirket dışında yer alan çeşitli kişi ve kuruluşlara iletilerek, firmadaki gelişmeler konusunda iç ve dış çevreye bilgi aktarma amacı güdülmektedir. Bu noktada önemli olan husus, yazılı belge içeriklerinin doğru, reklam amacı taşımayan nitelikte olmasıdır.

#### 2.4.1.1. Şirket Gazetesi ve Dergisi

Gazete, 17. yy' da Fransa, İngiltere ve Hollanda'da ortaya çıkış açısından aynı zamana rastlamaktadır. Gazeteler, eskiden beri halkla ilişkiler alanında en çok kullanılan ve kamuoyunu oluşturmada etkileri oldukça önemli olan araçlardandır. Bulvar gazeteleri, fikir gazeteleri, spor gazeteleri gibi çeşitli türdeki gazeteler, içeriklerini okuyucularına göre düzenler.<sup>17</sup>

Şirket gazetelerinin amacı; kuruluşta bulunan çalışanları genel politikalar, hedefler, yapılan işler ve sosyal, sportif, kültürel faaliyetler konusunda haberdar etmek, bilgilendirmektir.

Gazetelerin bir işletmeye iki açıdan fayda sağladığı söylenebilir. Bunlardan ilki, tanıtımdır. İşletmeler gazeteleri aracılığı ile tüm faaliyetlerini ve çalışanlarını müşterilerine, diğer kuruluşlara ve kişilere tanıtmaya olanağı yakalar. Gazetenin bir diğer faydası ise, çalışanlarını motive etme gücü olarak belirtilebilir.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Hasan Tutar, M. Kemal Yılmaz ve Cumhur Erdönmez, *Genel ve Teknik İletişim*, 1. Basım, (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2003) 64.

<sup>17</sup> Yücel Ertekin, *Halkla İlişkiler*, 3. Basım, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995) 106.

<sup>18</sup> Dilaver Tengilimoğlu ve Yüksel Öz, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 3. Basım, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2011) 141.

Bir şirket gazetesinde yer alabilecek haberler şirketle doğrudan ilgili olanlar ve şirket üzerinde etki yapabilecek diğer haberler olmalıdır. Kurumla ilgili olan şirket gazeteleri şirketin genel politikasını, çalışma sorunlarını, personelin spor, kültür ve benzeri faaliyetlerini yansıtan haberleri yayınlar. Şirket gazeteleri, haftalık, on beş günlük veya aylık olarak farklı dönemlerde basılabilir ve ücretsiz olarak çalışanlara dağıtılır.

Dergiler, gazetelere göre daha uzun zaman dilimleri içinde çıkarılan iletişim araçlarıdır. Genellikle aylık ya da birkaç aylık periyotlar halinde çıkar ve gazetelerden daha çok sayfalıdır.

Dergiler, haber, röportaj ve magazin konularını içeren halkla ilişkiler aracıdır. Dergileri gazetelerden ayıran en belirgin özellik ise, yayımlanma süreleridir. Dergilerde şirkete ve personele ilişkin bilgiler de yer almaktadır.

Dergilerin hazırlanmasında üzerinde durulması gereken konu, iç ve dışa yönelik dergilerin birbirinden farklı hazırlanmasıdır. Kurum içinde personelin performansını arttırmaya yönelik hazırlanan dergi ile dışa yönelik hazırlanan dergiler, birbirinden farklı düşünülmelidir.

#### **2.4.1.2. Broşür, Bülten ve El Kitapları**

Broşür; işletmenin hizmet verdiği alana yönelik olarak az sayfalı daha çok resimli olarak hazırlanan küçük dergilerdir.

İlişki kurulan kitlelerin çeşitli konular üzerinde aydınlatılması için broşür, etkili bir araçtır. Şirket tarafından hazırlanan ve bastırılan broşürlerin kapsamı ve içeriği şirketin kontrolündedir.<sup>19</sup>

Broşürler iki şekilde hazırlanabilir. Birincisi genel nitelikte olan ve işletme ile ilgili bütün halkı ilgilendiren broşürlerdir. İkincisi ise, bir kısım halkı veya özel bazı grupları ilgilendiren broşürlerdir.

Ürün ya da hizmetin satışını arttırmayı ve tanıtımını yapmayı hedef alan broşürler ikna amaçlı hazırlanacakları için görsel unsurları da yoğun olarak

---

<sup>19</sup> Alaeddin Asna, *Public Relations Temel Bilgiler*, 1. Basım, (İstanbul: Der Yayınları, 1998) 118.

kullanılır. Bilgilendirme amaçlı hazırlanan broşürlerde ise, tablo ve grafikler kullanılmaktadır.

Broşürlerin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:<sup>20</sup>

- Broşürlerde mesajlar basittir.
- Bilgi vermek, eğitmek ve ikna amaçlı hazırlanırlar.
- Çok sayıda çoğaltılırlar ve süreklilik taşımazlar.
- Anlaşılır bir dil ve görsel zenginliği, çekiciliği gerekli kılar.
- Medyanın bir parçası değildir ve dağıtım sistemleri vardır.

Bültenler, şirketin faaliyetlerinden iş görenleri bilgilendirmek amacıyla, belirli dönemlerde yayımlanır. Bültenler kurum içi olduğu kadar, kurumun dış çevresiyle olan iletişimini sağlayan önemli yazılı iletişim araçlarıdır.<sup>21</sup>

Bültenler, kurum içi iletişimde en çok kullanılan yazılı iletişim araçlarından. Şirket içi haberleşmeyi sağlamanın yanı sıra bültenler, basılıp fotokopiyle çoğaltılabildiği için ekonomiktir ve geniş kitlelere ulaştırılabilir.

Bültenler, üyelere yönelik bültenler, toplumsal örgütler tarafından yayımlanan bültenler, kurumsal bültenler, tanıtım bültenleri ve özel ilgi bültenleri olarak kategorize edilebilir.

Broşürler on altı sayfadan fazla ise ve resim değil, yazıya önem verilmiş ise, el kitabı adını alır. Bunlar, bazı konuların anlatımı, açıklanması için hazırlanmıştır ve her an el altında bulundurulup bilgi alınacak yardımcı kaynak niteliğindedir. Bir karton kapak içinde, sayfa düzeninin kolay okunacak şekilde hazırlanması, el kitaplarının niteliklerindedir.<sup>22</sup>

### **2.4.1.3. Yıllık Raporlar**

Yıllık raporlar, işletmelerin çalışmalarını özetleyen, işletme hakkında bilgi veren kitaplar şeklinde yayımlanır. Renkli resim ve grafiklerle donatılmış biçimde

---

<sup>20</sup> Filiz Balta Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir?* 3. Basım, (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004) 246.

<sup>21</sup> Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 136.

<sup>22</sup> Asna 118.

yayınlanan bu kitapçıklar aynı zamanda bir saygınlık ifadesidir. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörün sorunları, ülke ekonomisi, işsizlik ya da işçi-işveren ilişkileri gibi konularla ilgili görüşlerin ve araştırmaların yer aldığı bir yayın türüdür. Genelde yıl sonu rapor ve finansal tabloları da içeren bu yazılı araçlar işletmenin ilişkide bulunduğu diğer işletmelerin üst düzey yöneticileri, ortakları, büyük müşterileri gibi gruplara gönderilir.

Yıllık raporlar, hedef kitlelere şirket ile ilgili bilgi aktarır. Rapora, şirketin bir önceki yıl içinde yaptığı işler ve geleceğe yönelik projeleri de dâhil edilir. Böylece, şirketin finansal bilgilerini, grafikler, üretilen ürün ya da sunulan hizmetlere ilişkin bilgiler, varsa hisse senetlerinde yaşanan hareketler, geleceğe yönelik planlar, projeler ve olanaklar, çalışanlarla ilgili bilgiler, firmada yaşanan gelişmeler, karşılaşılan sorunlar ve bunların nasıl çözüldüğü, ödenen vergiler, reklam, pazarlama ve halkla ilişkiler alanında yapılan çalışmalar, bunların harcamaları gibi bilgileri içeren bir rapor elde edilir. İnternetin halkla ilişkiler amaçlı kullanımının giderek yaygınlaşmasından bu yana kuruluşlar, yıllık raporlarını internet ortamında “htm” ya da” pdf” formatında dosyalar halinde de verebilmektedirler.

Yıllık raporların amacı, hedef kitlelere kurumun geçmiş bir sene içinde yaptığı işleri anlatmak ve geleceğe yönelik projelerini duyurmaktır. Yıllık raporlar doğru verilere dayanmalı, açık ve anlaşılır bir dille yazılmalıdır. Yıllık raporlar, faaliyet raporu olarak da adlandırılmaktadır.

#### **2.4.1.4. İlan Panoları**

Kurumsal iletişim araçları arasında sıkça kullanılan etkili araçlardan birisi de duyuru panolarıdır. Duyuru panoları, az masraflı ama hızlı bir kurum içi iletişim kurma olanağı sağlar. Kurumda herkesin görebileceği belirli yerlere konulan bu panoları etkili şekilde kullanabilmek, buralardaki yazıların güncel olması ile doğru orantılıdır.

Panolar, maliyetinin düşük olması, sürekliliğinin kolaylıkla sağlanması ve mesajı kısa sürede ulaştırabilmesi nedeniyle tercih edilmektedir.

Kurumun resmi duyuruları için kullanılan duyuru panoları, aynı zamanda çalışanların kendi duyurularını asabileceği önemli bir kurum içi iletişim aracı

olmakla birlikte, sadece onaylanan mesajların panolara asılabilmesi, eleştiri konusu olmaktadır. Her duyurunun panoya asılabilmesi ve bu görev ile sorumlu birinin olmayışı göz önünde bulundurularak, ilan panolarının sorumluluğunu iletişim bölümleri üstlenmektedir.

Panoların amacına ulaşabilmesi için, trafiğin yüksek ve çok sayıda çalışanın olduğu noktalara yerleştirilmesi gerekmektedir.<sup>23</sup>

#### 2.4.1.5. Afişler

Afiş; bir konuyu duyurmak veya tanıtmak için hazırlanan, mesaj aktaran, resimli ilanlara verilen addır.

Afişler boyutlarına ve teknik özelliklerine göre farklılık gösterirler. Kâğıt üzerine basılı olan ve yapıştırılarak kullanılan, boya ile yapılan, geceleri aydınlatılan, mekanik veya elektronik olanlarına kadar pek çok türü bulunmaktadır. Afişler üç grupta incelenebilir.<sup>24</sup>

- **Reklam Afişleri:** Bir ürün ya da hizmeti tanıtan afişlerdir. Moda, endüstri, kurumsal reklamcılık, basın yayın, gıda ve turizm sektörlerinde yaygın olarak kullanılırlar.
- **Kültürel Afişler:** Festival, seminer, sempozyum, balo, konser, sinema, tiyatro, sergi ve spor gibi kültürel etkinlikleri tanıtmaya amacıyla kullanılan afişlerdir.
- **Sosyal Afişler:** Politik bir düşüncüyü ya da siyasi bir partiyi tanıtan, ayrıca, ulaşım, sivil savunma, trafik, çevre, sağlık gibi konularda eğitici ve uyarıcı içeriği olan afişlerdir.

Başarılı bir afiş çalışması öncelikle dikkat çekmeli, bilgi verici olmalı ve istek uyandırmalıdır. Hedef kitleye hitap edecek şekilde düzenlenmesi gereken afişlerde kullanılan dil sade ve anlaşılır olmalı, izleyiciyi harekete geçirici özellik taşımalıdır. Mesajların kısa ve dikkat çekici olması, afiş hazırlarken dikkat edilmesi gereken bir

---

<sup>23</sup> Peltekoğlu 345.

<sup>24</sup> Ahmet Tolugüç, *Turizmde Tanıtım ve Reklam*, 1. Basım, (Ankara: MediaCat Yayınları, 1999) 137.

unsurdur. Kısa zamanda ve hedef kitleye kolay ulaşması istenen afiş, uygun büyüklükte olmalı ve doğru noktalara asılmalıdır.

Afişteki resimler konuya yakın olmalı, yazılar ve resimler birbiriyle uyumlu olmalıdır çünkü afişte verilen mesaj, sözleri ve çizgileri ile bir bütündür, birbirini tamamlamalıdır.<sup>25</sup>

Şirketin çeşitli yerlerine asılan veya belirli birimlere dağıtılan bu iletişim araçları içerdikleri yazılı ve resimli mesajlarla hem çalışanları hem de müşteri konumunda olanları bilgilendirici, yönlendirici ve hatırlatıcı etkiye sahiptirler. Afişler, uygun yerlere yerleştirildikleri zaman şirketin atmosferinin olumlu yönde değişmesine katkıda bulunurlar.

#### **2.4.1.6. Mektuplar**

Mektuplar, bilgi vermek, bilgi sormak, motive etmek, şikâyet etmek, birini teskin etmek veya uyarmak, bir şeyi itiraf veya inkâr etmek gibi çok çeşitli amaçlarla yazılabilir. Mektuplar, konuşma ile iletişimin alternatifi olabilen bir iletişim türü olup, düşüncelerin daha sistemli sıralanmasına ve daha fazla düşünerek, kontrollü aktarımına olanak sağladığı için tercih edilmektedir.

Kurumsal iletişimde mektuplardan daha çok dış hedef kitleye yönelik olarak faydalanılır. Bir iş mektubu altı bölümden oluşur. Bu bölümler; başlık, hitap, gövde, kapanış, imza ve referans bölümleridir.<sup>26</sup>

Mektupları kişisel ve iş mektupları olarak ikiye ayırırsak, özellikle, konumuz olan, iş mektuplarını şirket yöneticileri tarafından çalışanlarına yazılanlar olarak değerlendirdiğimizde mektupların, son derece etkili bir iletişim yöntemi olduğu bir gerçektir.

#### **2.4.1.7. Dilek Kutuları**

Çalışanların şirkete ve yönetime ilişkin öneri, görüş ve şikâyetlerini bildirmek amacıyla kullanılan iletişim araçlarıdır.

---

<sup>25</sup> Asna 123.

<sup>26</sup> Peltekoğlu 251.

Kolayca ulaşılabilecek noktalara yerleştirilmesi gereken dilek kutularına çalışanlarca bırakılan dilek, görüş ve Őikyetlerin yöneticilerce ciddiyle değerlendirilmesi bu iletişim aracını işlevsel kılacaktır. Bununla birlikte çalışmaların sonuçlarının çalışanlar tarafından açıkça görülmesi de oldukça önemlidir.

#### **2.4.2. Sözlü İletişim Araçları**

Sözlü iletişim araçları, mesajların gönderilmesi ve iletişim akışının daha hızlı olmasını sağlamaktadır. Sözlü iletişim araçları kullanılırken, görüşmelerin uzaması görev akışının aksamasına yol aabiledeği gibi, bilgiler aktarılırken atlanılan basamaklar, aktarılan bilginin bozulması ihtimalini güçlendirir. Bütün bunlarla beraber sözlü iletişim araçları kullanıldığında, geri bildirim süreci daha kısa sürede ve etkin bir Şekilde olmaktadır. Sözlü iletişim biçiminin birincil bir iletişim biçimi olması göz önünde bulundurulacak olduğunda, pek çok avantajından da söz edilebilir. Sözlü iletişim ile verilen bilginin ya da haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir, sorular sorularak cevap alınabilir ve anlaşılmayan konulara açıklık getirilebilir.

##### **2.4.2.1. Görüşme ve Toplantılar**

Görüşme; belli bir amaç için iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleştirilen sözlü iletişim biçimidir. Sözlü iletişimde en yaygın biçimde kullanılan araç yüz yüze görüşme ya da konuşmadır. Yüz yüze yapılan görüşmeler yazılı iletişimden daha etkili sonuçlar doğurur. Görüşme yöntemi ile karşımızdaki kişi ya da gruba sorular sorarak konuyu daha açık biçimde kavrayabiledeğimiz gibi, hedef kitlenin konuyla ilgili olarak düşünce ve isteklerini daha kolayca anlayabiliriz. Bu iletişim biçimi, uzlaşmanın daha kolay sağlanabiledeği bir tür olmakla birlikte, görüşmelerde karşımızdaki kişiye güven ve rahatlık vermeye zen gösterilmelidir.

Görüşmelerde, kurum temsilcisinin dikkat etmesi gereken hususları sıralamak gerekir ise; görüşmede sabırlı, nazik ve güler yüzlü olmaya zen gösterilmelidir. Karşımızdaki kişi ya da kişilerin özelliklerine göre sözcüklerin seçilmesine zen gösterilmeli ve yoruma açık anlatımlardan uzak durulmalıdır. Görüşmede bulunulan kişi ya da kişilere karşı güven verici bir tutum takınarak, konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmak, dikkat edilmesi gereken bir diğer noktadır. Göz kontağı sağlamaya dikkat edilmeli ve karmaşık olmayan sade bir dil kullanılmalıdır. Karşıdaki kişinin

inançlarına saygılı bir üslup ile konuşmalı ve iyi bir görüşme gerçekleşmesi için iyi bir dinleyici olunmalıdır.

Sözlü iletişim araçlarından bir diğeri olan toplantılar, bireysel amaçlar ile kurum amaçlarının bütünleştirilebilmesi açısından çift yönlü bir etkiye sahiptir. Toplantının amacı, kurumsal bir konu, güncel bir konu yahut bir sorunun incelenmesi şeklinde belirlenebilir.

Etkin bir toplantının gerçekleştirilebilmesi için iyi bir hazırlık süreci geçirilmiş olunmalıdır. Toplantıya katılacak olanlara toplantıdan önce verilmesi gereken bilgiler; gündem, toplantıya katılacakların isim listesi, toplantı yeri, başlangıç ve bitiş saatleri olmalıdır. Toplantıda alınan kararlar yazılı hale getirilmeli ve toplantıya katılanlara ulaştırılmalıdır. Toplantı kararlarının oy birliği ile alınması önemlidir.

#### **2.4.2.2. Konferans ve Seminerler**

Bir konuya açıklık kazandırmak ya da bir konuda bilgi vermek amacıyla bilim, sanat, fikir adamları ve ilgili uzman kişilerin yaptıkları hazırlıklı konuşmalara konferans denir. Konferans, her konuda verilebileceği gibi en belirgin özelliği öğretici olmasıdır.<sup>27</sup>

Konferanslar belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin bilgi ve deneyimlerini aktarmaları amacıyla düzenlenir. Konuşmacı ve dinleyiciler arasında doğuran bir ilişkinin kurulmadığı konferanslarda, aktarılan konunun ne denli anlaşıldığını ölçebilmek zordur. Dolayısıyla konferansların tek yönlü bir iletişim aracı olduğu söylenebilir.<sup>28</sup>

Aktarılmak istenilen düşüncelerin tek tek kişilere değil, belli bir gruba iletilmesi ile zaman kaybının önüne geçilebilen konferansların başarısı büyük ölçüde, konuşmacı kişinin başarısına bağlıdır. İşyerlerinde iş görenlere kazandırılmak istenen tutum ve davranışların konferanslar aracılığı ile çalışanlara kolaylıkla aktarılabilirdiği, bir gerçektir.

---

<sup>27</sup> A. Rıdvan Bülbül, *Uluslararası İletişim*, 1. Basım, (Konya: Damla Ofset, 2000) 99.

<sup>28</sup> Tengilimoğlu ve Öztürk 148.



Çeşitli konuların bilimsel eksen üzerinde tartışıldığı seminerler de önemli bir tartışma aracıdır. Seminerler, genelde birkaç oturum devam etmekte, konuşmacı sayısında sınırlama bulunmamaktadır. Seminerler, bilimsel bir nitelik taşıdığı için dinleyici kitlesinin ele alınan konuyu soru, tartışma ve eleştiri gibi yöntemleri kullanarak, ayrıntılı bir biçimde değerlendirmesi kolaydır.

Kurum imajına son derece önemli katkıları olan seminerleri kurum kendisi düzenleyebilir ya da destekleyebilir. Böylelikle kurum, toplumsal sorumluluk anlayışı çerçevesinde bilginin üretilmesi ve paylaşılması konusunda etkin bir çalışma gerçekleştirmiş olacaktır.

### **2.4.3. Diğer İletişim Araçları**

Kurumsal iletişimde kullanılan diğer iletişim araçları arasında internet ve bilgisayar, sergi ve fuarlar, festivaller, törenler, toplantılar ve yarışmalar sayılabilir.

#### **2.4.3.1. Bilgisayar ve İnternet**

Bilgisayar, bir programa uygun olacak şekilde verilen bilgiyi depolayan, işleyebilen ve bilgi geri istenildiğinde verebilen bir elektronik cihazdır. İşletmelerde çalışanlar arası bilgi paylaşımını hızlandırmak, doğru ve zamandan tasarruf edecek biçimde karar verebilmek amacıyla çalışanlar arasında kurulan bilgisayar ağları, işyerindeki çalışma biçimini olumlu yönde etkilemiştir.

İnternet, dünya genelindeki bilgisayar ağlarını ve kurumsal bilgisayar sistemlerini birbirine bağlayan elektronik iletişim ağıdır.

Ağların ağı olan internet, pek çok ülkede sayıları günden güne artan bilgisayarları birbirine bağlayan bir ağ sistemidir.

Günümüzde kendine özgü bir yer kazanan internet, zamanla önemli bir noktaya ulaşmıştır. İşletmeler; yaptıkları projeler, ürettikleri ürün veya sundukları hizmetler hakkında bilgiyi internet aracılığıyla sunmakta ve önemli bir reklam kanalı olarak interneti kullanmaktadır.

Böylelikle kurumlar da, kurumsal iletişim çalışmalarını sürdürürken, internetten büyük oranda faydalanmaktadır. İnternet iletişimi kişi ve kuruluşlara pratik ve ekonomik haberleşme olanağı sağlamıştır.

İnternet ortamında grup toplantıları, on-line sohbet, e-posta gibi gerçek zamanlı ve etkili iletişimler kurulmaktadır. Söz konusu iletişim yapısı ile kullanıcılar, belirli bir işletme veya ürün ile ilgili düşüncelerini başkalarıyla paylaşabilmekte ve bilgi alabilmektedir. İnternet etkileşim özelliği sayesinde, işletme ile hedef kitle arasında doğrudan bir buluşma alanı yaratmaktadır.

İnternet yoluyla, e-mail, chat gibi araçlar yardımı ile kurumlar, özelliklerini hedef kitleye tanıtabilir, medya ve diğer kurum-kuruluşlarla ilişki kurabilir, mal ve hizmetlerinden faydalanan tüketici kitleye ulaşarak, geri bildirimlerini alabilir, rakipler, müşteriler ve bağlı olunan endüstri kolu ile ilgili bilgi ve gelişmelere ulaşabilir. Ayrıca işyerlerinde gerçekleştirilen iş görüşmeleri, on-line mülakatlar şekline dönüştürülebilir.

Bir kurum içerisinde kullanıcıların internetin kaynaklarını kullanarak bilgi alış verişi gibi işlemleri yapması, intranettir. Kırtasiye masraflarını azaltan bu uygulama ile işyerlerinde etkin ve etkili kurumsal iletişim sağlanmaktadır.

#### **2.4.3.2. Sergi ve Fuarlar**

Sergi ve fuarlar katılımcılar ile ziyaretçiler arasında yüz yüze ilişkilerin kurulduğu önemli kurumsal iletişim araçlarındandır. Bir kurum kültürünü, imajını ve tasarımını hedef kitleye iletmek için sergi ve fuarlar ideal araçlardır. Çünkü buralarda kurulan stantlar, işletmenin adeta birer küçültülmüş kopyasıdır. İşletme burada her şeyi ile hedef kitlesine yakından sunulmaktadır.<sup>29</sup>

Sergilerde, ticari amaçlı ya da kâr amacı güdülmeksizin katılım yapan firmalar, kamuya açık alanlarda hedef kitleleri ile buluşarak tanıtımlarını gerçekleştirebilmektedir. Burada hedef kitle ile iletişim kurma imkânı yakalayan firmalar, ulaşmaya çalıştıkları kitlenin özelliklerine de hâkim olmalıdırlar.

---

<sup>29</sup> Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, 2. Basım, (Ankara: MediaCat Yayınları, 2000) 205.

Fuarlar, genel veya özel konularda düzenlenebilir. Fuarlarda amaç, hedef kitlenin beklentilerini dikkate almak ve onlara doğru mesajlar iletmektir. Fuar ve sergileri gezen ziyaretçi kitle, orta ve uzun vadede firmalar için potansiyel birer müşteri kaynağıdır ve kurum tanıtımının özenle yapıldığı bu tip organizasyonlar, kurum imajı açısından da son derece önemlidir.

İşletmelerin küçültülmüş bir kopyası olarak ifade edilebilecek stantlarda, kurum temsilcileri ile potansiyel müşteriler bir araya gelerek karşılıklı fikir edinme imkânı yakalayabilecekleri gibi, hedef kitle firmayı yakından tanıyarak, güven duygusunu geliştirebilir. Sergi ve fuarlara katılımda bulunan firmalar bu ortamlarda, pazar araştırması yapma fırsatı yakalayıp, sektördeki diğer firmalar ile ilgili fikir edinebilir, ilişkiler kurabilirler. Ayrıca katılımcı firmaların düzenleyecekleri etkinlikler ve basın ile ilişkiler kapsamında yapılan çalışmalar da, kurum kimliği açısından önem taşımaktadır.

#### **2.4.3.3. Festivaller ve Törenler**

Festivallerin ana amacı; geniş bir halk kitlesinin ilgisini belirli bir bölgede yoğunlaştırmaktır. Ulusal veya uluslararası düzeyde düzenlenebilen festivaller, yöre halkı için ticari ve tanıtım yönünden büyük önem taşır. Bu tür olaylara destek veren işletmelerin ismi programlarda, afişlerde bulunmakta ve basında çıkan haberlerde de işletmenin yer alma şansı artmaktadır. Böylece işletme belli bir süre festival nedeniyle gündemde kalabilmekte ve bölge halkına yaklaşabilmektedir. Festivallerin işletmeye bir diğer faydası, festival sırasında toplantılarda bölgenin ileri gelenlerinden oluşacak zengin bir davetli grubuyla diyalog kurma şansının doğmasıdır.<sup>30</sup>

Törenler, açılış, yıldönümü, temel atma, yılbaşı gibi çeşitli amaçlara yönelik olarak düzenlenebilir. Törenler, kuruluşun adını duyurmada etkin araçlardır. Törenlerde basın konferansı, sergi, film, slayt gösterileri düzenlenerek örgüt içi, örgüt dışı halkın desteği kazanılmaya çalışılır. Bu, işletmenin güncelliğini geliştirir.

---

<sup>30</sup> Gönül Budak ve Gülay Budak, *Halkla İlişkiler (Davranışsal Bir Yaklaşım)*, 1. Basım, (İstanbul: Beta Basım Yayın, 1995) 151.

Törenlerin basın yayın organlarının dikkatini çekmesi sağlanmalı ve ayrıca hazırlık aşamalarında, oluşabilecek tüm aksiliklere karşı, tedbirler alınmalıdır.<sup>31</sup>

#### **2.4.3.4. Yarışmalar**

İşletmeler, halkın ve çalışanların sempatisini kazanmak amacıyla sosyal, kültürel, sportif ve bilimsel yarışmalar düzenlemektedir. İşletme içi ve işletmeler arası sportif yarışmalar, resim, beste yarışmaları ve bilimsel yarışmalar yapılabildiği gibi, çalışanın daha verimli çalışmasını sağlamak için performansı yüksek olanlar arasında üretime yönelik yarışmalar düzenlenebilir.

Ayrıca günümüzde özel alanlarda düzenlenen bilim, teknik, resim, müzik vb. yarışmalar işletmeyle ilgili olarak, kamuoyunda olumlu bir izlenim yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır.<sup>32</sup>

İşletmeler, isimlerini duyurmak ve saygınlık kazanmak için, çeşitli konularda yarışmalar düzenleyebilir. Yarışmaların ödüllü olması ilgiyi arttırarak, halkın beğenisinin kazanılmasını sağlar.

### **2.5. Kurumsal İletişimin Uygulama Alanları**

Kurum kültürü, kurum kimliği, KSS, kurumsal marka, paydaş yönetimi, kurumsal imaj ve kurumsal itibar olarak sayabileceğimiz kavramlar ve bu kavramların uygulama alanları ile kurumsal iletişim çalışmaları sürdürülebilmektedir. Aşağıda bu kavramlara detaylıca değinerek, her bir kavramın kurumsal iletişim çalışmaları üzerinde ne tür katkıları olduğu ortaya konulacaktır.

#### **2.5.1. Kurum Kültürü**

Kurum kültürü genel olarak bir kuşaktan diğer kuşağa ya da bir gruptan diğerine transfer olan fikir ve imajların oluşturulduğu uzun süren davranış şekilleri olarak tanımlanabilir. Davranışların transferi, sosyal ilişki ve iletişim ile gerçekleşir. Kurum kültürü, o kurumun paylaşılan temel değerleri ve inançlarının organizasyon yapısı ve sistemi içinde kişilerle ilişkiye girmesi ve normlar oluşturması olarak

---

<sup>31</sup> Tengilimoğlu ve Öztürk 152.

<sup>32</sup> Gönül Budak ve Gülay Budak 149-150.

açıklanabilir. Bunlar işletmenin paylaşılan değerleri, inançları ve davranışlarını içermekte ve kurum kimliğini oluştururken aynı zamanda sonucu da olmaktadır.<sup>33</sup>

Kurum kültürü; bir kurum, bir kuruluş ve bir işletmede biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileme niteliğindeki kurum içi değerler, inançlar ve alışkanlıklar olarak tanımlanabilir. Kurum kültürü; bir kurumda çalışan kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, kalıplar, inançlar, tutumlar ve davranışların oluşturduğu bir bütündür.<sup>34</sup> Kurum kültürü denildiğinde ilk olarak kurum amacı, bakış açısı ve değerleri düşünülmektedir. Ancak kurum kültürünün, kurumdaki davranış şekilleriyle, kurumda paylaşılan değerlerle ve temel inançlarla doğrudan ilgili olduğu bir gerçektir.

Kurum kültürü, tüm kurumsal üyeleri kapsamakta ve tüm hiyerarşik seviyelerde görülen geniş tabanlı bir geçmiş üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle kurum kültürü kavramı, somut açıdan kurum kimliğinin pazarlama temelli anlayışının merkezinde bulunmaktadır.

Her kurucunun oluşturacağı kültürel değerler kendi tarzının yansıması olarak nitelendirilmektedir. Bu anlamda kurum kültürü; kurucunun gruba getirdiği varsayımların ve teorilerin, grubun sonradan kazandığı deneyimlerin ortak çalışmasını yansıtmaktadır.<sup>35</sup>

Her kurumdaki kültür, iç ve dış faktörler ile oluşmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, kurum kültürü oluşumunu bilinçli bir şekilde yapılandırmaktır. Oluşturulacak bu tür bir kurum kültürünün yapı taşları şunlardır.<sup>36</sup>

- Yönetici ve çalışanlar arasında uyumlu işbirliği,
- Açık bilgi akışı üzerine kurulmuş bir işbirliğinin olması,
- Her iki cinsiyetteki çalışanların, tüm seviyedeki karar alma sürecine dahil olmaları,

---

<sup>33</sup> Mehtap Sümersan Köktürk, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu, '*Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*', 1. Basım, (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2008) 58.

<sup>34</sup> Muhammet Kabar, Ticariyer Kurumsal Planlama, '*Kurum Kültürü Nedir?*', 13.09.2012, <<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurum-kulturu-nedir.html>>

<sup>35</sup> Münevver Ölçüm Çetin, '*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*', (Ankara: Nobel Yayınları, 2004) 120.

<sup>36</sup> Okay 226.

- Yetki ve sorumluluk konusunda merkezîyetçiliğin kırılması,
- Kurum felsefesi hakkında temel bir görüş birliğinin sağlanması,
- Sermaye, kazanç/ kara katılımının sağlanması.

Kurum kültürü, kuruma yönelik birtakım değerler dizgesi tarafından desteklenmektedir. Haber bültenleri, slogan- logo, giyinme normları, dinlenme, ödül töreni, eğitim, toplum desteği, sosyal etkinlikler bu öğelerden bazılarını oluşturmaktadır.

Kurum kültürüne ilişkin diğer önemli özellikler şöyle sıralanmaktadır:<sup>37</sup>

- İnovasyon ve risk almak: Çalışanları inovasyon konusunda cesaretlendirme ve risk almaya teşvik etme ölçüsü.
- Detaylara dikkat: Çalışanların, detaylara dikkat etmeleri ve hassasiyet göstermelerine yönelik beklenti derecesi.
- Çıktı oryantasyonu: Yönetimin, çıktılarının başarılı olması için kullandıkları süreç ve tekniklerden daha fazla sonuç ya da çıktılara odaklanma derecesi.
- Kişi oryantasyonu: Yönetimin aldığı kararların, kurum çalışanları üzerinde ne denli etkili olduğu derecesi.
- Takım oryantasyonu: İş uygulamalarının bireysellikten daha çok takımla gerçekleştirilme derecesi.
- Saldırganlık: İnsanların uysal olmaktan çok rekabete girmeleri ve saldırgan davranma dereceleri.
- İstikrar: Kurumsal uygulamaların statüyü korumayı vurgulama dereceleri

İletişim, isteklendirme, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ile yönetim süreci, kurum kültürünü etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.

Başarılı olmak ve kurum kültürünü geliştirmek isteyen tüm kurumlar, açık bir iletişim sistemi oluşturmalıdır. Motivasyon ile işletmeler ve çalışanların ihtiyaçları tatmin edilir, çalışanlar isteklendirilerek harekete geçirilir. İşlerini ve işyerlerini severek çalışan mutlu bireyler, verimli bir performans sergilerler ve işyerindeki bu

---

<sup>37</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour*, 10. Edition (India: Delhi, Pearson Education, 2004) 525.

olumlu atmosfer, kurum kültürüne de yansır. İşletmelerde yönetim süreci de, çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Açık ve rahat bir yönetim sürecine sahip kurumlar, kültürlerinin de gelişimine katkıda bulunacaktır. Yeniliğe açık, ekip çalışmasını önemseyen ve yaratıcı fikirlere değer veren bir yönetim süreci, kurum kültürünü de ileri taşıyacaktır. Kurumlarda organizasyon yapısı ele alındığında, kurumsal yapının insan kaynakları bölümünce oluşturulan bir birim olduğu belirtilebilir. Yöneticilerin esnek olduğu, yetkilerin uzun hiyerarşik seviyelere göre belirlenmediği, kişisel özgürlüklerin ve otonom karar alma yetkisinin merkezileşmediği kurumlarda, kurum kültürü çok daha ideal bir biçimde ortaya çıkacaktır.

Kurumlarda çeşitli kurum kültürü tipleri bulunmaktadır. Bir kurumun kültür türünden bahsedildiğinde, o kurumun baskın kültüründen bahsedilmektedir. Kurum kültürü türleri muhafazakâr kültür, değişimci kültür, süreklilik kültürü ve direnç kültürüdür.<sup>38</sup> Muhafazakâr kültür tipinde ilk oluşturulan inanç ve değerler esas alınmakta ve uzun süreler boyunca korunmaktadır. Muhafazakâr kurum kültürü, değişimlere karşı direnç göstermekte ve eski değerleri eleştirmeden korumaktadır. Değişimci kültürde ise geleneksel değerleri korumadan çok, her alanda yenilikçi olmak esas alınmaktadır. Değişimi yaşamın en temel yasası olarak gören yenilikçi kurum kültürü tipine sahip olan kurumlar, yeni ürün üretmek ve yeni pazarlara ulaşım orada tutunmayı esas almaktadır. Bu yönüyle yenilikçi kültür türünde kurumlar risk almaktan kaçınmamakta, riski başarının kaynağı olarak görmektedir. Geliştirici kurum kültürüne sahip olan kurumlar, geleneksel kültürün koruyucu, mekanik, merkezi ve hiyerarşik yapısının aksine, organik, esnek, yenilikçi, çok merkezli örgütlenmeyi esas almaktadır.

Süreklilik kültürünü benimseyen kurumlar, muhafazakâr ve değişimci kültür türünü aynı anda benimsemektedir. Süreklilik kültüründe, geçmişe bağlı kaldığı ölçüde geleceğe uzanmanın daha kolay olacağı varsayımına inanılmaktadır. İstikrar ve denge ile değişimin her zaman bir arada olması gerektiği düşünülmektedir. Direnç kültürüne sahip olan kurumlar değişim karşısında yenilikçi bir düşünce ile davranmamakta, aksine çevresel değişime karşı aktif olmayan tutum göstermektedir.

---

<sup>38</sup> Coşkun Can Aktan ve Hasan Tutar, "*Kurum Kültürü Türleri*", 17.09.2012, <<http://www.canaktan.org>>

Direnç kültür tipinin egemen olduğu kurumlarda değişim baskıları kurumun dış çevresinden gelmekte, ancak içeridekiler değişime direnç göstermektedir.

Kurum kültürü farklı inanç, anlayış ve bilgi düzeylerini buluşturduğu için kurumsal yaratıcılığa katkı sağlar. Farklılık yaratıcılık için gerekli olsa da, tek başına yeterli olmayan bir unsurdur. Kurumsal yaratıcılığın olabilmesi için çalışanların düşüncelerinin diğer kurumsal araç ve unsurlarla güvenilir bir ortamda bir araya getirilmesi gerekir. Kurum kültürü kurumsal imkânları bir araya getirmek ve kurumsal sinerji oluşturmak için elverişli bir ortam oluşturmak gibi bir etkiye sahiptir<sup>39</sup>

### **2.5.2. Kurum Kimliği**

Kimlik, bir kurumun söyledikleri ve yaptıkları aracılığıyla kendisini sunması ve diğer kurumlardan farklılaşmasını sağlayan bütünsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Kurum kimliği oluşturmaya yönelik bilinçli bir çalışmanın ilk kez 1850'lerde İngiliz Demiryolları'nda gerçekleştiği görülmektedir ve kurum kimliğinin gelişimi dünyadaki teknolojik gelişmelere paralellik göstermiştir.

Kurum kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şey, kuruluşun logosu, kullandığı renkler, amblem, vs. gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bunlar kurumun kimliğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü kurum kimliği yukarıda sayılan görsel unsurları içine alan kurumsal tasarımın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi öğelerinden meydana gelmektedir ve bu öğeler de birbirleriyle etkileşim içindedir. Bu öğelerin kuruma has bir biçimde kullanılması, o kurumun "kurum kimliğini" oluşturmaktadır.<sup>40</sup>

Kurum kimliğini oluşturan dört ana unsur vardır ve bu unsurlar bir arada geliştirildiğinde başarılı bir kurum kimliği oluşturulabilir. Bu unsurlar; "kurumsal davranış", "kurumsal dizayn", "kurum felsefesi" ve "kurumsal iletişim"dir.

---

<sup>39</sup> Aktan ve Tutar, "Kurum Kültürünün Etkileri", 17.09.2012, <<http://www.canaktan.org>>

<sup>40</sup> Okay 38.



Mevcut literatür, kurum kimliğinin çok sayıda boyutunu gözler önüne sermektedir. Örneğin Schmidt, kurum kimliğinin beş ana yapısından bahsetmektedir. Bu beş yapı şöyle sıralanmaktadır:<sup>41</sup>

- Kurum kültürü
- Kurumsal davranış
- Ürün ve servisler
- İletişim ve tasarım
- Pazarlama şartları ve stratejileri

Kurumsal kimlik, bir değer zincirine sahiptir. Bu değer zincirinde "etkileme" ve "aracılığıyla oluşma" söz konusu olmaktadır. Bu etki çerçevesinde kurumsal kimlik, temel iletişim kanalları aracılığıyla paydaşları etkilemekte ve paydaşlar da kurumsal imaj ve kurumsal itibarın oluşması ve sürdürülmesinde doğrudan etki oluşturmaktadır.

Kurumsal kimlik temel iletişim ve ikincil iletişim gibi iki kurumsal hususu doğrudan etkilemektedir. Temel iletişim ekonomik çerçevede, ürün hizmetler, pazar davranışları, çalışanlara yönelik davranışlar, diğer paydaşlara yönelik çalışanların davranışı ve pazarlama davranışından oluşmaktadır. İkinci iletişim ise yine ekonomik çerçevede resmi, kurumsal iletişim ve görsel kimlik unsurlarından oluşmaktadır.

Kurumlarda görsel açıdan kimliği oluşturacak öğeler şöyle özetlenebilir:<sup>42</sup>

- Etiketler, ambalajlar ve kutular kurum araçlarının üzerinde yer alan kurumu tanıtan renkler ve yazılar,
- Üniformalar, şapkalar, servis kitapçıkları,
- Satış noktasında yer alan görsel materyaller,
- Sipariş formları, faturalar, kartlar, haber bültenleri, biletler ve bütün kırtasiye malzemeleri,

---

<sup>41</sup> Klaus Schmidt, *The Quest for Identity: Corporate Identity, Strategies, Methods and Examples*, (London: Cassell, 1995) 22.

<sup>42</sup> Frank Jefkins, *Public Relation Techniques*, (Oxford: Butterworth- Heinemann, 1994) 329.

- Fiyat listeleri, kataloglar,
- Fabrikalar, ofisler, dükkânlar, depolar, garajlar ve şubelerde yer alan kurumu tanıtan tabelalar,
- Sergi stantları, show-roomlar, fuarlar,
- Evlere dağıtılan kuruluş gazeteleri,
- Kullanım kılavuzları, servis kitapçıkları,
- Görsel medyadaki tüm reklamlar,
- Kurumla ilgili video kasetler ve slayt gösterileri,
- Günlükler ve takvimler,
- Anahtarlık, kalem gibi eşantyonlar,
- Yıllık raporlar, muhasebe raporları, hisse senetleri, hissedarlar ve kurum arasında yapılan özel yazışmalar.

Ticaretin geliştiği, kuruluşların hızla büyüdüğü bir ortamda yer alan küçük çaplı kurumlar kendilerini tanıtmaya yolunda öncelikle bir kimlik oluşturma çabası içindedirler. Bunun temel nedeni ise, bir imajın oluşumunun kurum kimliğine yani kurumun iç ve dış hedef kitlesine, kendini anlattığı toplam iletişimine yerleştirmesine bağlı olmasıdır.<sup>43</sup>

Kurumsal kimliğin pay sahipleri ve diğer çevrelere aktarılması iki temel süreçte gerçekleşmektedir. Çalışanlara yönelik olan iç iletişim, temeli insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkiler olan sistemlerin etkisiyle resmi bir yapı göstermekte, meslektaşların, kurum kültürünün ve lider/yöneticilerin etkisiyle de gayri resmi bir özellik taşımaktadır. Diğer yandan müşterilere yönelik olan dış iletişim de halkla ilişkiler ve reklam tabanında resmi bir yapı gösterirken, müşterilerin geri beslenmesi tabanında gayri resmi bir özellik taşımaktadır.

---

<sup>43</sup> Müjde Ker Dinçer, *Kişisel İmaj*, (İstanbul: Alfa Yayınları, 1998) 3.

Kurum imajını oluşturacak olan kurumlar öncelikle kurum kimliklerini oluşturmak zorundadır. Kısaca kurum imajı oluşturmak isteyen kuruluşlar öncelikle kurum kimliklerini yaratmalı ve bunu belli bir perspektife oturtmalıdırlar.

### 2.5.3. Kurumsal Marka

Marka; bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmeninkinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla kişi adları dâhil, sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir.<sup>44</sup>

Bu anlamda marka tanımı yapılacak olur ise şunu söyleyebiliriz ki ürünler, isim, logo, ambalaj gibi tüm unsurları içermesine rağmen, gerçekte henüz markaya sahip değildir çünkü isimler, logolar, ambalajlar markanın maddesel damgalarıdır. Henüz geçmiş ve sadık tüketicileri olmayan ürünlerin maddesel damgaları içi boş ve anlamdan yoksundur ve maddesel damgalar, müşteri memnuniyeti, reklamlar, tanıtımlar ve zamanla doldurarak markaya dönüşür.<sup>45</sup>

Müşteriler açısından ise marka bir kurum, ürün ya da hizmetin diğerlerinden ayrılarak, müşteride duygusal ve işlevsel algı farkındalığı oluşturmasıdır.

Marka, temelde amaçlarına göre ve sahibine göre markalar olmak üzere iki ana grup altında sınıflandırılmakta, bu iki ana grup altında da çeşitli gruplarda ele alınmaktadır. Amaçlarına göre markalar ticari ve hizmet markaları olarak iki alt başlıkta, sahibine göre markalar ise ortak markalar, ulusal markalar, aile markaları, bireysel markalar, özel markalar, holding markaları garanti markası ve çok sahipli markalar olmak üzere daha fazla alt başlıkta toplanmaktadır.<sup>46</sup>

Oluşan küresel pazarda, ihtiyaçları artarak hızlı bir biçimde değişen tüketicilerin, bu ihtiyaçları karşılayabilecek çok sayıda ve çeşitte ürünle

---

<sup>44</sup> 'Marka', 19.09.2012, <<http://tr.wikipedia.org/wiki/Marka>>

<sup>45</sup> 'Marka Nedir?', 19.09.2012, <<http://www.markanedir.net/>>

<sup>46</sup> Nurbanu Ünlü, *Marka Yaratma Stratejileri: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama*, (Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005) 35.

karşılaşmaları, kurumların markalaşma stratejilerine ağırlık vermesine neden olmuştur.

Kurumsal marka kişilik, kimlik ve imaj olmak üzere üç farklı kavramdan oluşmaktadır. Kurumsal marka, belirli standartları destekleyen kurumların itibarlarını ve belli değerlerini de ifade etmektedir.

Kurumsal marka; bir müşterinin kurum hakkında edindiği tüm deneyimler, algılamalar ve izlenimlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Kurumsal marka, kurumun ilk gününden son gününe kadar etkileşimlere açık olan ve sürekli değişen bir yapı göstermektedir.

Günümüzde marka inşası gittikçe ticari bir konu olmaktan uzaklaşıp, marka itibarı ve örgütsel bütünlük temelinde bir konuya dönüşmektedir. Kurumsal markalaşma bu noktada, sadece tüketiciyi hedef alan bir konu olma durumunu aşp yatırımcılar arasında güven uyandırma, çalışanların olumlu bir iş ortamında çalışmaları, her işletmenin faaliyet gösterdiği alandaki toplulukları ve çevreyi korumaları eylemlerini de yerine getirmektedir. Bu durum; sosyal sorumluluğa yönelik marka stratejisinin kurumsal olarak yürütülen SS projeleri sayesinde kurumsal itibarın yükseltilerek tüketicilerin etkilenmesini sağlayan bir marka yönetim stratejisi noktasına geldiğini göstermektedir.<sup>47</sup>

#### **2.5.4. Kurumsal İtibar**

Amerikan Heritage Sözlüğü kurumsal itibarı, "Hedef kitlelerin kurum hakkındaki toplam fikirleri" olarak tanımlamaktadır. Kurumsal itibar; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve kamuoyunun kurum hakkındaki duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir. Fomburn'a göre kurumsal itibar, kurumun tüm bileşenleriyle sağladığı değerlerin toplam ifadesine denilmektedir.<sup>48</sup> "Kurumsal itibar, bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır."<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Rapido Ajans, 'Yeni marka yönetimi: Kurumsal İtibar' 19.09.2012, <<http://www.rapidoajans.com/?b=sayfa&o=paylasim&id=5/14>>

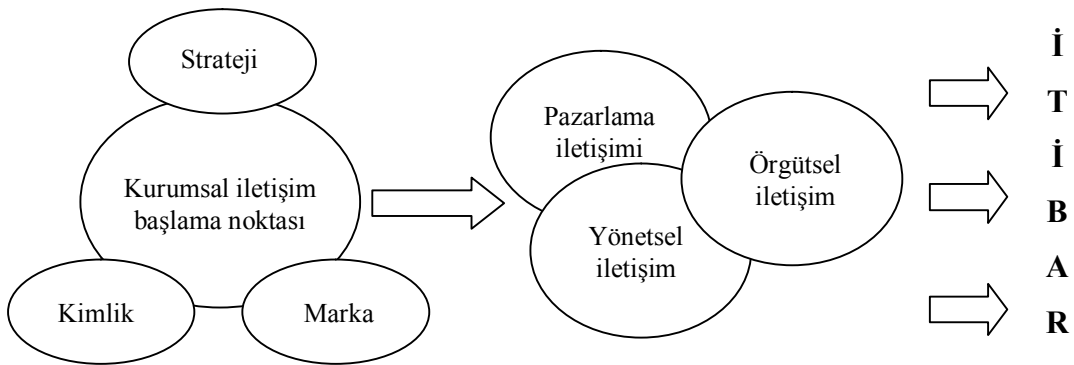
<sup>48</sup> Charles J. Fomburn, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, (Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996) 37.

<sup>49</sup> Salim Kadıbeşgil, *İtibar Yönetimi*, (İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006) 55.

Kurumsal itibar, oluşum sürecinde paydaşların sahip olduğu algıya ve imaja açık bir yapı göstermektedir. Bu açık yapının, kurumların işini kolaylaştırması gibi zorlaştırması da söz konusu olmaktadır.

Çağdaş yönetim felsefeleri, ürüne ait markaların yönetilme biçimi ile kurumsal markanın yönetilme biçimini ayrı ayrı tanımlamıştır. İkisi arasındaki en temel fark, birinin doğrudan tüketici nezdinde değer yaratacak alanları ilgilendirmesi, diğeri için tüm sosyal paydaşların (çalışanlar, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri, iş ortakları, kamu kurum ve kuruluşları, yerel toplum, yerel yönelimler ve medya) zihninde bir değer yaratılmaya çalışılmasıdır. Kurumsal itibar, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarıdır. Buna göre olumlu itibar elde etmek için kurumların, hedef kitleleriyle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkileri sürdürmeleri gerekmektedir. Kurumların hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurması noktasında uyguladığı halkla ilişkiler faaliyetleri ve bağlamında yürütülen SS uygulamaları, önem taşımaktadır.

Kurumsal itibar sürecinin, kurumsal iletişim süreciyle doğrudan kesişme noktaları bulunmaktadır. Strateji, kimlik ve marka temelinde oluşturulan kurumsal iletişim, pazarlama, yönetsel ve örgütsel iletişim gibi farklı iletişim alanlarıyla hedef kitlelerde kurumsal algı yaratmaktadır. Bu algı sürecinin uzun dönem, doğru ve inandırıcı bir şekilde devam etmesi kurumsal itibarın oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibarın arka planında kurumsal iletişim çabalarının tamamını görmek mümkündür.



**Şekil 1.1.** Kurumsal İtibar Sistemi

**Kaynak:** Van C. Riel and Charles Fombrun, *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, (London: New York, Routledge, 2007) 35.

Kurumsal itibar yönetiminin amaçları şöyle sıralanmaktadır.<sup>50</sup>

- Süreç içerisinde yönlendirilmesi önem taşıyan kişilerin saptanmasını sağlamak,
- Kurumun rakipleri karşısındaki mevcut görünürlüğü ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmek,
- Konum oluşturmada kurumun kontrolü altındaki hangi faktörlerin kullanılacağına karar vermek,
- Kurum markasını ve itibarını inşa etmek ve geliştirmek,
- İş yerinde ve pazarda iyi bir itibarın devamını sağlamak,
- Kurumun itibarına zarar verebilecek tehlikeleri ortadan kaldırmak amacıyla, etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturmak,
- Kurumun itibarını lekeleyebilecek tehlikelerle ilgili belirli tespitlerde bulunmak,
- Kurumsal itibarın yönetimi için bir yönetim takımı oluşturmak ve bu takımı sorumluluklar ile donatmak,
- İletişim kanallarını etkin olarak yönetebilmek, kişi ve kurumları, sürekli, doğru ve kesintisiz bilgiyi paylaşmaya teşvik etmektir.

Kurumsal itibarın doğru yönetilmesi ve bu başarının sürdürülebilir bir çizgiyle devam ettirilmesi kuruma bazı faydalar sağlamaktadır. Charles Fombrun'a göre itibarın faydalarını aşağıdaki başlıklarla sıralamak mümkündür.<sup>51</sup>

- Finansal açıdan kattığı değer
- Pazar açısından kattığı değer
- İnsan kaynakları açısından kattığı değer
- İstikrar
- Az risk
- Özgürlük

---

<sup>50</sup> Turgut Karaköse, *Kurumların DNA'sı İtibar Yönetimi*, 1.Basım, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007) 93.

<sup>51</sup> Fombrun 74-78.

Ürün ya da kurum tanıtımından öte bir kavram olan "itibar yönetimi" ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabilmektedir. Bu görevin kurum içinde bir bölüme ya da ücretli ajanslara devredilmesi yerine bütün olarak yönetilmesi ve doğru olarak konumlandırılması durumunda başarı sağlanabilmektedir. Argüden'e göre itibar açısından önemli risk alanları şunlardır;<sup>52</sup>

- Etik olmayan davranışların oluşması,
- Kurumsal yönetim konusunda ortaya çıkan sorunlar,
- Çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi,
- Ürünün beklenmedik etkilerinin yaratabileceği sorunlar,
- Ürün tasarım hatası nedeniyle ürünlerin geri toplanması,
- Satılan ürüne/hizmete servis verilememesi,
- Hükümet politikalarının değişmesi gibi konulardır.

Bu alanlardan her biri için risk planlaması yapmak, kurumsal itibarı korumak için gereklidir.

Ronald J. Alsop; kurumsal itibarın sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilir bir şey olmadığını ama bu iki unsurun itibarın önemli bileşenleri olduğunu ifade etmektedir. Alsop'a göre; finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve geniş görüşlülük, itibarı etkileyen bileşenlerdir. Kuşkusuz CEO'nun kendi itibarı da kurumu etkilemektedir.<sup>53</sup>

Kurumlar açısından, büyük ve kârlı olmak itibarlı olmak için yeterli değildir. Kurumlar, hukuk kurallarına ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uymak zorundadırlar. Günümüzde, ülkeler etik ve uygulama konusunda daha hassas davranmaya başlamış, cezalar daha ağır hale getirilmiştir. Etik davranış, uygulayıcılar için iş güvencesi, meslek grubu için saygı, güven ve itibar demektir.

KSS; kurumlarca çeşitli eylemlerinin sosyal paydaşlarına karşı oluşturduğu çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri ölçmek ve oluşan olumsuz etkileri azaltmak ile toplumun ve kurumun aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata

---

<sup>52</sup> Yılmaz Argüden, 01.09.2012, <www.arge.com>.

<sup>53</sup> Ronald J Alsop, *Immutable Laws of Corporate Reputation*, (NY: Wall Street Journal Book, 2004) 10.

geçirmek" olarak tanımlanabilir. Toplumdaki yaşamı zenginleştirmek, renklendirmek daha tatmin edici hale getirmek üzere kültür, sanat, spor etkinliklerine katkıda bulunmak, çevrenin güzelleştirilmesi gibi konularda kurumların ve büyük kuruluşların aktif olarak rol almaları beklenir hale gelmiştir. Günümüzde belirtilen sorumluluklarını yerine getirmeyen kuruluşlar toplum tarafından çeşitli şekillerde uyarılmaktadırlar ve bu unsur, kurumsal itibarı zedeleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ekonomik yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olmakta ve daha başarılı olmaktadır. Ayrıca Karaköse'ye göre finansal performansı iyi olan bir kurum,<sup>54</sup>

- Güçlü karlılık boyutlarına sahiptir,
- Riski düşük yatırımlar yapar,
- Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar,
- Rakiplerinden daha üstün performans gösterir.

Kişilerde olduğu gibi, kurumların performansında da güven ortamının oluşturulması önemlidir ve itibarlarını korumak için kurumların standartlar oluşturması, bu standartlara uyumun gözetilmesi gibi yaklaşımlar da itibar yönetimi açısından önem kazanmaktadır.

Kurumlar kendi itibarını yaratmak ve bu itibarı kaybetmemek için ürün ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini sürekli olarak artırmak zorundadırlar. Asıl olanın "karşı tarafça anlaşılma" biçimi olduğu ve bu nedenle "yakıştırılan kalite ile kanıtlanmış/yerleşmiş kalite" anlayışının itibar yönetiminde ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

Kurumsal itibarın inşasında ve güçlendirilmesinde liderin rolü yadsınamaz. Son yıllarda yapılan araştırmalar, itibarın yönetiminden örgüt yöneticilerinin sorumlu olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Liderlik konusunda yapılan çalışmalar kurum liderinin bilgi, görgü ve amacı gibi önemli özelliklerini tamamlayan ve birleştiren

---

<sup>54</sup> Karaköse 47.



hatta bu özelliklerin kullanılabilmesine yardımcı olan en önemli faktörün, lider açısından kurum içinde ve dışında gerekli olan güvenin sağlanması olduğunu belirtmektedir.

Net bir ileri görüşü olan, bunu kurum içinde ve dışında açık bir şekilde paylaşan ve kurumun bu ileri görüş ile uyumlu hareket etmesini sağlayan kurumların itibarı artmaktadır. Başarılı ve sağlıklı örgütler toplumun ihtiyaç duyduğu alanlara yatırımlarını yönlendirmeyi bilen, ileri görüş sahibi örgütlerdir.

### **2.5.5. Paydaş Yönetimi**

KSS anlayışının izlerini taşıyan Paydaş Teorisi'ni daha iyi anlayabilmek ve Paydaş Yönetimi Anlayışı'nı işletmelere yerleştirebilmek için öncelikle paydaşın tanımının ne olduğu açıklanmalıdır. Paydaş Teorisi ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğu, yönetimin paydaş olmayan grupla ilgilenerek boşa vakit harcamasını engellemek adına paydaşın kim olduğunun ya da ne olmadığını tespiti üzerine odaklanmıştır.

Paydaş kavramı, bir kurumun yaptıklarından kâr sağlayan ya da zarar gören veya herhangi bir şekilde etkilenen kişi(ler)/grup(lar) olarak açıklanmaktadır. Paydaş kavramından, 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü Bildirisi'nde ilk kez bahsedilmiştir. O tarihten bu yana paydaş teorisi, stratejik gelişim literatüründe artan bir şekilde kullanılmıştır. Popülaritesi ise Freeman'ın (1984) "Strategic Management: A Stakeholder Approach" adlı yayını ile artmıştır.<sup>55</sup>

Paydaşların kim olduğu, ne yaptıklarının tanımları arasında açık bir ilişki bulunmaktadır. Paydaşların sınıflandırılmasında en genel yol, kurumlarla ayırt edici ilişkiler içerisindeki kişi ya da grupların tamamını dikkate almaktır. En genel paydaş grupları şöyle sıralanmaktadır:

- Hissedarlar
- Müşteriler
- Tedarikçiler ve Dağıtımıcılar

---

<sup>55</sup> Michael Jay Polonsky, "A Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy", *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Cilt: 10, Sayı: 3, (1995): 29.

- Çalışanlar
- Yerel topluluklar

Paydaşlar, çalışanları, işlevsel bölümleri ve ilgili iç toplulukları içeren iç paydaşlar ve rakipleri, farklı sektörden kurumları, siyasi partileri, medyayı vb. içeren dış paydaşlar olarak iki gruba ayrılmaktadır. Paydaş özelliklerine göre diğer bir sınıflandırma da birincil ve ikincil paydaş olarak yapılmaktadır. Sürekli katılımcı olarak birincil paydaşlar, işlerin sürdürülebilmesi için gereklidir. Birincil paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler ve gerekli altyapıyı sağlayan hissedarlardan oluşmaktadır. İkincil paydaşlar, medya, meslek odaları sivil toplum örgütleri ve diğer ilgili grupları kapsamaktadır

Paydaş yönetim süreci, işletmelere farklı paydaşlarının taleplerini dikkate alarak belirli bir strateji oluşturmalarında yardımcı olan bir araçtır. Paydaş yönetimi, yönetimin paydaşların beklentilerini belirleyip, bu beklentilere yönelik stratejiler ortaya koyabilen uygulama sürecini ifade etmektedir.<sup>56</sup>

Dört adımlı paydaş yönetim süreci, bunu gözler önüne sermek için tasarlanarak aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:<sup>57</sup>

- Ele alınan konuya ilişkin paydaş gruplarını belirleme,
- Payı ve her bir paydaşın önemini tanımlama,
- Her bir grubun ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl etkili bir şekilde karşılanacağını tanımlama,
- Kurumsal davranışları ve göz önünde tutulması gereken öncelikleri nitelendirme.

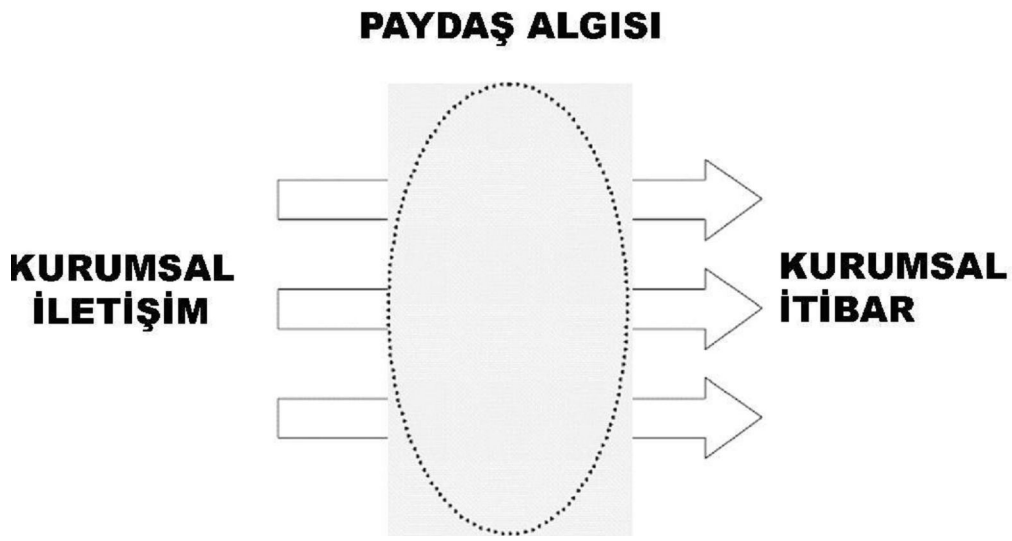
Paydaşlarla iletişim kurumsal boyutta ve kurumsal iletişim aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu anlamda kurumsal iletişim, paydaşların algıladığı düşünce süreciyle örtüşmektedir. Kurumsal iletişim paydaşların algıladığı itibarı doğrudan belirlemektedir ve paydaşların algıladığı kurumsal itibarın temelinde de kurumsal iletişim bulunmaktadır.

---

<sup>56</sup> Nihat Gültekin ve Ferit Küçük, "Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, (2004): 338.

<sup>57</sup> Michael Jay Polonsky, 34.

Paydaş Teorisi'nin genel felsefesini açıklarken sıkça üzerinde durulan ve teorinin temelini oluşturan "stake" kavramı Türkçe karşılığında menfaat, yarar, beklenti olarak belirtilmektedir. İşletme faaliyetlerini etkileyebilme nitelikleri baz alınarak önem derecesine göre sıralanan paydaşların tatmin edilebilmesi için kullanılan iki temel yöntem vardır. İlk yöntem, paydaş grubunun finansal açıdan desteklenmesidir. İkinci bir yöntem ise paydaşlara yardım etmek ya da onları zarardan korumak amacıyla çeşitli kararların alınmasıdır. Bu kararlar yasal sözleşmelere bağlı olabilir ya da şikâyetlerle harekete geçerek ve işletme üzerinde baskı yaratarak amacına ulaşabilir.<sup>58</sup>



**Şekil 1.2.** Kurumsal İletişim ve Kurumsal İtibar Sürecinde Paydaş Algısı

**Kaynak:** Mark Bunting, Roy Lipski, "Drowned Out? Rethinking Corporate Reputation Management for the Internet", *Journal of Communication Management*, Cilt: 5, Sayı: 2, (2000): 174.

Büyük değişimlerin ve başarıların temelinde insan faktörünün yattığı unutulmamalı, teknolojik yetenekler ne kadar gelişmiş olursa olsun, insan unsurunun, performansı direkt olarak etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, tüm geliştirme ve kültürel dönüşüm programlarında paydaş yönetimine zaman ayırmak ve yeterince önem vermek gerekmektedir.

<sup>58</sup> Fatmanur Ertuğrul, 'Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi', *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık, 2008: 212-213.

## 2.5.6. Kurumsal İmaj

İmaj kelimesi, İngilizce "image" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır.

"Image" kelimesi ise bir kişi veya nesnenin görüntüsel/resimsel benzeri anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda zihinsel, sözel, algısal, optik, grafik imajlardan söz edebiliriz.<sup>59</sup>

İmaj; genel olarak bir bireyin, diğer bir birey, grup veya organizasyon hakkında sahip olduğu izlenim, düşüncedir.<sup>60</sup>

Genel olarak imaj, günlük hayatımızın her alanında farkında olarak ya da olmadan kullandığımız, kişileri, işletmeleri, şehirleri, ülkeleri ve objeleri olumlu ya da olumsuz olarak anlatan bir olgu, anlamlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>61</sup>

Bir nesne ya da varlık hakkında diğer bireylerin zihninde oluşan olumlu ya da olumsuz düşünce olarak ifade edebileceğimiz imaj, oluşumuna sahibinin müdahale edebileceği ve yönetebileceği bir unsur olarak görülmektedir. Oluşması, zamana ve bireylerin zihinlerindeki bir takım öğelerin etkileşimlerine dayanan imajda, bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar, sunulan imkân ve hizmetler büyük önem taşımaktadır.<sup>62</sup>

Diğer insanlar veya bir kurum hakkındaki izlenimi belirleyen imaj kavramının kökenleri, sosyal psikolojiden kaynaklanmaktadır. Lippman 1922'de kavramı siyasi ön yargı düşüncelerini tanımlamak için kullanırken, Gardner ve Levy 1955 yılında imaj kavramını, ürün ve hizmet faaliyetlerim sunum alanı ile sınırlandırmışlardır.<sup>63</sup>

Tarihsel gelişim içinde imaj kavramı ilk defa devletler düzeyinde ortaya çıkmıştır. Tarihte her devletin, kendine özgü, amblemi, seçtiği öncelikli renkler,

---

<sup>59</sup> Kevin Robins, *İmaj: Görmenin Kültür ve Politikası*, Çev. Nurçay Türkoğlu, (İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1999) 21.

<sup>60</sup> Okay 167.

<sup>61</sup> Ramazan Aksoy ve Vecdi Bayramoğlu, "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlendirmeleri", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, (2008): 85-96.

<sup>62</sup> Müjde Ker, "Profesyonel İmajın İmaj Yönetimi Kapsamında Yeri ve Önemi", *Pazarlama Dünyası*, Eylül-Ekim, Sayı: 71, 1998: 25.

<sup>63</sup> Okay 255.

bayrağı, mimari dizaynı vb. olması, kurumsal imaja verilen önemin yeni olmadığını göstergesidir. Kurum imajı kavramı, özellikle Endüstri Devrimi'nden sonra doymuş pazarlarda rekabet gösteren işletmelerin öne çıkma çabalarına paralel ortaya çıkmış ve bilimsel şekilde ele alınmaya başlamıştır. 1907 yılında AEG ile başlayan kurum imajı oluşturma çabaları, İtalya'da Olivetti, Britanya'da London Transport, Amerika'da IBM ile devam etmiştir. Sonuçta, kurum imajı oluşturmaya yönelik ilk çalışmaların, kurum ismi, tipografisi, logosu, renkleri, çalışanların uniformaları ve kurum logolarının bulunduğu mektup kâğıtları gibi salt görüntü ile ilgili fiziksel unsurlar üzerinde yapılan çalışmalardan oluştuğu görülmektedir.<sup>64</sup>

Kurumsal imaj, hem imajın kaynağı olan kurum, hem de imajın algılayıcısı durumundaki hedef kitleler için son derece önemlidir. Kurumsal imaj kurumun tüketiciler ile kurduğu iletişimin başlangıcıdır. Kurumsal imaj bir süreç olarak "Kurumun sunmaya veya göstermeye çalıştığı imajı ile tüketicilerin bundan almış olduğu mesajların ilişkilendirilmesidir." şeklinde tanımlanabilir.<sup>65</sup>

Kurumsal imaj, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışın toplamından oluşmaktadır. Yerine getirdiği önemli bir işlev, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık, güven yaratmak ve bunu sürdürmektir. Hem kuruluş içinde, hem de dışında oluşturulacak imajın ise tek ve inandırıcı olabilmesi için kuruluş gerçeğiyle uyum içinde olması gerekmektedir.<sup>66</sup> Kurumsal imaj iki temel bileşene sahiptir. Bunlar fonksiyonel ve duygusal bileşenlerdir. Fonksiyonel bileşenler, işletmeyle ilgili kolaylıkla ölçülebilen somut boyutlarla ilgilidir. Duygusal bileşenler ise, her bireyin firmayla ilişkilerinde, kendi duygusal derinliklerinde kalan psikolojik boyutla ilgilidir.

---

<sup>64</sup> Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, 1. Basım, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999) 44.

<sup>65</sup> Cihan Kırımlı, "Brand Concept And İmage Analysis Of M.E.T.U. Business School: A Positioning Approach" *Yayınlanmış Master Tezi*, (Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi SBE, 1993) 13.

<sup>66</sup> Ömer Bakan, *Kurumsal İmaj*, (Konya: Tablet Yayınları, 2005) 39.

Kurumsal imaj, kitle iletişim araçları ve kişisel deneyimler aracılığıyla, kurumsal uygulamalar ve atfedilen değerlere ilişkin kurumsal üyeler ve dış kişi/grupların algısını ifade etmektedir.<sup>67</sup>

Diğer yandan kurumsal imaj aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

- Kurumun çalışmalarını nasıl organize ettiği ve yönettiği, iş alanıyla nasıl bağlantı kurduğu, çalışanların tutumları ve müşterileri ile ortakların tepkilerinin nasıl olduğuna ilişkin itibarının genel toplamı,
- Bir kurumun çalışmalarına ilişkin çeşitli paydaşların algısını saptayan kurumsal sinyallerin işlevleri,
- Bir kurumun kamuda edindiği imaj iç ve dış kitlesinin tutumları ve algılarının toplamı,( İç kitleler, yöneticileri, çalışanları ve yatırımcıları, dış kitleler ise çeşitli toplulukları, müşterileri, hükümeti ve medyayı kapsamaktadır).

Günümüzde küreselleşmenin sonucu olarak, bilginin önem kazanmasıyla müşteriler, iş yaptıkları kurumlar, çalışanlar ise kendi kurumları hakkında bilgi sahibi olmak istemekte, ancak tasarımıyla ilgili kurum kimliği, bu bilgileri verememektedir. Bu nedenle, kurumların kim olduğunu iyi ifade eden tanımlanmış bir kurum kimliğine ve bunun hedef kitlelere iletilmesi için "Kurum İmajı Yönetimi" adı verilen bir uygulamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurum imajı, kurumun adını taşıyan her ürün için güven yaratır. Bu sayede de yeni bir ürünün kabulünü kolaylaştırır. Kurum imajı, kurumun yeni yetenekleri keşfetmesine ve kurumda çalışanların, çalıştıkları yerden memnun olup, o kurumda kalıcı olmalarına neden olur. Sermayenin kuruma daha rahat akmasına, girişimcinin birçok ürün arasında söz konusu kurumu tercih etmesine yarar.

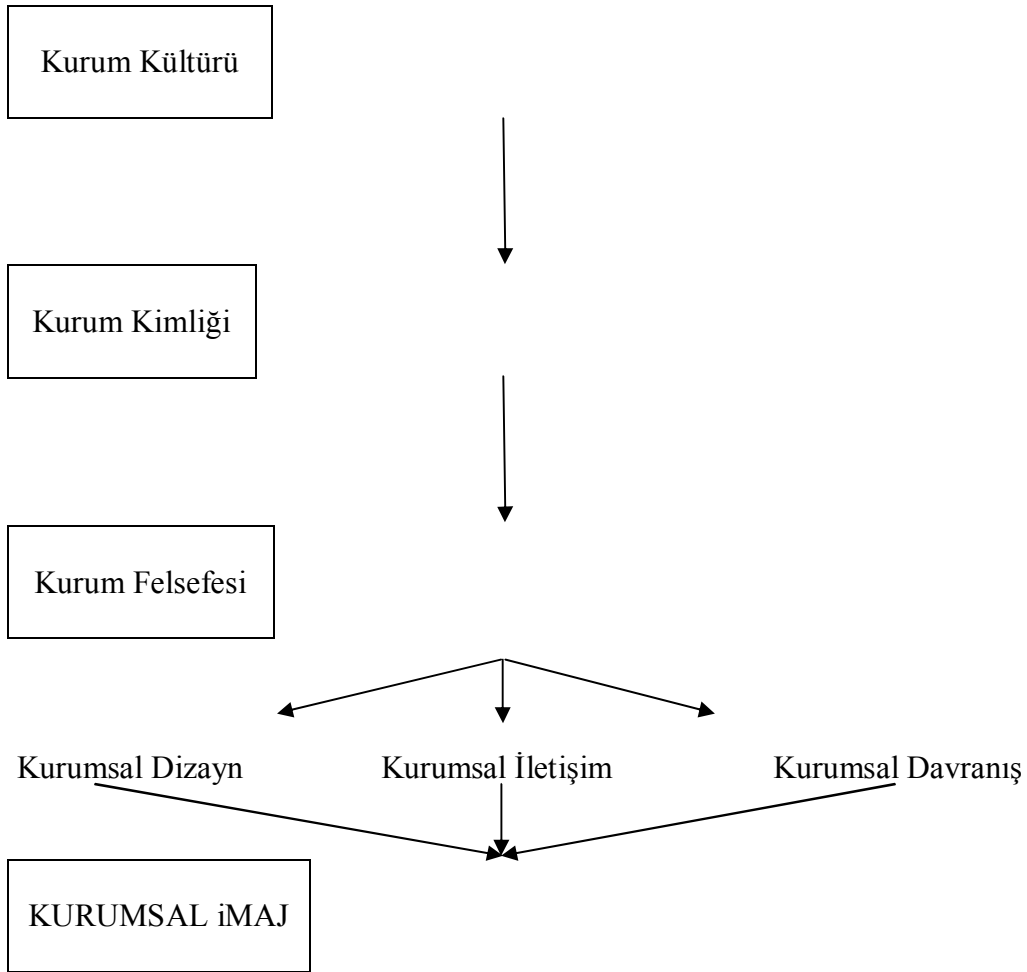
Bir kurumun imajı, çeşitli coğrafi pazarlar ve benzer pazar paydaşlarının algısı aracılığıyla değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu durum, oluşabilecek çok sayıda kurumsal imaj arasında, tutarlılığı yönetmesi gereken bir stratejiyi zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin kurum imajlarını yönetebilmeleri için buldukları sektör, zaman ve mekânda kurumsal imajı belirleyen ya da oluşturan ana konuları

---

<sup>67</sup> James Poon Teng Fatt, Meng Wei, Sze Yuen and Wee Suan, "Enhancing Corporate Image in Organisations", Cilt No: 23, (2000): 28.

saptamaları gerekir. Çünkü kurumsal imajı belirleyen faktörler zaman, mekân ve sektör bazında farklılıklar gösterebilir.

Bir kurumun kültürü, kurum kimliği öğeleri olan kurum felsefesi, kurumsal tasarım, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış, kurumun sosyal çevresi ve paydaşları tarafından nasıl algılandığını ve izlenimler sonucu ortaya çıkan kurumsal imajı şekillendiren ve etkileyen unsurlardır. Kurumsal imaj oluşturma, uzun vadeli bir girişimdir ve bu girişimin ürünün kalitesi, hizmet, iletişim ve halkla ilişkilerde gelişme kaydedilmeden başarıya ulaşması çok zordur.



**Şekil 1.3.** Kurum İmajının İlişkili Olduğu Kavramlar

**Kaynak:** Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, 3. Basım, (İstanbul: Mediacat Kitapları, 2002) 241.

Küreselleşme ile birlikte artan enformasyon ve bilgi bombardımanı insanları çok fazla çeşit arasında seçim yapmaya zorlamıştır. Tüketiciler, sayısız ve birbirinden çok da farklı olmayan seçimler arasında karar vermede daha çok

duygularına ve deneyimlerine göre davranmaya başlamışlardır. Bu da kurum imajı oluşturmada duygu boyutunu ortaya çıkarmıştır. İşte günümüzde güçlü bir kurum imajı dış imaj, iç imaj ve soyut imaj kavramlarının bir sonucudur.<sup>68</sup>

Dış imaj; kurum dışındaki hedef kitlelerin, kurum hakkındaki görüş, düşünce ve algılarıdır. Kurum imajı yaratmanın bir diğer unsuru, iç hedef kitleye yönelik imaj yaratma çalışmalarıdır. Olumlu bir dış imaj yaratmanın temel işlevi, müşteriye işletmeye çekebilmeektir. Ancak bu da yeterli olmayacaktır. Dış imajdan etkilenerek işletmeye gelen bir müşteri, iletişim kurduğu çalışanlardan da etkilenmekte ve kuruluşun dış imajıyla çalışanların gösterdiği davranışların uyuşup uyuşmadığını değerlendirmektedir. Soyut imaj; müşteri tatmini ve sadakati yoluyla ve kurumun SS sahibi bir kurum olduğunun hedef kitleler tarafından algılanmasıyla oluşmaktadır. Müşterinin bir tüketici olarak önem kazanmasıyla birlikte, müşteriye tatmin etmek ve sadık müşteriler yaratmak güçlü bir imaj açısından avantaj yaratmaktadır.

İyi bir imaj oluşturmak yaklaşık olarak 2 ila 5 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Bir imaj oluşturmak için sırasıyla belirli safhaları geçirmek gerekir. Bu safhalar şöyle sıralanabilir:<sup>69</sup>

**Mevcut Durum Analizi:** Burada araştırılacak olanlar yerel, ürün ve faaliyet gösterilen alanın/branşın imajı ve müşteri ile çalışanların sahip oldukları imajdır.

**Ulaşılmak İstenen Durum Analizi:** Burada kurum kimliği yönelimleri ve kurumsal felsefeye göre bir ileri görüş tarifinde bulunularak, gelecekteki imajın ne şekilde olması istenildiğinin tarifi yapılır.

Bir imaj çalışması gerçekleştirilirken şu soruların cevaplandırılması gerekmektedir:<sup>70</sup>

- Yönetim, halkla ilişkiler danışmanı ya da bölümü olarak sizin başarmayı umut ettiğiniz kurumsal imaj üzerinde hemfikir mi?

---

<sup>68</sup> Rafet Aykut Akay, *Kurumsal İmaj Yönetimi ve TBMM'de Yeni İletişim Konsepti*, (İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005), 43.

<sup>69</sup> Okay 155

<sup>70</sup> Lee Bristol, "Why Develop Your Corporate Image", *Developing Corporate Image*, New York, (1960): 293-297.



- Uzun vadeli hedeflere ek olarak belirlenen özellikli ve daha kısa süreli amaçlar var mı?
- Hedef kitlenin kurum hakkında ne düşündüğünü öğrenmek için gerekli ve yeterli araştırma yöntemlerinden yararlanılıyor mu?
- Programın başarılı ve başarısız noktalarını belirleyebilmek için periyodik kontroller yapılıyor mu?
- Kurum ile aynı alanda faaliyet gösteren firmaların deneyimleri, yararlanılmak üzere araştırılıyor mu?

Kurumlar imaj oluştururken çeşitli faktörlerin etkisi altında kalmaktadırlar.

Bunlar:<sup>71</sup>

- Yönetim kalitesi,
- Ürün,
- Kurumların yetenekli insan çekme başarıları,
- Finansal durum
- Kurumun tüketici açısından değeri,
- Kurumun yenilikçiliğidir.

Kurum imajı çalışmalarına başlarken, hiçbir şeye sıfırdan başlanılmadığı unutulmamalıdır. Buna göre hedef kitlenin de belirlenmesi yeniden ve doğru bir şekilde yapılmalıdır. Bu çalışma içeriğinde neyin nasıl söyleneceği iyi tespit edilmelidir.

Kurumsal imajın oluşturulması ve yerleştirilmesi sürecinde, doğru iletişim kanal ve araçları bulunmalı ve kullanılmalıdır. Farklı hedef kitlelerin farklı

---

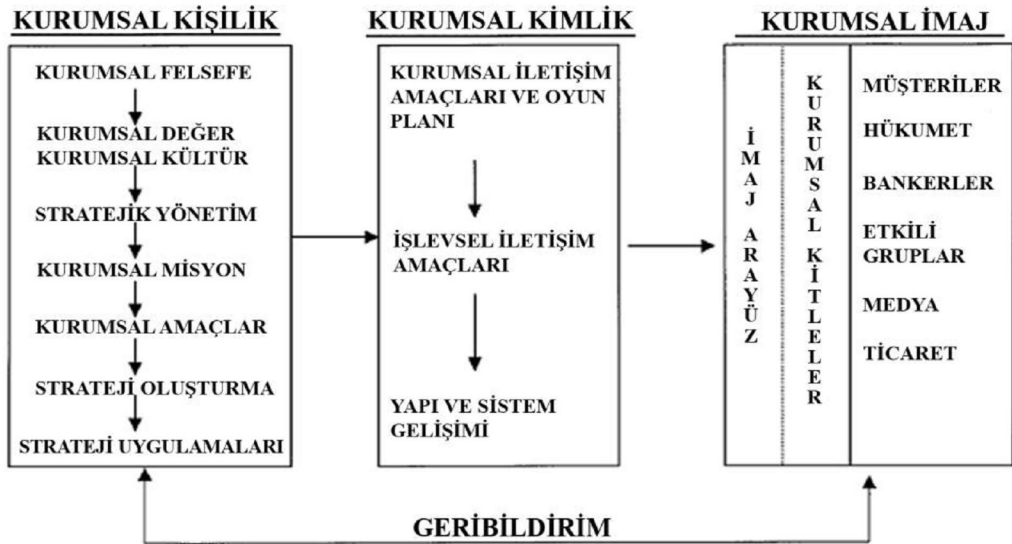
<sup>71</sup> Gert Schukies, *Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite*, (İstanbul: Altın Kitap, Rota Yayınları, 1998) 31.

izlenimlere sahip olması istenilen bir durum değildir ve bu doğrultuda oluşturulan imajın bir bütünlük ve uyum içinde oluşması son derece önemlidir.

Yeni bir ürün ile bir imaj oluşturma çabası genellikle olumlu ve sorunsuz sonuçlar doğurmaktadır. Mevcut imajda değişiklik yapılmak istenildiği takdirde, bu daha zor bir çalışma olacaktır. Bu nedenle var olan imajı sert ve radikal yöntemlerle değil, çeşitli analiz sonuçlarını takip ederek ve adım adım değiştirmeye çalışmak, daha yerinde olacaktır.

Bu tip çalışmalar esnasında, ürünün kendisi ile ilgili yapılan analiz ve değişiklikler, çok olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Önemli olan, kurumun kendisinde olumlu bir imaj oluşturabilmektir. Bu açıdan ele alındığında, kurumun kimliği ile ilgili olan her alanın, kurum imajını da doğrudan etkilediği söylenebilir.

Her şeyin olumlu veya olumsuz bir imajı olduğu için yapılması gereken ilk şey mevcut durumu, istenen imaj ile karşılaştırmaktır. Bu bakımdan imaj planlaması, kurum, marka ve ürünler hakkındaki mevcut güncel imajlardan hareket almalıdır. Bu analizi, bir hedef saptamak izler. Kurumu etkileyen her olay imajı da etkileyeceği için bir imaj analizi tek başına yeterli değildir. Bu nedenle meydana gelebilecek değişikliklere hakim olmak, onları bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir.



Şekil 1.4. Kurumsal İmaj Yönetim Süreci

**Kaynak:** Russell Abrat, Thabiso Nsenki Mofokeng, "Development and Management Of Corporate Image in South Africa", *European Journal of Marketing*, Cilt: 35, Sayı: 3/4, (2001): 370.

Kurumsal imaj yönetimi, her şeyden önce var olan imajın ne olduğunun bilinmesini gerekli kılar. Var olan imajın iyi ya da kötü olması farklı imaj yönetim süreçleri gerektirmektedir. Kötü imajda iyileştirme çalışmaları yapılırken, iyi imajda sürdürülebilirlik üzerinde durulmaktadır. Bu doğrultuda genel olarak kurumsal imaj yönetimi sürecinde, kurumsal sistemin nasıl yürütüldüğünün bilinmesi, kriz durumlarında etkili kişi/grupların tespit edilerek büyük çapta krizlerin engellenmesi, yeni iletişim teknolojilerinin ve yeni medyanın imaj yönetim sürecine nasıl dâhil edileceğinin saptanması ve bu süreçte sürdürülebilirlik politikalarının düşünülmesi gerekmektedir.

### **2.5.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Günümüz toplumları gelişen yeni iletişim teknolojileri aracılığıyla değer sunan markaları önemsemekte ve toplumların bu markalara bağlılıkları artmaktadır. Bu anlamda kurumlar da farklılaşma ve toplumsal değer yaratma çabaları doğrultusunda kurumsal KSS çalışmaları gerçekleştirmektedir.

21. yüzyılda farklı sektörlerde aynı ürün ve hizmeti üreten kurumların sayısındaki hızlı artış, kurumları farklılaşma çabası içerisine sokmaktadır. Bu çaba doğrultusunda kurumlar, aynı ürün veya hizmeti üretirken temel farkındalık kaynağının topluma fayda sunacak çalışmalar gerçekleştirmekte olduğunu anlamış ve böylelikle KSS çalışmaları hızla önem kazanmıştır.

KSS' deki temel inanç, kurumsal sosyal sorumluluğun, kârı en üst düzeye çıkarmanın ötesinde, toplum için birtakım sorumlulukları yerine getirmesi çabası olmalıdır. Çok büyük kurumlar, gücü kontrol etmekte ve çalışanların, müşterilerin, hissedarların hayat kalitesini etkilemektedir. Bu doğrultuda tüm paydaşlar da KSS çalışmaları yapan kurumlar hakkında bazı fikirlere sahip olmakta ve bu durum satın almayı ya da kurumsal sadakati etkilemekte, böylelikle KSS çalışmaları kurumsal iletişimin önemli bir ayağını oluşturmaktadır.

KSS çalışmaları bağlamında, hedef kitlenin beklentilerini karşılamak ya da kitlelerin algısında kalıcı değer yaratabilmek toplumun ciddi anlamda sorun olarak gördüğü konuları ele almayı gerektirmektedir. Ayrıca hedef kitleler, kurumların

kendi alanlarıyla ilgili konularda SS çalışmaları yapmalarını daha kolay benimsemekte ve markayla çalışma arasında bağlantı kurmaktadırlar.

Kurumların KSS çalışmaları yapmadan önce, çalışacakları alanla ilgili özenli ve araştırmaya dayalı çalışmalar yapmaları gerekmektedir. KSS uygulamasının kurumsal iletişim açısından kuruma katacağı değer ve hedef kitle üzerinde bırakacağı etkiler, bu çalışmalar yolu ile hesaba katılmalıdır. Aşağıda konuya örnek oluşturacak bir tablo bulunmaktadır.

**Tablo 1. 1.** Sosyal Amaç Teşvik Girişimleri Örnekler

Kurum	Sosyal Amaç	Hedef Kitleler	Örnek Faaliyetler	Büyük Ortakları
Ben& Jerry's	Küresel ısınma	Dondurma seven ve çevreye önem veren herkes	Yeni bir dondurma çeşidi Konser turu Web sitesi Halkla ilişkiler	Bir hayır derneği
PET's MART	Hayvan sahiplenme	Mağaza müşterileri Muhtemel köpek ve kedi sahipleri	Dave Matthews Orkestrası SaveOurEnvironment.org sitesi PET'sMART Hayvan sahiplenme Mağazalarda ve web sitesinde para toplamak Evcil hayvan sahiplenme için perakende dükkanda mekan sunmak	Bir hayır derneği ya da sosyal amaca doğrudan katkıda bulunmak
Aleve	Artrit	Artriti olan kişiler Amaca katkıda bulunmak isteyenler	Artrit Yürüyüşü teşviki: Basılı malzemeler, İlan Web sitesi, Etkinlikte tişörtler, bayraklar ve standlar	Artrit Vakfı
British Airways	Tüm dünyadaki muhtaç çocuklar	British Airways uçuşları ile seyahat edenler	Bozuk paraları toplamak için zarflar tedarik etmek, Uçuş ekibi teşvikleri Web sitesi	UNICEF
Wal-Mart	Çocuk hastaneleri	Mağaza müşterileri	Mağaza çalışanı teşvikleri	Children's Miracle Network

**Kaynak:** Philip Kotler, Nancy Lee, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Çeviren: Sibel Kaçamak, (İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006) 56-57

Kurumların yukarıda bahsedilen KSS çalışmaları, birtakım değerler etrafında ve etik çerçevede gerçekleştirildiği müddetçe yararlı ve başarılı olmaktadır.

KSS projeleri sayesinde, üretici ve tüketici arasında ortaya çıkacak olan daha sıcak iletişim yöntemlerinin, tüketici açısından 'kurumu sevmek, sadece kâr amacı güden bir yer olarak görmemek' gibi sonuçları olduğu ve kuruma önemli bir itibar kazandırdı bir gerçektir.

## **2.6. Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Kavramı**

Sürdürülebilirlik kavramı üzerinde çalışırken, kavramın günümüzde bu denli önem kazanması üzerine düşünmek olur isek, çeşitli yaklaşımlar üzerinde durmamız gerekecektir. İlk, ürün ve hizmetlerde sağlanabilecek sürdürülebilirlik çalışmalarının, tüketici istek ve eğilimi olduğu düşünülebilir. Ayrıca güncel bir popülerliği olan bu kavramın şirketler üzerindeki piyasa baskısı ve yahut yine şirketlerin küresel bir eğilim halindeki bu kavramın gerisine düşmek istemeyişleri akla gelebilecek ilk düşüncelerdir.

Sürdürülebilirlik kavramı şirketler üzerinde bu denli etkili iken salt kurum imajının yükseltilmesi için kullanılan bir kavram olmanın dışında sürdürülebilirlik, kurumların performanslarının devamlılığı açısından incelendiğinde daha da önem kazanmaktadır.

Çalışmanın konusu içinde yer alan sürdürülebilir iletişim, müşterileri ikna edici, destekleyici ve uzun vadede sadık bir yol arkadaşı haline getirebilecek çalışmaları içinde barındırmalı, bu çerçevede kampanyalar oluşturulmalıdır. Sürdürülebilirlik kavramı üzerine düşünen firmalar, araştıran ve seçici davranan günümüz müşteri profilini değerlendirerek, şeffaf politikalarla, geniş bir tabana yayılacak müşteri portföyünü kazanmak zorundadır.

Günümüzde şirketler sadece mal ve hizmet üretmek ve finansal başarı sağlamak kaygısında olmanın ötesinde prensipler geliştirmişlerdir. Öyle ki, firmalar yarattıkları ekonomik değerlerin ötesine geçerek var oldukları toplumdaki sosyal sorunlara da eğilmekte ve bu sorunlara çözüm önerileri sunmakta veya sorunların çözümüne ilişkin destekleyici yöntemler oluşturmaktadırlar. Böylelikle günümüz artan rekabet koşullarında şirketler, daha da yaşanabilir bir toplum oluşturmaya yönelik çalışmalar yaparlar iken bir yandan da kurum kimliği ve imaj çalışmaları

bağlamında, toplumsal temelde takdire değer ve itibar sağlayıcı bir çalışmayı da beraberinde yürütmektedirler.

### 2.6.1. Sürdürülebilirlik Nedir?

Sürdürülebilirlik; daimi olma yeteneği olarak adlandırılabilir. Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun 1987 yılı tanımına göre: "İnsanlık, gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, günlük ihtiyaçlarını temin ederek, kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahiptir."<sup>72</sup> ifadesi kullanılmaktadır.

Klasik kalkınma anlayışında sınırsız olan ve giderek artan insan ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir bakış açısı temel alınırken, sürdürülebilirlik kavramı ile toplumsal, sosyal ve ekonomik temelli diğer ihtiyaçların da dikkate alınması gerçeği ortaya çıkmıştır.

Ekonomik ve sosyal alanda ya da siyasal alanda sürdürülebilirlik kavramının tanımı; denge bozulmaksızın devamlılıktır.

Sosyal açıdan sürdürülebilirlik, bugünkü insan neslinin ihtiyaçlarını gelecek kuşakların olanaklarını zedelemeyen karşılamak olarak ifade edilebilir Kavram, ekonomi açısından değerlendirildiğinde, sürdürülebilir kalkınma kavramıyla birlikte ele alınarak, üretim sürecinde yenilenebilir kaynaklara yönelmek ve üretim faaliyetinin çevreye olan olumsuz etkilerinden sorumlu olmak olarak tanımlanabilir.<sup>73</sup>

Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile şirket hedeflerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Geleneksel büyümeye alternatif olarak ortaya çıkmış bu yaklaşım, henüz yeni sayılabilecek bir yönetim kuramı olarak kabul

---

<sup>72</sup> Sürdürülebilirlik, 22 Haziran 2012, <<http://tr.wikipedia.org/wiki/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik>>

<sup>73</sup> V. Alpagut Yavuz, "Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:14, (2010): 64.

edilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, KSS, sorumlu yatırım gibi kavramlar kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Çalışmada, ‘denge bozulmaksızın devamlılık’ anlamında kullanılan sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği bağlamında ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, kurumsal iletişimin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında SS çalışmalarının ne tür bir etken olduğu sorusuna cevap aranmaktadır.

### **2.6.2. Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik İlişkisi**

Kurumsal iletişimin etkili ve başarılı olması, kurumun karakteri, çevresi, çalışanları ve müşterileriyle ilişkisine bağlıdır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insan tarafından oluşturulan kurumların yaşamlarını sürdürmeleri için, iç ve dış çevreleri ile etkili bir iletişim kurmaları ve bunu geliştirmeleri gerekmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimine şu açılardan katkıda bulunmuştur: Kavram ilk olarak sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için şirketlerin hangi alanlara yoğunlaşması gerektiğini göstermiştir. Bir diğer önemli katkı ise, şirketlerin, hükümetin ve sivil toplumun ekolojik, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi konusunda birlikte hareket ederek, ortak bir hedef oluşturmasını sağlamış olmasıdır.

Kurumsal iletişim çalışmalarının amacı olarak belirtilen ve en genel itibariyle üzerinde durulan konu, kurumların hedeflerini gerçekleştirme ve yaşamlarını sürdürme çabalarıdır. Bu çalışmalar esnasında esas unsur, iç ve dış çevreleri ile kurdukları sağlıklı ilişkilerdir. Sürdürülebilirlik çalışmaları ise temel olarak duyarlı bir bakış açısıyla, çevre, toplum ve ekonomi başlıkları kapsamında içinde yaşanılan topluma yarar sağlayıcı faaliyetleri içermektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik çalışmaları, kurumsal iletişim çalışmalarını önemseyen kurumlar açısından hedef kitle üzerinde, son derece olumlu bir etki yaratacaktır.

Kurumların sosyal ve çevresel sorunları, gönüllülük esasına dayalı olarak ele aldıkları SS kavramı, yöneticilerin kurumsal iletişimde sürdürülebilirlik çalışmalarını neden yürütmeleri gerektiği konusunda etik kanıtlar ortaya koymaktadır. Şirketlerin yalnızca kendi çıkarlarına uygun çaba sarf etmenin ötesinde toplumun ihtiyaçlarına

da duyarlılık gösterdikleri bir alan olan KSS alışmaları ve kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği üzerine olan etkisi, aşağıdaki bölümde ele alınacaktır.



### **3. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE KURUMSAL UYGULAMALAR, İLKELER**

Günümüzde işletmeler, sadece ekonomik kâr hedefi doğrultusunda çalışan kuruluşlar olmakla kalmayıp, sosyal çalışmaları da olan yapılanmalar halini almışlardır. Geçmişte kalan yönetim anlayışında ise işletmeler, yalnızca kâr hedefi güden ve ekonomi temelli çalışmalara odaklanan kuruluşlar olarak varlık bulmaktaydılar. İnsan faktörünün, toplumsal meselelerin ve çevre faktörünün neredeyse yok sayıldığı bu klasik anlayışta tek amaç, daha fazla kâr elde etmektir.

İşletmeler, varlığını devam ettirebilmek için kâr elde etmelidir. Kurum, şüphesiz, ekonomik bir yapıdır. Ancak kurumların toplum için vazgeçilmez bir öge olarak bazı sorumluluklar üstlenmesi gerekir. Bu sorumluluklar çalışanlardan müşterilere, hissedarlardan devlete, çevre ve toplumdaki medyaya kadar geniş bir hedef kitleye yöneliktir.

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle SS kavramı ülkemizde ve dünyada önem kazanmaya başlamış ve şirketlerin farkındalık yaratmak konusunda başvurdukları önemli politikalardan biri haline almıştır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak sınırların ortadan kalkmasıyla kurumlar artık ürettikleri ürünler ile değil, topluma kattıkları değerler ile ön plana çıkmaya başlamışlardır.

İşletmelerin, toplumsal varlığı gözeterek, görevleri ve çıkarları dışında toplumsal sorunları da önemsemesi ve atılacak adımların muhtemel sonuçlarını düşünmesi sorumlu davranışın temelini oluşturmaktadır.<sup>74</sup>

Bu anlayış temelinde şirketler, tüketicileri yani sosyal paydaşlarının ihtiyaçlarını saptayarak, bu ihtiyaçlarla ilgili prensipler geliştirmeye başlamışlardır. Böylelikle kurumlar, rekabet üstü bir politika ile toplumsal sorumluluklara yönelme şeklinde bir sorumluluk edinmişlerdir.

---

<sup>74</sup> Peltekoğlu 68

Toplumun beklentileri değiştikçe şişletmeler yeni uygulama alanları edinmektedirler. Toplumun beklentilerine cevap verecek çalışmalar ise yürütülen SS çalışmalarıdır. şüphesiz tüm şişletmeler, faaliyette buldukları alanlarda oluşabilecek olumsuz sonuçlardan sorumludur. Bu sorumluluk temelinde şişletmelerin yürütecekleri çalışmalar, ekonomik olarak yüksek maliyetli çalışmalarıdır. Fakat bu çalışmalar ile şişletmeler toplum nezdinde değer kazanırken, toplum da bu çalışmalardan fayda sağlayacaktır.

### **3.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı**

SS kavramına ilişkin olarak, her dönemi kapsayacak bir tanım oluşturabilmek zordur. Toplumların içinde buldukları zaman dilimi, toplumsal ve coğrafı yapı ile sosyo-ekonomik düzey gibi pek çok önemli unsur, SS kavramı oluşturulurken belirleyici olmaktadır.

SS kavramı bir tanıma göre; bir şirketi veya markayı ilgili bir gönüllü kuruluş ya da sosyal amaca karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma aracıdır.

Toplumsal sorumluluklar genel olarak bir şişletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma politikası hedefleyerek, insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir.<sup>75</sup>

SS kavramını önemseyen şirketler, bu politikalarıyla ürün ve markalarına saygıyı kazanırken, 'sürekli kazanma' stratejisini de hayata geçirmiş olmaktadır.

SS kavramı, bir şişletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak da belirtilebilir.<sup>76</sup>

Bir diğer tanıma göre SS, şişletmelerin faaliyette buldukları çevredeki toplumsal sorunları belirlemesi ve bu sorunların çözümü için gereken çalışmaları

---

<sup>75</sup> Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ..İ.F.Y, Cilt no. 1, (1990) : 110.

<sup>76</sup> M. Ayemir, "Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 1, Sayı:3, (2000):1.

yapması olarak da tanımlanmaktadır. Burada yasal düzenlemelerden değil, çevre ve insana yapılan yatırımdan söz edilmektedir.<sup>77</sup>

SS, kurumların ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi hedeflemesi demektir. SS çerçevesinde işletmeler, toplumu oluşturan bireylere ve çevreye zarar vermeyerek doğal kaynakları israf etmeyecek, toplumsal sorunlara duyarlılık gösterecek biçimde faaliyetlerini sürdürmelidir.

Kavrama ilişkin tanımlardan biri olan Bowen'in tanımına göre SS; işletmelerin kendi amaçlarına veya toplumsal beklentilere uygun politikalar belirleme ve uygulama, karar verme ve faaliyetleri yerine getirme ile toplumsal yaşamı iyileştirmeye yönelik yükümlülüklerinin tamamıdır.<sup>78</sup>

KSS kavramı kurum ve kuruluşların toplumun sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını, faaliyetlerinin ve paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi ve tüm paydaşlarına ve topluma karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal sorumluluğun yukarıdakiler gibi çeşitli tanımları olmakla beraber, bu tanımlarda ortak olan dört temel unsurdan söz edilebilir.<sup>79</sup>

- İşletmelerin kâr elde etmek için mal ve hizmet üretmekten farklı sorumlulukları vardır.
- Bu sorumlulukların içinde, işletmelerin ortaya çıkmasına katkıda bulunduğu sosyal problemlerin çözümüne ilişkin çalışmalar vardır.
- İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, çevreye karşı da sorumludur.
- İşletmeler sadece ekonomik değerlere odaklanmamalı, insani değerlere de hizmet etmelidir.

---

<sup>77</sup> F. Sönmez ve K. Bircan, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar" *Yaklaşım Dergisi*, Ocak. 2004: 476.

<sup>78</sup> M. Şerif Şimşek; Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, '*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*', 6. Basım, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2008) 378.

<sup>79</sup> Sönmez ve Bircan 479.

SS projeleri üretmede ve uygulamada şu anda gelinen nokta gelecek için umut vaat etmektedir. Günümüzde şirketler, seçtiği bir sivil toplum kuruluşu (STK) ile KSS projelerini hayata geçirmektedir. SS projelerinin sağladığı avantajları gören birçok kurum, kendi dernek ve vakıflarını kurmuşlardır.<sup>80</sup>

Toplumların ilerleme kaydetmesinde önemli bir nokta refah düzeyinin artışı ve bu bağlamda bireysel ve ekonomik gelişmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için bireylerden kurumlara kadar her kesimi kapsayan bir SS bilincinin yerleşmiş olması gereklidir.

### **3.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi**

SS kavramı tarihsel olarak oldukça eskiye dayanan bir kavramdır. Sosyal davranışların pek çoğu gibi SS kavramı da, hızlıca biçim değiştirebilir fakat kökenleri uzun yıllar öncesine uzanır. Günümüzde yaşadığı topluma ve doğaya karşı kendini sorumlu hisseden insanoğlu, insanlık adına nasıl daha verimli olacağını belirlemenin yollarını aramaya başlamıştır. Tarih, geçmişi okuyarak bugüne alternatif yollar belirlemeye yardımcı bir bilim dalı olarak, SS kavramı incelenirken de ele alınması gereken ve yol gösterici bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, SS çalışmalarının geçmişten günümüze kat ettiği aşamayı ve gelişme evrelerini öğrenerek günümüze uyarlamamız gerekmektedir.

SS fikirsel olarak, insan topluluklarının klanlar, kabileler halinde yaşadığı çağa kadar uzanır. Bu fikir, insanların beraber yaşamaya başlamaları ile ortaya çıkan geleneklerden, yardımlaşma ve topluma katkıda bulunma düşüncesinden doğmuştur.

Ortaçağ öncesi dönemlerde günümüz sosyal sorumluluk anlayışı gözlemlenmemekle birlikte, SS kavramına etki eden yönetim, ekonomi, hayırseverlik, din ve iş alanları ile ilgili bilgilerin bu döneme dayandığını söylemek mümkündür. M.Ö. 5000-500 yılları arasında Eski Mısır Piramitleri'nin yapımı, Mısırlıların yönetim ve organizasyon konusundaki başarılarının bir kanıtıdır.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Sosyal Sorumluluk Nedir? *Sivil Toplum Akademisi*, 01 Temmuz 2012, <[http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=149: sosyal](http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=149: sosyal)>

<sup>81</sup> Ceyda Aydede, *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (İstanbul: MediaCat, 2007) 16.

KSS döneminin temelinde sanayileşmenin kendi sorunlarını doğurmaya başladığı ilk yıllarından günümüze kadar hızla artan çevresel, sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi sorunlar karşısında, resmi örgüt ve devletlerin yanı sıra elinde bu sorunlarla baş edebilecek kaynakları barındıran işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının, bu rolü devletle paylaşımları yatmaktadır. İşletmeler böylelikle bu dönemde önceki dönemlerdeki sınırlı sorumluluklarını, ilkin tüm toplumu, daha sonra da tüm dünyayı kapsayacak, toplumsal ve küresel gelişmeleri göz önünde bulunduracak şekilde genişletmek zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla bu dönemin en temel özelliği, işletmelerin sorumluluklarının boyutlarının değişmesi ve genişlemesidir.<sup>82</sup>

12. ve 18. yüzyıllar arasında kalan sanayi devrimi öncesinde işletmecilik faaliyetleri bilimsellikten uzaktı. Dükkân ve ticarethanelerden oluşan işletmelerde esas olan, dini ilkeler doğrultusunda ve ahlak normları çerçevesinde çalışmaktı.

1500 ile 1800 yılları arasında kalan ve ülkelerin zenginliğinin sahip oldukları madenlerle ölçüldüğü merkantilist dönemde fakirlere yardım etmek, işsizlere iş bulmak devletin görevi ve sorumluluğu olarak tanımlanmıştır. Bu dönemlerde Doğu toplumunda da Batı toplumunda olduğu gibi dini inançların etkin olduğu görülmektedir. İslamiyet, yardımlaşma, toplumsal dayanışma, zekât gibi birçok konuyu dini kurallara bağlamıştır. Bu nedenle SS kavramı Doğu toplumunda da önemli ölçüde ilerlemiştir.

Sanayi Devrimi, tüm dünyada önemli bir dönüm noktası olmuştur. 1765 yılında James Watt'ın buharlı makineyi icat etmesi ile devrim başlamıştır. Buharlı makinenin üretim yaşamına bir enerji kaynağı olarak girerek fabrika düzenine geçmeyi sağlaması ile modern anlamda işletmecilik ve yönetim uygulamalarının da temeli atılmıştır. Bu dönemde hâkim görüş kapitalizmdir. Bu görüş, sanayileşme felsefesine uygun düşen bir görüş olup işletme sahipleri ve yöneticileri kişisel kazançlarını maksimize etmeye çalışmanın dışında bir sorumluluk almamışlardır.

---

<sup>82</sup> Ender Yönet, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönem: Stratejik Sosyal Sorumluluk, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.8, No.13, Mayıs, 2005: 242.

Sanayi devrimi ile toprağı işlemekten madencilik, tekstil ve demir üretimi gibi endüstrilerde çalışmaya doğru bir geçiş yaşanmıştır. Endüstrileşmeyle birlikte işçiler çalıştırılmış ve kadın çalışanlar istismar edilmiştir. Sanayileşmenin getirdiğı sorunlar ve bu sorunların çevre, kamu sağığı ve işçilerin refahı üzerindeki etkileri dikkatleri bu noktalara toplamıştır. 1848'deki Kamu Sağığı Kanunu gibi yasalar ve sendikacılığın gelişimi, yeni girişimcileri ve kurumlarını, çalışanlarının ve toplumun gereksinimlerine karşı daha sorumlu olmaya zorunlu kılmıştır.<sup>83</sup>

1900 yıllarında hızlı ve hareketli olan ekonomik dönem yerini 1929 yılında krize bırakmıştır. Ekonomik bir buhran dönemi olarak bilinen bu dönem sonunda dev Amerikan şirketlerinin çöküşü, geride işsiz kitleler bırakmış ve satın alma gücü düşmüştür. 1930'larda Amerika'da yaşanan "Büyük Bunalım" kurumların işçiler ve ekonomi üzerindeki etkisini zayıflatmış ve iş dünyası ile Amerikan halkı arasında kritik ilişkilerin doğmasına neden olmuştur. Bu olay ile, iş çevreleri güven kaybetmişlerdir. Bu dönemde işletmeler, faaliyetlerin sonucunda topluma olan etkilerinden dolayı KSS kavramıyla karşı karşıya kalmışlardır.

1930'lu yıllarda sanayileşmiş ülkelerde yaşanan kültürel ve sosyal değişimler neticesinde çalışanlar sendikal haklar edinmiş, daha iyi ücret, çalışma şartları ve sosyal haklar elde etmeye başlamışlardır. Çalışanlara daha insani haklar tanınması KSS kavramını kanuni uygulamalarla işletmelere benimsetmeye neden olmuştur. Yapılan bu reformlarla, iş dünyası ile toplum arasında yakın ilişkiler kurulmaya çalışılarak, kurumların halkın gözünde tekrar güven kazanması sağlanmıştır.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan yoksulluk ve yeniden yapılanma döneminde kurumlar sosyal adalet kavramıyla karşılaştılar. Bu karşılaşma, toplumla kurumları birbirine daha çok yakınlaştırdı ve kurumlar ile sosyal adalet kavramı daha sık birlikte anılmaya başlandı. İkinci dünya savaşıyla beraber işletmeler çalışanların önemini anlamaya ve onlara karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye başlamışlardır. Savaşın sonunda zor yaşam koşulları, işletmelerin sosyal konularla daha fazla ilgilenmesi gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. İş dünyası kurum ve

---

<sup>83</sup> Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Marka Ruhu*, Çev. Zeynep Yelce, Canan Feyyat, (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2000) 260-261.

kuruluşların uzun soluklu olmaları ve toplumla sürdürülebilir ilişkiler geliştirmeleri için, toplumsal konulara eğiliminin zorunluluğunu kavradı.

1930'lar, 40'lar ve 50'ler iş dünyasının sosyal sorumluluklarının arttığı ve özellikle de çalışanların emeklilik, sigorta, sağlık, güvenlik, hastalık gibi durumlarına eskiye göre çok daha fazla özen gösterilmeye başlandığı yıllardır. SS kavramı ilk kez 1953'te basılan Howard Bowen imzalı "Social Responsibilites of the Businessman" adlı kitapta yer aldı. Bowen'a göre iş adamlarının sosyal sorumlulukları halk için arzu edilebilir politikaları takip etmek, topluma faydalı kararları almak, eylemleri takip etmek olarak sayılıyordu.

1960'lı yıllarda çalışan hakları, asgari ücret, çevreye duyarlı üretim, tüketici hakları, sigortalı çalışma, ırk ayrımı, kadın hakları gibi birçok konu gündeme gelmiştir. 1960 yıllarında sivil toplum kuruluşları önem kazanmıştır. 1970 yıllarında uygulanan KSS çalışmalarını şu şekilde özetlemek mümkündür: İş dağıtımı konusunda adalet, reklamların etik olması, çevreyi koruma ve gerçekleşecek tüm faaliyetlerde toplumu ve çevreyi gözeterek hareket etme.

Bu döneme ait en önemli SS gelişmeleri, 1964'te "İnsan Hakları Sözleşmesi", 1969'da "Ulusal Çevre Politikası Sözleşmesi" ve 1972'de "Tüketici Ürünleri Güvenirlik Sözleşmesi" olmuştur.<sup>84</sup>

1980'li yıllarda KSS çalışmaları, atıkları azaltma, geri dönüşüm, fakirlere maddi yardım, toplum sağlığına hizmet, daha iyi çalışma koşulları şeklindeki uygulamalardır. 1990'larda ise, küreselleşme ve özelleşme akımları ile birlikte kurumların, uluslararası kuruluşların, kalite ve karşılıklı kazanç kavramları, sosyal ve bilgi paylaşma sorumlulukları önem kazanmaya başlamıştır.

Günümüzde işletmeler yukarıda anlatılan tüm gelişmeler ışığında hareket etmekte ve özellikle STK' lar ile işbirliği yapmaktadırlar.

---

<sup>84</sup> Aslı Varol, Hedef Kitlelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirmesi: Üniversite Gençlerine Yönelik Bir Araştırma, *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Cilt no. 6, No: 1, (2010): 49.

### **3.3. Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkışına İlişkin Yaklaşımlar**

KSS anlayışının ortaya çıkmasına ilişkin yaklaşımlar birden fazladır. Bu anlayışın ortaya çıkması ile ilgili olarak, pek çok etmeden söz edebilmek mümkündür. Konuyla ilgili ilk çalışmalarda, SS kavramının işletmeler açısından, yapılması mecburi bir çalışma olduğu fikri benimsenmiştir. Ancak zaman içerisinde işletmeler ve toplum arasındaki etkileşimler incelenmiş ve bu ilişkiye etki eden faktörler değerlendirildiğinde, KSS çalışmalarının işletmeler açısından bir zorunluluk olarak algılanmadığı ve işletmelerin kararı ile gelişen bir çalışma olduğu kabul görmüştür. Aşağıda konuyla ilgili oluşmuş farklı yaklaşımlar açıklanacaktır.

#### **3.3.1. Sosyal Zorunluluk**

Sosyal zorunluluk görüşüne göre işletmeler, kâr elde etmek amacıyla varlık gösteren yapılardır. Bu görüşe göre kâr hedefli çalışma biçimine odaklanmış kurumlar, yasal düzenlemeler altında çalışmaktadırlar. Buna göre işletmeler kâr elde etmeye çalışırlar iken yasal düzenlemelere de riayet ederlerse, bu yasal davranış sosyal anlamda sorumlu bir davranıştır. SS çalışmalarını salt yasalara uymaya dayandıran bu yaklaşıma göre, kâr elde etmeye yönelmeyen ve dolayısıyla yasalara uymayan işletmeler de, sosyal sorumluluğu uygulamıyor olacaklardır.

Bowen, işletmelerin sosyal faaliyetlerini sosyal zorunluluk kavramı bağlamında incelerken, işletmelerin toplumun değerlerini gözeterek faaliyet göstermesini, alınan kararları bu doğrultuda yerine getirmesi ve buna yönelik tüm politikalarını devam ettirebilmesinin bir zorunluluğu olarak algılar.

Bu yaklaşım, ahlaki ve yasal standartları gönüllü olarak yerine getiren ancak bunun ötesinde bir şey yapmayan işletmelerin SS davranışını yerine getirdiğini ileri sürmektedir.

Sosyal zorunluluk görüşünü desteklemek için ortaya atılan argümanlara göre; SS faaliyetleri kamuoyu, şahıslar ve yasaların katılımı ile şekillenmelidir. Ayrıca işletmeler sosyal gelişim faaliyetleri sürecinde kâr elde ederler ise, otoriteye karşı suç işlemiş olacaklardır. Bu çalışmalar zaman ve maliyetler üzerinde etki yaratarak, topluma zarar verebilir. Son olarak da, sahip ve hissedarlarına karşı sorumlu olan



işletme yönetiminin, kâr elde ederek işletme sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmesi, en önemli SS çalışmasıdır.

### **3.3.2. Sosyal Tepki**

SS anlayışını ilk yaklaşımdan farklı olarak değerlendiren bu ikinci yaklaşıma göre, zorunluluklara dayalı olarak yapılan ve gönüllü olmayan çalışmalar, SS çalışması olarak değerlendirilmemelidir. Sosyal tepki olarak da sosyal sorumluluğun sadece gönüllü olarak yapılan çalışmaları esas alınmıştır.

### **3.3.3. Sosyal Duyarlılık**

Bu yaklaşıma göre; SS çalışmaları, en geniş perspektifte olması gereken alandır. Buna göre kapitalist toplumda işletmeler, oluşabilecek sorunlara karşı problem çözücü bir noktada durmaktadır. Yaklaşıma göre, işletmeler sadece var olan bir problemi tespit ederek ortadan kaldırmanın ötesinde, oluşması muhtemel sorunları önceden görmeli ve çözmelidir. SS anlayışına karşı geliştirilen bu düşünce gerek sosyal zorunluluk ve gerekse sosyal tepki yaklaşımlarına göre daha üstün ve onların ötesinde bir anlama sahiptir.

## **3.4. Sosyal Sorumluluğun Boyutları**

İşletmelerin, tüm paydaşlarına karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların tam olarak yerine getirilebilmesi için, dört adet sorumluluk alanı belirlenmiştir. Sosyal sorumluluğun boyutları olarak düşünülebilecek söz konusu alanlar; ekonomik, hukuki, gönüllü ve ahlaki boyutlar olarak ifade edilmektedir.

### **3.4.1. Ekonomik Sorumluluk**

Ekonomik sorumluluk; bir işletmenin üretken ve kârlı olma yükümlülüğünü ifade etmektedir. Kâr elde etmek, işletmenin sosyal yönden amacı olmasa da, isteklendirme için ve işletmeye dâhil ortak çıkarı olan bireyler açısından hayati öneme sahip bir konudur. Ayrıca işletmeler, temel ekonomik birimler olarak toplumun istediği mal ve hizmetleri üreterek, ortaklarının kârlarını en üst düzeyde tutmak durumundadırlar.

Kâr elde etmek şirketler için hayati bir önem taşırken, KSS uygulamalarında ayrıştırıcı bir unsur olarak düşünülen finans konusu, etik tüketimler, uygulamalar ve diğer etkilediği konularla iç içe girmektedir.

Ekonomik sorumluluk, kaliteli bir ürünü uygun fiyata mal ederek, şirket sahibi ve hissedarlara kazanç sağlamayı hedefler. Şirketler, verimli ve kârlı olmak zorundadırlar. Verimli olmayan, kâr elde etmeyen bir şirketin yaşamını sürdürmesi beklenemez. Ayrıca şirketlerde ortaklar, hissedarlar ve çalışanlar gelir beklemektedirler. Bunun aksaması durumunda sorunların baş göstermesi muhtemeldir. Şirketler tarafından, kaynakların etkin ve kalıcı kullanımı prensibi benimsenmelidir.

Ortaklar, hissedarlar ve çalışanlar dışında, işletmenin üretim yapması için gerekli olan malı satın aldıkları tedarikçilerine, mal ve hizmet sunduğu işletmelere ve rakip işletmelere karşı davranışları da, bu başlık altında değerlendirilebilir.

Ekonomik sorumluluğun içermesi gereken hususlar özetlenecek olursa; tüketicilere yönelik gerçek değerinde mal ve hizmet üretilmeli, şirkete yatırım yapanlara uygun geri dönüş sağlanmalı, yeni iş alanları yaratılmalı ve yeniliğe açık olunmalıdır.

### **3.4.2. Hukuki Sorumluluk**

Hukuki sorumluluk ile, işletme faaliyetleri gerçekleştirilirken mevcut yasal düzenlemelere uyulması gerektiği belirtilir. Bir başka deyişle işletme, ekonomik yükümlülüklerini hukuki kurallara uygun biçimde gerçekleştirmelidir. İşletmeler, sosyal sorumluluklarının bir parçası olarak ekonomik sorumluluklarla beraber, hukuki sorumluluklar da taşımaktadır.

Hukuki sorumluluklar, hukuka uygun davranmayı gerekli kılar. Ticari davranışları düzenleyen hukuk kuralları, toplumda ticaret ile uğraşan kişi ya da kurumların, her zaman doğru olanı yapmayabileceği düşüncesinden hareketle doğmuştur. Her ne kadar ayrıntılarda boşluklar olsa da, ticari davranışları düzenleyen kurallar genel anlamda uyulması gereken temel kuralları ve ahlaken temel alınabilecek asgari ölçüleri sağlamaktadır. Yasalarda ticari davranışlarda yapılmaması gerekenler ve bunlara karşılık gelen cezalar belirtilmektedir.

İşletmelerin iç ve sosyal çevresindeki kişi ve kurumlarla kuracağı ilişkilerde ve işletme faaliyetlerinde bu hukuk kurallarını dikkate alması beklenir. Örneğin; çalışanların sosyal hakları, ücretlerinin düzenlenmesi, tüketici ve çevrenin korunması, üretim standartlarının belirlenmesi gibi konular bunlara örnek olarak verilebilir.

Şirketlerin, kanunlarca düzenlenmiş yasalara uyma zorunluluğu vardır. Toplum düzeninin bozulmadan sürdürülmesi için, ortaya konulan kurallar uygulanmalıdır. Bunlara uyulmaması durumunda, toplum ve çevre sağlığını bozacak, olumsuz durumlarla karşılaşılabilir.

### **3.4.3. Ahlaki Sorumluluk**

Ahlaki sorumluluk; işletmenin toplumun yazılı olmayan kural ve değerlerine uyması gerekliliğini ifade eder. Bir başka deyişle ahlaki sorumluluk; işletmelerin yasal bir zorunluluk olmaksızın ahlaki bir gereklilik olarak kendilerini uymak zorunda hissettikleri hususları içerir.<sup>85</sup> Ahlaki sorumluluklar, kanunlarca belirlenmemiş ancak sosyal bireyler tarafından benimsenmiş hem pozitif hem de negatif anlamda, hem yapılması beklenen olumlu hem de uzak durulması beklenen olumsuz her tür aktivite, çalışma, politika ve davranışları kapsar.

İşletmeler, topluma karşı dürüst ve adil hareket ederek topluma zarar vermekten kaçınmalıdır. Bir işletmenin dürüst, adil ve doğru olması, verdiği sözleri tutması, hileli yollarla mal üretmemesi en başta sayılacak ahlaki davranışlardır. Ahlaki sorumluluk, çalışanları, müşterileri, toplumu ve hissedarları içine alan çıkar gruplarının kurallarını ve beklentilerini oluşturur.

Ahlaki sorumluluklar yasalarda yer almasa bile, toplumun bireyleri tarafından yapılması beklenen ya da istenmeyen uygulamalardır. Bu yönüyle ahlaki sorumluluk, ticari davranışlarda oluşabilecek kusurlara karşılık gelen ve yasalardaki boşlukları doldurabilecek niteliğe sahiptir.

---

<sup>85</sup> Soma Labatt, 'Corporate Response To Environmental Issues:Packaging'. *Growth&Change*, Cilt no.28 (1997): 71.

#### **3.4.4. Gönüllü Sorumluluk**

Gönüllü sorumluluk, ekonomik ve yasal sorumluluğun ötesinde ekonomik ve yasal bir zorunluluk olmadan işletmenin eğitsel, sportif, çevresel alanlarda sorumluluk almasıdır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar ticaretin beklenen uygulamaları, politikaları ve davranışları iken hayırseverlik kavramı hem beklenen hem de arzulanan bir ticari bir konudur. Toplumun ihtiyacı olan, gelişimine ek katkı sağlayacak hizmetleri, karşılık beklemeden yapmak, bağışlarda bulunmak gönüllü sorumluluk kavramını açıklamaktadır.

Gönüllü sorumluluklar, toplumun gelişmesi için işletmelerin mali kaynak ayırmalarıdır. Bu tür faaliyetlerde bulunmayan işletmeler ise, herhangi bir yaptırıma maruz kalmazlar.

Gönüllü sorumluluk, toplumda kabul görme açısından değerlendirildiğinde büyük öneme sahiptir ve toplumsal sorunların çözümü için, çıkarsız ve gönüllü olarak yardımlarda bulunmak olarak da algılanabilir. Ayrıca, SS prensipleri kurumsal, örgütsel ve bireysel seviyelerde şekillenmektedir. SS süreci çevresel değerlendirmeye, paydaş yönetimiyle ve sorun çözümüyle gösterilmektedir. Bunların sonucunda da sosyal politikalar, programlar ve etkiler oluşur.

#### **3.5. Sosyal Sorumluluk Alanları**

İşletmeler ve başlarında bulunan yöneticiler, SS kavramı üzerinde durmaya ve çalışmaya başladıklarında ortaya çıkan soru, işletmelerin kimlere karşı sorumlu olacağıdır. Burada cevap olarak verilen genel kapsamlı başlıklar şöyledir:

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

SS, işletme ve sahiplerinin çıkarları dışında kalan yükümlülükleridir. Bu bağlamda işletmelerin hissedarlara, çalışanlarına, ürettiği mal ve hizmetleri satın alanlara ve en önemlisi topluma karşı sorumlulukları vardır. Sözü edilen tüm başlıkların toplamı, işletmelerin SS alanlarını meydana getirir.

Tarihsel süreç, işletmelerin 'topluma sadece ekonomik fayda sağlamak' anlayışından 'daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü faaliyetlerde bulunmak' anlayışına geçtiğini göstermektedir. Bu ilerlemede, işletmelerce toplumsal sorunlara eğilmek gerektiğinin hissedilmesinin yanı sıra, SS faaliyetlerinde bulunarak işletmelerin kurumsal saygınlığını artıracığı ve böylelikle rekabet avantajı sağlayacağı düşüncesinin de etkili olduğu yadsınamaz. Geline nokta artık işletmelerden yasal düzenlemelerin ötesinde insana ve çevreye yatırım yapması beklenmekte bu da işletmelerin sorumluluk alanlarını arttırmaktadır.

İşletmelerde sosyal sorumluluk kavramının kapsamını, işletmenin ilgi alanına giren, tüm toplumun refahının sağlanması ve artırılmasını hedefleyen işletme faaliyetleri olarak özetleyebiliriz.<sup>86</sup>

SS çalışmalarının derecesi toplumdan topluma ve işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. İşletmelerin SS çalışmalarının değerlendirilmesinde atlanmaması gereken bir diğer önemli nokta da, işletmelerin bir devlet gibi algılanarak, sosyal yardım büroları ile karıştırılmamasıdır. Yine de işletmeler, toplumun bir parçasıdır ve faaliyetleri de toplum içerisindeki işlevlerinin birer göstergesidir.

### **3.5.1. Hissedarlara Karşı Sorumluluk**

İşletmelerin SS alanlarından ilki, hissedar ve sermayedarlara karşı olanıdır. İşletmeye sermaye sağlayanlar, öncelikle kâr sağlamak arzusundadırlar.

İşletme sahibi ve hissedarların işletme ile ilgili temel ilişkileri, genel olarak verimliliği artırmak üzerine şekillenmiştir. Burada hedef, üretim araçları ve çalışanlardan en üst düzeyde faydalanarak, sermaye doğrultusunda, kârı arttırmaktır. Bu hedef öylesine önemsenmiştir ki, bazı işletme ve sermayedarların kâr maksimizasyonuna bu denli yoğunlaşması, çalışanlar, tüketiciler ve toplumu rahatsız edecek boyutlara ulaşmıştır.

Sermaye sahipleri koydukları sermayenin bir getirisi olarak en yüksek oranda kâr elde etmeyi istemektedirler. Sermaye sahibi açısından bakıldığında en iyi işletme

---

<sup>86</sup> W.L Charles and Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989) 48.

en yüksek oranda kâr getiren işletme olarak değerlendirilmektedir.<sup>87</sup> İşletmenin piyasa değerinin maksimize edilmesi, kâr ile riskin en uygun şekilde dengelenmesi ile ilgili finans fonksiyonunun sorumlulukları, sadece işletme içindeki tarafları değil işletme dışı taraflar olan hissedar ve sermayedarları da etkilemektedir. Hissedar ve sermayedarlar, yatırımlarına mümkün olan en yüksek dönüşün sağlanmasını isteyeceklerdir.

Yatırımcılar belli bir para yatırarak şirkete ortak olurlar. Şirketler tabi oldukları yasalar gereği belli zamanlarda öz kaynak ve sermaye, kâr -zarar, alacak ve borçlarını gösteren bilançolarını yayınlamak durumundadırlar. Bunu yaparken, dürüstçe davranmaları ve gerçekleri olduğu gibi göstermeleri gerekir. Yatırımcılar, şirkete ortak olma yahut hisse senedi alma kararlarını bu raporlara göre vereceklerdir. Bunun yanı sıra şirkete ortak olmuş yatırımcılar, yılın belli dönemlerinde alacakları kâr paylarını da öğrenebilecekler ve ortaklığa devam kararını bu belgeler ışığında alacaklardır. Bu nedenle şirketler, mali bilgilerini yatırımcıların bilgi edinme haklarına saygılı ve doğru biçimde sunmalıdırlar.<sup>88</sup>

### 3.5.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluk

İşletmenin temel kaynaklarından bir tanesi olan çalışanlar, zamanının büyük bir bölümünü çalıştığı işletmenin içinde ve kontrolünde geçirmesi ve yaşam standardının işletmeden aldığı ücretle yakın ilişkisi sebebiyle tüm SS uygulamalarında, öncelikli olarak göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışanlar, günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedir. Bu nedenle işletmelerin çalışma koşullarını iyileştirerek, işletmeyi insanların rahatça çalışabileceği bir hale getirmesi önemli bir sosyal sorumluluktur. Çalışanları güvenli ve sağlıklı koşullarda çalıştırma sorumluluğu, çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesiyle ilgilidir.

Çalışanlar, sadece ekonomik kıstasları gözetmemekte ve manevi değerlere de odaklanmaktadır. İş görenler, gelişme kıstası olarak, zaman yönetimi açısından da çalıştıkları işi değerlendirmektedirler. Bu ve benzeri unsurlar ile ekonomik şartlar

---

<sup>87</sup> Z. Sabuncuoğlu ve T. Takol, *İşletme*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi. İ.İ.BF Yayınları, 1997) 24.

<sup>88</sup> M. Nejat Özüpek, *'Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kurumsal ve Uygulamalı Bir Çalışma'* (Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004) 65.

kapsamında mutlu edilmeyen bir çalışanın, işyerine olumlu katkı sağlaması ve verimli bir iş hayatı sürdürmesi olanaksızdır.

Buradan hareketle işverenler çalışanlarının maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Morali düzgün iş görenlerin, moralsiz çalışanlara göre daha fazla üretimde bulunduğu ayrıca gözlemlenmiştir.<sup>89</sup> Özellikle büyüyen, uzmanlaşan ve personel satışı artan işletmelerde çalışanlar, yakın ve uzak çevresi ile işletmeyi az ya da çok etkiler ve işletme verimliliği bundan etkilenir.<sup>90</sup>

Çalışma yaşamı kalitesi yükseltildiğinde çalışanların motivasyonları artmakta, kendilerini ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek konusunda daha istekli çalışmaktadırlar. Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi aynı zamanda örgütsel bağlılığı artırması bakımından da önem taşımaktadır.

Çalışma yaşamı kalitesini oluşturan faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:<sup>91</sup>

- Şeffaf ve katılımcı organizasyon türü,
- İşle bağlantılı katılım,
- İşin becerilere göre yeniden oluşturulması,
- İşin rasyonilazasyonu,
- Teknolojilerin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanımı,
- Ücret ve ücret dışı teşvik programlarını oluşturma,
- Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı sağlama,
- Sosyal programlar geliştirme,
- İstihdam güvenliğini sağlayıcı düzenlemeler yapma,
- Sürekli eğitim ve iyileştirme imkânları sunma,
- Çalışanların çalışma haklarına saygı duyma ve istem dışı çalıştırmama.

İşletmeler çalışanlarına ücret, iş garantisi, iş güvenliği ve sosyal güvenceler kazandırarak çalışanlarını birer araç değil amaç olarak görmeli ve çalışanlarıyla yana yana çalışma ilkesini benimsemelidir. Çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını

---

<sup>89</sup> Güngör Önal, *'İşletme Yönetim ve Organizasyonu'*, (İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1997) 75

<sup>90</sup> Erdoğan Taşkın, *Yönetim, Pazarlama ve Satış*, (İstanbul: Der Yayınları, 1993) 29.

<sup>91</sup> A.Can, *Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Yaşamı Kalitesinin Geliştirilmesi*, (Ankara: MPM Yayınları, 1991) 31.

ihmal eden işletmeler, yüksek tazminatlar, kamuoyu desteği ve pazar kaybı gibi yaptırımlara maruz kalmaktadır.

İş ahlakı kapsamında değinilmesi gereken bir başka konu ise, kanunen yasak ve toplumsal değerlere aykırı olduğu halde, çocuk işçi çalıştırılması, kadın ve çocuklara düşük ücret uygulamak, terfi, işe alım ve ücret politikalarında adil davranmamak, kadın çalışanların emzirme saatleri konusunda hassas davranmamak olarak belirtilebilir. Ayrıca yine aynı başlık altında değerlendirilmesi gereken bir diğer konu, işe alımlardaki politikalar. Çalışanlara karşı sorumluluk taşıyan kurumlar, işe alımlarda cinsiyet, ırk, din, mahkûmiyet ve sosyal sınıf farkı gözetmeksizin tamamen işin gereklerine göre personel seçimi yapmalıdır.

Özetleyecek olursak, işletmelerin çalışanlarına karşı sosyal sorumlulukları aşağıdaki maddelerde sıralanabilir:<sup>92</sup>

- İşletmeler çalışanlarına adil ücret politikası uygulamalıdır. İşletmeler çalışanlarına işin niteliğine, zorluğuna ve süresine uygun ücret ödemesinde bulunmalıdır. İşletmenin aynı iş kolundaki ve faaliyette bulunduğu bölgedeki diğer işletmelerden az olmayacak şekilde ücret ödemesi yapması gerekmektedir. Tüm bunlar işletmenin adil ücrete ilişkin sosyal sorumluluğunun bir parçasıdır.
- İşletmeler çalışanlarını güvenli, sağlıklı ve iyi çalışma koşullarında istihdam etmekten sorumludur. İşyerinde çalışanların fiziksel ve psikolojik durumlarını negatif yönde etkileyen çevre şartlarının ortadan kaldırılması da, işletmenin bu alandaki sorumluluklarından bir tanesidir. İşletme, çalışanlarına sağlıklı ve güvenli bir ortam sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirler almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek gibi uygulamaları da yerine getirmek zorundadır.
- İşletmeler, işe alımlarda cinsel ayrımcılık yapmamak ve cinsel ayrımcılığa neden olabilecek ücretlendirme ve terfi politikalarında uzak durmak zorundadır.

---

<sup>92</sup> M. Koyuncu, "Sosyal Sorumluluklar ve İş Ahlakı" *Pazarlama Dünyası*, Sayı: 73, (1999): 22.



- Çalışanlara karar alma sürecine katılım hakkının ve gerekli durumlarda da alınan kararları protesto etme hakkının verilmesi de, işletmenin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarından biridir.
- İşletmelerin çalışanların terfileri sürecinde adil davranmaları, çalışanlara ürettikleri işler doğrultusunda eşit olarak yükselme hakkı vermeleri de, işletmelerin sosyal sorumluluğudur.
- İşletmelerin çalışanlarına sendika kurma, sendikal faaliyetlere katılma, toplu pazarlık ve grev yapma hakkını elde etmede engel olmaması ve bu hakları tanınması da, çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının bir parçasıdır.
- Çalışanlar için uygun öğrenme koşullarını sağlamak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, söz konusu eğitimleri verebilecek doğru kişi ve kurumları belirlemek, eğitim için gerekli koşulları sağlamak da SS alanları arasında gösterilmektedir.

Çalışanlarının ihtiyaçlarını bilen ve buna göre bir yönetim ilkesi edinen iş verenler, böylelikle iş verimliliğinin artmasını sağlayacakları gibi, çalışma barışının korunduğu ve iş görenlerin yüksek motivasyon ile çalıştıkları bir ortam yaratmış olacaktırlar.

### **3.5.3. Müşterilere Karşı Sorumluluk**

Müşteri, bir mal ve hizmeti özel amaçlı satın alarak nihai olarak kullanan gerçek veya tüzel kişilere verilen addır. Daha genel bir ifadeyle, mal ve hizmetlere talepte bulunan herkesi müşteri olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerin de hedefi, tüketicilerine en iyi hizmeti sunarak, ürün ve hizmet kalitesini yükseltmektir.

Sanayi Devrimi ile toplumların eğitim seviyesi yükselmiş ve ulaşım ile haberleşme imkânları artmıştır. Bu bağlamda tüketici talepleri daha karmaşık hale gelmiştir. Bu süreç içinde işletmeler açısından da kalite ve müşteri tatmini gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Daha da önemli bir gelişme olarak, tüketici hakları gündeme gelmiştir.

Toplumun refah düzeyinin yükselmesi ve örgütlenme haklarının güvence altına alınmasıyla toplumun her kesimi örgütlenerek, haklarını aramaya başlamışlardır. Günümüzde tüketiciler, medya ve kurdukları örgütler aracılığıyla kurumların birçok kararına karışmaktadır. Bu durum tüketici hakları denilen yeni bir kavramın

gelişmesine neden olmuştur. Artık birçok ülkede tüketicilerin haklarının korunmasına dair yasalar bulunmaktadır.

Tüketici haklarını kısaca aşağıdaki gibi özetleyebilmemiz mümkündür:<sup>93</sup>

- Güven duyma,
- Bilgi edinme,
- Seçme,
- Sesini duyurma ve temsil edilme,
- Eğitilme,
- Tazmin edilme,
- Temel gereksinimlerin giderilmesi,
- Sağlıklı bir çevreye sahip olma hakkı.

Günümüzde, işletmelerin müşterilerine garanti servisi sunması, gelişen SS anlayışı ve tüketici koruma felsefesinin etkisiyle, ticaret dünyasında tüketiciye sunulan önemli bir faydadır. Bununla beraber, ürün ve hizmetler hakkında doğru bilgi vermek, ürün ve hizmetlerle ilgili tüketici şikayetleri ve eleştirilerine açık olmak, sosyal pazarlama anlayışının gereklerindedir.

İşletmelerin müşterilerine karşı sayılabilecek pek çok sorumluluğu bulunmakla birlikte içlerinde en önemlileri; işletmelerin ürün niteliğini açıklamalarıdır. Ürün ambalajları üzerinde ürünle ilgili olarak yeteri kadar açık ve net ifadeler bulunmalı ayrıca ürün fiyatları adil ölçülerde olmalıdır. Özellikle ürün reklamlarının aldatıcı nitelikte olmaması ve gerçeği yansıtması son derece önemlidir.

Tüketici haklarının korunması için yasal düzenlemelerin yapılması gereklidir. Ayrıca tüketicilerin bilinçlendirilmesi önemli ve gerekli hale gelmiştir.

#### **3.5.4. Topluma Karşı Sorumluluk**

Toplumun, eldeki sosyal kaynakların etkin kullanımını talebinin ötesine geçen, pek çok ihtiyacı vardır. Kurumlarda yöneticiler, toplumun gelişmesinde aktif rol oynamalıdır. Özel sektörden, sosyal ve ekonomik sorunların çözümünde yardımcı

---

<sup>93</sup> Ömer Baybars Tek, "Tüketicinin Korunması, Pazarlama ve İyi İnsan Olmak", *Verimlilik Dergisi*, Nisan. 1992: 112.

olması beklenmektedir. Kurumlar birçok alanda hükümetlerin yönlendirmesini beklemeden, çalışmalarına yön verecek politikalar geliştirmelidirler.

Toplum, içinde işletmenin tüketici grubunun da olduğu büyük bir kitledir. Özellikle nüfusun hızla arttığı ülkelerde işletmeler, toplumda yeni iş imkânları yaratarak istihdama katkıda bulunmalıdırlar. Bu konu, işletmelerin topluma karşı üstlendiği temel SS maddesi iken, eski hükümlülere ve engelli vatandaşlara iş imkânları sağlanması ve öğrencilere staj olanaklarının yaratılması da, işletmelerin toplum için yürüttüğü çalışmaların, SS alanı içerisinde olanlarıdır.

İşletmelerin ekonomik refaha katkısı, artan kazançlarını istihdam yaratıcı alanlara yönlendirmeleri, işsizliği azaltıcı, çözücü yeni istihdam fırsatları yaratmaları, rekabette üstünlük sağlayacak şekilde teknolojiler geliştirmeleri, yeni yöntem ve araç gelişimlerine önderlik etmeleri ile yakın ilişkilidir.<sup>94</sup>

İşletmelerin bir diğer ve en önemli SS alanlarından bir tanesi de doğal çevreyi koruyabilmek adına gerçekleştirilen çalışmalardır. Sanayileşme süreciyle gelen hızlı kalkınma, bir yandan toplumların ekonomik refaha ulaşmalarını sağlarken, öte yandan hava, su ve toprak gibi gelecek nesillerin yaşam kaynağını oluşturacak temel öğeleri kirletmektedir. Bu konuyla ilgili olarak işletmelerce alınması gereken tedbirler, devlete karşı işletmeleri zorlarken, SS anlayışı çerçevesinde günümüz işletmeleri bu tedbirleri gönüllü olarak almaya başlamışlardır. Bu çalışmalar ile işletmeler, kendisinden kaynaklanan ya da kaynaklanmayan çevre sorunlarına eğilerek, tüketici gözünde saygınlık sağlayacak sosyal çalışmalar yapmaktadırlar.

Doğal çevreyi koruyucu ve zararları azaltıcı önlemleri almak mümkün olmakla beraber, bu çalışmaların maliyetlerinin yüksek olması, işletmeleri bu tedbirleri alma hususunda geciktirmekte ya da engellemektedir. Bu çerçevede işletmelerin doğayı korumak ya da doğaya daha az zarar vermek konusunda alabilecekleri alternatif tedbirler şöyledir:<sup>95</sup>

- Daha az enerji tüketen teknolojiler kullanmak,
- Güneş enerjisi kullanımını arttırmak,

---

<sup>94</sup> Şerif Şimşek, *İşletme Bilimlerine Giriş*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998) 53.

<sup>95</sup> Ömer Kuleli, *Çevre*, (İstanbul: Yeni Yüzyıl Yayınları, 1999) 24.

- Atıkların geri dönüşümünü sağlamak,
- Nükleer enerjinin kullanımını güvenli hale getirmek,
- Biyolojik kökenli yakıtların kullanımını arttırmak.

### **3.6. Sosyal Sorumluluk Modelleri**

Sosyal sorumluluğun farklı biçimlerde algılanmasına yol açan dinamik bir yapısının olması tek bir tanımın gelişmesini engellemiştir. Başlangıçta, sosyal sorumluluğun öncelikle kurumları ilgilendiren ekonomik çıkarların ötesinde alınan kararlarla ilgili olduğu düşünülmüştür. Bu görüşe karşı çıkanlar ise, kurumların kârı arttırmak dışında bir sosyal sorumluluğu kabullenmelerinin, hür toplumları temelden sarsacağını ileri sürmüşlerdir. Bu çerçevede sosyal sorumluluğun tanımlanması için değişik modellerin kullanıldığını görüyoruz. Bunların bazıları sosyal sorumlulukları tarihsel süreç içerisinde değerlendirirken bazıları sosyal sorumluluğun unsurlarından, bazıları da SS alanlarından hareketle sosyal sorumluluğu açıklamaktadırlar.

KSS konusu genel olarak yönetim bilimciler tarafından araştırılmış ve konu ile ilgili modeller de iletişim perspektifinden çok yönetim perspektifi etrafında şekillenmiştir. Aşağıda, sosyal sorumlulukla ilgili geliştirilen ve ilgili literatürün en yoğun şekilde kapsadığı modeller, ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

#### **3.6.1. Sosyal Performans Modeli**

Sosyal Performans Modeli, SS ile ilgili öne sürülen kavramların bir analizi yapılarak geliştirilmiş bir modeldir. Modelde söz konusu edilen sosyal performans kavramı, toplumun değişen beklentilerinin analiz edilerek sosyal taleplerine cevap verebilmek için sistematik bir yaklaşım belirlemeyi ve sosyal sorunlara uygun çözümler geliştirmeyi ifade etmektedir. Söz konusu model üç aşamada tarif edilmektedir ve aşamalar sırasıyla hedef, uygulama ve strateji açısından ele alınmaktadır.

Modelin birinci aşamasında sosyal sorumluluğun bir tanımı yapılmaktadır. Buna göre kurumların sosyal sorumluluğu, toplumun kurumlardan beklentilerinin bir bütünüdür. Bu aşamada ekonomik, ahlaki ve yasal nitelikli bu beklentilere dördüncü bir unsur olarak, kurumların kendilerini yorumlama biçimlerine bağlı olarak seçtikleri roller eklenmektedir. Kurum yöneticileri, sosyal sorumluluğun hedefini

oluşturan değişkenlerin dikkate alınarak kurum yönetiminin ürün ve hizmete yönelik karar aşamalarının oluşturulmasını önermektedir. Böylece bu noktada esas anlayışın, ekonomik, yasal, etik sorumlulukları bütünleştirmek olduğunun bilincine varılacağına inanmaktadırlar.<sup>96</sup> Örneğin, iş görenler için lojman olanağının sağlanması, çalışan anneler için kreş, yuva açılması gibi.

Modelin ikinci aşamasını ise kurumun sosyal sorumluluğunun uygulama alanlarının saptanması oluşturmuştur. Kurum, hissedar, çalışan, müşteri, devlet vb. tarafların her birinin kendisini ilgilendiren ve etkileyen konu ve kriterlerini dikkate alarak, kurum performansı doğrultusunda sosyal performansa katkı sağlamalıdır. Sosyal sorumluluğu, içinde bulunduğu toplum ve sektör ile daraltmak kadar aşırı geniş tutmak da modelde ekonomik değer yaratma kapasitesi açısından engelleyici bir faktör kabul edilmektedir.

Sosyal Performans Modeli'nin son aşaması ise stratejiler üzerinde durmaktadır. Burada kurumların SS stratejilerini belirleyerek karşı karşıya kaldıkları sorunların çözümü için benimsedikleri davranış biçimi ortaya konulmaktadır.

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

Bu modele göre, sorumluluk bir ödevin yerine getirilmesi sürecinde üstlenilen bir zorunluluk, bir yükümlülüktür. Bu açıdan eylemde ortaya konulan çabadan çok, eylem üzerindeki bir baskıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla sosyal duyarlılık, kurum yönetiminin toplumsal baskılara cevap verebilme kapasitesini ifade etmektedir.<sup>97</sup> Yani bu model kurumların sosyal çevreye verdiği tepkilerinin çözümlenmesine yönelik olarak geliştirilmiştir.

Bir kurumda yöneticinin amacı sadece kurum politikalarını yerleştirmek değildir. Aynı zamanda kurumun mal ve hizmet üretimini niçin istediğine tam ve doğru olarak karar vermek durumundadır. Ancak belirli bir eylemi ortaya koymak için sadece karar vermek de yeterli olmayabilir. Bu nedenle kurumun sosyal taleplere vereceği cevabın niteliği önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre,

---

<sup>96</sup> Deniz Erden, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması; Mühendislik ile İşletme ve İktisat Öğrencileri Kıyaslaması", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, (1987): 70.

<sup>97</sup> Kathryn Bartol and David C.Martin, *Management*, (New York: McGraw-Hill Inc., 1994) 12.

genel anlamda bir kurumun cevabı, kurumun oluşum sürecinde ortaya koyduğu düzenlemeleri, teknik olanakları ve benimsediği davranış kalıplarının bir bütünüdür. Bu nedenle toplumsal talep ve gereksinimlere verilen cevabın niteliği ve niceliği önemli olmaktadır.

Ackerman ve Bauer'a göre, kurumun sosyal iç duyarlılığını gösteren, davranış biçimini ortaya koyduğu üç aşama söz konusudur. Bunlardan birincisi, yönetimin toplumsal sorunlara farkında olarak verdiği tepkilerin bulunduğu bilinçlilik aşamasıdır. Bu aşamada, kurumun üst kademe yöneticileri, mevcut sorunu öğrenir. Ancak söz konusu aşamada hiç kimse kurumdan sorunla ilgilenmesini beklememektedir. Üst düzeydeki bir yetkili, kurumun konuyla ilgili görüşlerini yazarak ve başkalarına ileterek eylemde bulunur. Burada kurum açısından önemli olan, faaliyette bulunduğu ve ihtiyaçlarını karşıladığı çevresini dikkate alma gereğine inanmasıdır. Çıkar gruplarının baskısı olsun veya olmasın, yönetim ortaya çıkan sorunlar ve sosyal eğilimlere yönelik bir cevabın gerekli olduğunu kavramaktadır.

İkincisi ise, yönetimin toplumsal sorunların çözümü için yerine getirmeye söz verdiği, bağlantı kurduğu aşamadır. Bu aşamada, kurum yönetiminin sosyal sorunlarla ilgilenmesi, onları incelemesi ve çözüm yolları önermesi için uzman personel çalıştırması veya dışarıdan danışmanlarla bağlantı kurmaya çalıştığı görülmektedir. Kurumun bu aşamada teknik yardım alarak, sosyal bir sorunu nasıl çözeceğini ve yeni bir politikayı nasıl oluşturacağını öğrenmesi gerekmektedir. Burada iki yönlü bir öğrenme gerekliliği söz konusudur. Birincisi uzmanlığa dayalı öğrenme, ikincisi ise yönetici düzeyinde öğrenmedir. Uzmanlığa dayalı öğrenmede, kurum yönetici ve çalışanlarına tavsiyede bulunmak ve yol göstermek için sosyo-teknik bir uzman istihdam etmektedir. Yönetici düzeyinde öğrenmede ise, çalışanların sosyal sorunlarla başa çıkabilmeleri için gerekli olan bilgiler, yeni prosedürler ve politikalar hakkında bilgili olan ve günlük faaliyetleri yürüten yöneticiler tarafından verilmektedir.

Üçüncü ve son davranış biçimi ise, yönetimin sorunların çözümü için harekete geçtiği, aracı olduğu eylem aşamasıdır. Bu aşama, sosyal yönden duyarlı yönetim anlayışının bir süreç işi olduğuna ve bu sürecin zaman alacağına işaret etmektedir. Sosyal sorunların bir yönetim sorunu olduğu ve sosyal duyarlılıkta başarı sağlanması için "sosyal politikaların kurumsallaştırılması" gereği açıkça görülmekte ve bu

anlayış, organizasyonun her kademesinde işin doğal bir parçası olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla kurum, politikasını sürekli olarak faaliyetleriyle bütünleştirme çabası içindedir. Ancak bu sürecin çoğu durumda yavaş olduğu bilinmelidir. Ancak her şartta, kurumun sosyal yönden duyarlılıklarını iyileştirme faaliyetlerinin direnme ve örgütsel baskılarla karşılaşabileceği dikkate alınarak, önemli ölçüde çaba ve zaman harcanması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Ackerman, yöneticilerin sorunları "bir yaşam döngüsü" içerisinde ele alarak yüksek düzeyde yönetsel etkinlik sağlayabileceklerini ve böylece sosyal duyarlılık artışına örgütsel bağlılık ve performans beklentilerini değiştirme çerçevesinde çözüm aramanın son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır.

### **3.6.3. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli**

R.D Hay, E.R. Gray ve J.E. Gates tarafından ortaya konulmuş bu modele göre üç temel unsurdan söz edilebilir. Ortaya konulan ilk unsur, işletmelerin iç, sosyal ve ara çevrelerde oluşan sosyal sorunların farkında olmalarıdır. Sözü edilen ikinci unsur ise, işletmelerin toplumda oluşan bu sorunların çözümü hususunda kendilerini sorumlu hissetmeleri ile ilgilidir. Son unsur, işletmelerin bu sorunların çözümüne dair ellerindeki tüm kaynakları kullanmaya istekli ve kararlı olmaları ile ilgilidir. Ortaya konulan bu yaklaşımı kısaca 'farkındalık, bilinçlilik, istek ve kararlılık' olarak özetleyebilmek mümkündür.<sup>98</sup>

İç çevre, işletmeyi oluşturan araç, gereç ve çalışanların aralarında düzenli bir yapı ve sağlam bir bütün oluşturmaları ile belirlenir. İşletmelerde ortaya çıkan ve amaca uygun biçimde planlanmış bu yapı içindeki grup, bölüm ve kişiler arası ilişkilerde çıkar çatışmasına yol açmayacak biçimde karşılıklı sorumluluk duygusu ile örülmelidir.<sup>99</sup>

Sosyal çevre kavramı ise, işletmenin sosyal çevresini tanıyarak, burada meydana gelen değişme ve gelişmeleri takip etmesi ve dış sistemi dolaylı ya da doğrudan etkileyen faktörlerle ilgili düzenlemeler yapması konusunu ifade eder. Bu bağlamda işletme çıkarları ve toplumsal çıkarlar uzlaştırılmaya çalışılır.

---

<sup>98</sup> Sabahat Bayrak, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2001) 121-122.

<sup>99</sup> Bayrak 122.

Ara çevre ilişkisinde ise, işletme-sendika ilişkileri, dini –etnik gruplar ya da bağımsız işletmeler arasındaki ilişkiler düzenlenir.

Sonuç olarak bu yaklaşım ile işletme her üç unsurla ilgili değişim ve etkileşimleri gözeterek, gönüllü olarak sosyal yükümlülüklerini yerine getirmeli ve böylelikle varlık amacına hizmet eder hale gelmelidir.

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

Keith Davis tarafından geliştirilen bu model, organizasyonun yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren kurumların niçin ve nasıl önlem aldıklarını ve neden yükümlülük sahibi olduklarını tanımlayan beş varsayım dizisinden oluşur.

Bu varsayımlar şu şekilde ifade edilebilir:<sup>100</sup>

- SS sosyal güçten kaynaklanır:

Bu varsayıma göre, kurumlar azınlıkların istihdamı ve çevresel kirlilik gibi sorunlar üzerinde önemli ölçüde bir güç ve etkiye sahiptir Davis, kurumun toplum üzerinde bu güce sahip olması nedeniyle toplumun da kurumu sorumlu tutabileceği sonucuna varır. Davis ve Blomstrom tarafından ileri sürülen "Sorumluluğun Demir Kanunu" düşüncesine göre, uzun dönemde topluma karşı sorumlu olduğunu düşünen bir biçimde gücü kullanamayanlar, bu gücü kaybedebilirler.

- Kurum, toplumdaki girdi almaya açık olan ve toplumla ilişkili faaliyetlere yönelik açık bilgi veren iki uçlu bir açık sistem olarak faaliyet göstermelidir: Bu varsayıma göre kurum, toplumsal refahın sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için yapılması gerekli olan şeylerle ilgisi olan toplumun temsilcilerini dinlemeye istekli olmalıdır. Aynı şekilde toplum, sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, kurumun yaptıklarına ilişkin kurum raporunu dinlemeye ve dikkate almaya istekli olmalıdır. Davis, tüm toplumun refahı sürdürülmek veya iyileştirilmek isteniyorsa, kurum ile toplumun temsilcileri arasında sürekli dürüst ve açık iletişimin olması gerektiğini ileri sürer.

---

<sup>100</sup> Samuel Certo and J. Paul Peter, *Strategic Management Concept and Applications*, Second Editios, (New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1991) 3-4.



- Kurum bir faaliyet, ürün veya hizmetin sosyal maliyet ve kazançlarını her yönüyle hesaplayarak onu ileri götürüp götürmeyeceğine karar vermelidir:  
Bu varsayıma göre, yalnızca teknik uygunluk ve ekonomik kârlılık, kurumun karar verme sürecini etkileyen tek faktör değildir. Aynı zamanda kurum, bu amaçlarını gerçekleştirmeden önce bütün kurum faaliyetlerinin hem uzun vadeli hem de kısa vadeli sosyal sonuçlarını dikkate almalıdır.
- Her bir faaliyet, ürün veya hizmet ile ilişkili olan sosyal maliyetler, dolaylı olarak müşterilere yansıtılmalıdır:  
Bu varsayım, kurumun sosyal olarak avantajlı olabilen ve ekonomik olarak dezavantajlı olan faaliyetleri tümüyle finanse etmesinin beklenemeyeceğini ifade eder. İşletme içinde sosyal açıdan cazip faaliyetlerin sürdürülmesinin maliyeti, sosyal olarak cazip faaliyetlerle doğrudan doğruya ilişkili olan ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması yoluyla müşterilere yansıtılmalıdır.
- Vatandaş olarak kurum, normal faaliyet alanlarının dışında kalan sosyal sorunlarla ilgilenme sorumluluğuna sahiptir:  
Bu son varsayım, kurumun doğrudan ilişkili olmadığı bir sosyal sorunu çözmek için gerekli uzmanlara sahip olması halinde o sosyal sorunu çözümede topluma yardımcı olması gerektiğini savunur. Kurum, genel olarak iyileştirilmiş bir toplumdan artan ölçüde kâr elde edecektir. Bu yüzden kurumun toplumu iyileştirmek için tüm vatandaşlık sorumluluğunu paylaşması gerektiği sonucunu çıkarır.

### 3.6.5. Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli

Archie B. Carroll "İşletmelerin SS gereği yapmak zorunda oldukları hizmetleri toplumun, devletin ve insanlığın lehine ise bu durumu, ahlaki bir davranışın sonucu olduğunu belirtmiş ve sosyal sorumluluğu dört grupta toplamıştır.<sup>101</sup>

- Ekonomik,
- Hukuksal,

---

<sup>101</sup> Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, Cilt no.34, No.34, (1991): 42.

- Etik,
- Gönüllü

**Ekonomik boyut:** Öncelikli sorumluluk kârlılıktır. Sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu, mal ve hizmet üretimi için kaynakların sosyal bir sistem içerisinde nasıl dağıtıldığı ile ilişkilidir. Carroll'a göre ekonomik boyutun unsurları, hisse başına kazanç artışını sağlayacak bir durumda çalışmak, mümkün olduğunca kâr elde etmek, güçlü rekabetçi konumunu devam ettirmek, yüksek düzeyde bir faaliyet verimliliğini sürdürmek ve başarılı olan kurumun daima kazançlı olan kurum olduğunu kabul etmektedir. Ekonomik sorumluluklar, tüm işletmelerin ilk düzeydeki sorumluluğu olarak, toplumun istediği mal ve hizmetleri üretmek ve ürettiklerini kârlı bir biçimde satabilmektir.

**Hukuki boyut:** Kurumun ikinci düzeydeki sorumluluğu olan hukuki sorumluluk, tüm kanunlar ve düzenlemeler çerçevesinde kurumların faaliyetlerini icra etmesi olarak ifade edilebilir. Ancak, kanunlar ve düzenlemeler bir örgüt ve onun üyelerinin yaptığı tüm eylemleri kapsayamaz.

Toplum, kurumun bulunduğu ülkenin yasalarına göre faaliyette bulunmasını beklemektedir. Kurumların SS anlayışı yasalara uygun olmalıdır. Sosyal sorumluluğun hukuki boyutu, sorumlu davranışlar için asgari standartlar ve toplumun doğru ve yanlışın ne olduğuna dair ölçüt olarak kabul ettiği, yönetimin çıkardığı yasalar ve düzenlemelere itaat etmek olarak ifade edilebilir.<sup>102</sup>

Devlet, kurumların hukuki sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak amacıyla bir takım yasalar çıkararak kontrolü sağlamaktadır. Rekabeti düzenleyen yasalar, tüketici korumaya yönelik yasalar ve çevreyi korumaya dönük yasalar, çalışanların eşitlik ve güvenliğini sağlayan yasalar, bu amaca dönük olarak çıkarılmıştır.

---

<sup>102</sup> Şevki Özgener, "*İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İmalat Sanayinde Bir Uygulama*" (Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000) 160.

Sosyal sorumluluğun hukuki boyutu söz konusu olduğunda, asgari standartlar ve doğru ile yanlışın ayrılmasını sağlayan çıkarılmış yasalar, ölçüt olarak kabul edilmelidir.

**Etik açıdan sorumluluk:** Toplumsal hayatı düzenleyen ve yazılı olmayan kuvvet örf, adet ve etik değerlerdir. Kurum da içinde bulunduğu toplumun etik ve insani değerlerine sahip çıkmak ve buna uygun davranmak zorundadır. Sosyal sorumluluğun bu boyutu, sosyal normlara saygı göstermek ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için bu normların kötüye kullanılmasını önlemek, toplumsal beklentilere uygun bir şekilde faaliyette bulunmak ve kurumun bütünlüğünün ve etik davranışın yasal düzenlemelerin ötesinde olduğunu kabul etmektedir.

Etik sorumluluklar, yasallaşmış olmamakla beraber toplum üyelerinin kurumlardan beklediği faaliyetleri ve davranış biçimleri içerir. Sosyal sorumluluğun etik boyutu, kanuna bağlanmadığı halde, örgütsel üyeler, topluluk ve toplum tarafından beklenen veya yasaklanan davranış ve faaliyetleri ifade eder. Alışverişlerde birbirini aldatmamak, sözüne ve anlaşmalarına sadık kalmak, toplumun zayıf anlarında veya arz yetersizliği durumlarında fırsatçı politikalar gütmemek, mal ve hizmetleri hakkında yalan söylememek, sattığı malın niteliklerini tam olarak söylemek, malın kötü yönlerini müşterisinden gizlememek ve alacağı malın değerini düşürmek için kötölememek, alacağın tahsilinde ve borcunun ödenmesinde gereken fedakârlıkta bulunmak gibi toplumsal ve iş ahlakına uymayan davranışlarda bulunan kurumlar, zaman içinde toplum nazarında küçük düşmekle cezalandırılırlar.<sup>103</sup>

**Gönüllü Sorumluluklar:** Gönüllü sorumluluklar, toplum tarafından kurumlardan beklenen ve kurumun sorumlu olmadığı halde isteyerek yerine getirdiği sorumluluklardır. Toplum içinde kuruma olumlu bir imaj kazandırarak uzun vadede kurumun kârlı ve devamlı yaşamasına olanak sağlar.

Bu sorumluluklar, tamamen kurumun seçimine ve isteğine bağlı olan sosyal faaliyetleri içerir. Toplum, kurumların bu tür davranışlarda bulunmasını ister, ancak böyle davranmayan kurumları etik dışı olarak nitelendirmez. Çünkü bu faaliyetler

---

<sup>103</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, 2. Basım, (İstanbul: Beta Yayınları, 1996) 37.

yasalarda bulunmaz ya da emredilmez ancak toplumca yerine getirilmesi beklenebilir ve bu olumlu bir davranış biçimi olarak değerlendirilir. Sanat ve eğitime yapılan mali destekler, huzurevi sakinlerine yönelik sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, hayvan sığınma evlerinin yapılması gibi tamamen gönüllü sosyal aktiviteler bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Dört boyutlu SS modelinde bulunan dört kategori de birbiriyle bağlantılıdır. Dört boyutlu SS modelinde kategoriler önceliklerine göre sıralanmıştır. İşletme her şeyden önce kâr elde ederek varlığını sürdürmek zorundadır ve bunu yapmak içinde yasalara uygun davranır. Bu temel sorumluluklarını yerine getirdikten sonra daha sosyal içerikli konulara yönelir. İşletme etik sorumluluklarını, toplumun değerler sistemine uygun davranarak yerine getirir. Etik faaliyetlerin ardından da, önemli olduğunu düşündüğü gönüllü faaliyetlere yönelir.

### **3.6.6. Preston ve Post'un Sosyal Sorumluluk Modeli**

Ackerman'ın ifade ettiği gibi, işletmeler herhangi bir sosyal soruna uygun tepki göstermede gecikmektedirler. 1960'lı yılların sonuna kadar pek çok aktivist, işletmelerin ancak hükümet tarafından teşvik edildikleri takdirde sosyal sorunlarla ilgilendikleri sonucuna varmıştır. Şirket duyarlılığı kavramına ilişkin makro yaklaşımın ilk nihai raporlarından birini ortaya koyan Lee Preston ve James Post'tur. Bu modelde Preston ve Post işletme ve toplumun iki farklı biçimde birbirini etkilediğini ileri sürerler.<sup>104</sup>

Kurumun birincil ilişkileri, bir kurum ile müşteriler, iş görenler, hissedarlar ve kreditorler gibi pazar eğilimli olanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerdir. Kurumun ikincil ilişkileri, sosyal sorunlara sebep olduğunda bir kurum ile kanun ve ahlak gibi toplumun pazar eğilimli olmayan yönleri arasındaki karşılıklı ilişkilerdir.

Bu iki araştırmacıya göre, hükümet ve kamuoyu hem pazar hem de pazarla ilgili olmayan ilişkilerin sınırlarını kararlaştırmaktadır. Yöneticiler bir sosyal sorunla karşılaştıklarında ne yapacaklarına karar verirken yalnızca kendi yargılarını dikkate almamalıdır. Aynı zamanda onlar her üç aşamada da kanunları, yetkili kuruluşları,

---

<sup>104</sup> James Stoner and Edward Freeman, Management, 4th Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 1989) 114.

hukuki kararları ve kamuoyunu düşünmek zorundadırlar. Bu model bu Ackerman'ın sosyal duyarlılık modelinin bir devamı, bir tamamlayıcısı olarak algılanabilir.

### 3.6.7. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

Üç aşamalı SS modeli sosyal sorumluluğu gelişim süreci içerisinde ele almakta ve sosyal sorumluluğun üç aşamadan geçtiğini ifade etmektedir. Bunlar:<sup>105</sup>

- Karı Maksimize Etme Yönetimi,
- Müteveli Yönetimi,
- Yaşam Kalitesi Yönetimi'dir.

**Kârı Maksimize Etme Yönetimi:** 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başında geçerli olan ve modelin ilk aşamasını oluşturan anlayıştır. Bu yaklaşımda işletme yönetiminin tek amacının yasal sınırlar çerçevesinde kârı en yüksek seviyeye çıkarmak olduğu vurgulanmaktadır. Bu dönemde sadece ekonomik büyüme hedeflenmiş ve kârı maksimize eden işletmenin, sorumluluğunu yerine getirdiği düşünülmüştür.

**Müteveli Yönetimi:** Bu aşama 1920 ile 1930'lu yıllarda toplum ve işletmelerin yapısal bir değişim geçirdiği dönemi temsil etmektedir. Bu dönemde sermaye tabana yayılmaya başlamış, işletmenin tek amacının kâr elde etmek olmadığı, ilişki içinde olduğu kişiler ve toplumun beklentilerini de karşılayıp varlığına o şekilde devam etmesi gerektiği görüşü hâkim olmaya başlamıştır. Bu aşama hem toplumun hem de işletmelerin yapısal bir değişim geçirdiği bir dönemi ifade etmektedir.

Müteveli yaklaşımı çoğulcu toplum gerçeğinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.<sup>106</sup> Çoğulcu toplum yapısı, yarı özerk ve özerk grupların sahip oldukları gücü birbirleri üzerinde kullanmadan, karşılıklı ilişkilerin dolaylı ve direkt olarak birbirlerini etkilemelerini sağlayan bir ortam yaratmaktadır. Müteveli yönetimi süreci ile yönetim hissedarlarına, elemanlarına, kendisine destek veren kişi

---

<sup>105</sup> Bayrak 123.

<sup>106</sup> Özgener 50.

ve gruplara, tüketicilerine ve topluma karşı sorumludur. Mütevelli yönetimi çevre ve işletme ilişkilerinde sorumlulukların ortaya çıkmasında bir açılım yaratmıştır.

**Yaşam Kalitesi Yönetimi:** Bu aşama, toplumdaki sosyal hedeflerin değişimini dikkate alan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşam kalitesi yönetimi, toplumdaki sosyal hedeflerin değişimini dikkate alan bir yaklaşımdır. Yaşam kalitesi yönetimi aşamasında SS fikri yaşam kalitesi, yaşam standardı ile eş anlamda tutulmuştur. Toplumsal anlaşmalar, kirliliğin önlenmesi, doğal yapının kurulması, iş güvenliği, tüketicilerin alım gücünün artırılması gibi pek çok sosyal sorunun çözüm beklediği fikrinden hareket eden bir yaklaşım olmuştur. Yaşam kalitesi yönetimi aşaması, kârı en üst düzeye çıkarma ile mütevelli yönetimi aşamalarında ortaya konulan işletme sorumluluklarının tamamlayıcısı olmuştur.

### 3.7. Sosyal Sorumluluk İlkeleri

Birbirinden farklı alan ve konularda olmasına karşın, bugüne dek başarılı olmuş SS projeleri incelenecek olursa, sözü edilen projelerin taşıdığı ilkeler açısından ortak kıstaslara sahip oldukları görülür. Bu kıstaslar, aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>107</sup>

- Projeler, destekleyici kurumun amacı, ileri görüşü, hedefleriyle örtüşmelidir.
- Projeler başta üst yönetim olmak üzere, kurumun tüm çalışanları tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir,
- Projeler kamuda önemli görülen bir soruna çözüm bulmayı amaçlamalıdır,
- Projelerin hepsi uzun soluklu ve ölçülebilir sonuçları hedeflemelidir,
- İletişim çalışmaları ciddi bir şekilde koordine edilmelidir,
- Sponsorluk, reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları birbirini desteklemelidir.

SS kampanyaları, sosyal faydaya yönelik konularda, topluma yeni tutum ve davranışlar kazandırmayı amaçlamaktadır. Burada öncelikle belirleyici olan etmenler, bireyin kendisinin içinde bulunduğu koşullar, bireyin diğer gruplar ile olan ilişkileri, savunulan yenilikçi görüşün karşıt görüşler karşısındaki rekabet gücü, yeniliğin sağlayacağı faydanın kavranabilme özelliği vb. gibi çok faktörlü

---

<sup>107</sup> Arzu Çekirge Paksoy, "Sosyal Sorumluluk" *Mediacat Aylık Pazarlama İletişimi Dergisi*, Nisan. 2001: 18.

değişkenler olmaktadır. Bunların başta geleni ise, bireylerin üzerinde en önemli toplumsal denetimi uygulayan küçük gruplar ve gruplar arası ilişkilerdir.<sup>108</sup>

### **3.8. Sosyal Sorumluluk Stratejileri**

İşletmelerin, SS konusunda karar verme noktasına geldiklerinde nasıl davranacakları sorusunun cevabı, SS stratejisi olarak tanımlanmaktadır.<sup>109</sup>

Sorumluluk stratejilerini dört başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar:

- Engelleyici Strateji,
- Koruyucu Strateji,
- Uyumlaştırıcı Strateji,
- Aktivist Strateji.

#### **3.8.1. Engelleyici Strateji**

Engelleyici strateji doğrultusunda hareket eden işletmeler, SS davranışlarında bulunmamayı tercih etmektedirler. Tam anlamı ile bu strateji çerçevesinde hareket eden işletmeler en temel SS davranışları olarak görülen yasal ve ahlaki davranışları dahi yerine getirmemekte ancak, işletme paydaşları ve toplumun bu türdeki sosyal sorumluluğa aykırı davranışlarını öğrenmesini engellemek için faaliyette bulunmaktadır.

#### **3.8.2. Koruyucu Strateji**

Koruyucu strateji temelinde faaliyette bulunan işletmeler, daha çok yasal sorumlulukların yerine getirilmesi konusuna dikkat etmekte ancak sosyal sorumlulukla ilgili davranışlarında sadece kanunların zorunlu tuttuğu uygulamalarla sınırlı kalmaktadırlar. Bu işletmeler, yasal sınırların zorunlu kıldığı çerçevede hareket ederken, etik tercihleri konusunda çıkarlarını ve paydaş çıkarlarını gözetenek tavır alma eğilimindedirler.

---

<sup>108</sup> İlhan Ünlü, *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*, İş İdaresi 272, Yayın No: 821, Eskişehir, (1998): 138.

<sup>109</sup> H. Bakırtaş, *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Konaklama Sektöründe Bir Uygulama*, (Kütahya: Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005) 38.

### **3.8.3. Uyumlaştırıcı Strateji**

Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, topluma karşı olan sorumluluklarının bilinci ile hareket etmektedirler. Bu stratejide temel olan husus, işletme ve çıkarları ile diğer paydaşlar arasında bir uyumluluk ve anlaşma sağlama çabası olarak göze çarpmaktadır.

### **3.8.4. Aktivist Strateji**

Bu stratejiyi benimseyen ve uygulayan işletmeler, SS alanında öncü işletmeler olarak nitelendirilebilir. Bu SS stratejisinin en temel özelliği, SS içeren davranışlara ciddiyetle önem vermesi ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını öğrenerek, o doğrultuda çalışmalar yapmasıdır. Bu şirketler, kaynaklarını sadece kendi çıkarları değil, ihtiyacı olan diğer gruplar için de kullanabilmektedirler.

Sosyal sorumlulukla ilgili benimsenmesi beklenen şirket stratejileri, kâr fırsatları peşinde koşan ve yüksek rekabet ortamında çalışan işletme stratejilerinden farklıdır. SS stratejileri mümkün olduğu kadar gelişme, belirlenen sosyal çatışmalarda çözümler ve sosyal amaçların başarılması için politikaların oluşturulması üzerinde yoğunlaşmıştır.

## **3.9. Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Uygulama Yöntemleri**

Şirketler SS kampanyalarıyla eğitim, sağlık, çevre, kültür gibi sosyal alanlarda uygulanabilecek projeler üreterek toplumsal fayda yaratmaya çalışırlar. Yaratılan faydanın yanında başarılı kampanyalar kurumun itibarını arttırdığı gibi müşteri sadakati yaratmada da etkilidir. Kampanyanın oluşum ve geliştirilmesi sürecinde anahtar konu, sosyal amaca şirketin tek başına yönelmesinin mi, yoksa ilgili bir sivil toplum kuruluşuyla birlikte hareket etmesinin mi ya da her ikisini birden eş zamanlı yürütmesinin mi daha etkili olacağıdır.

SS kampanyası programları, faaliyet alanı ve tasarımları, kâr amacı gütmeyen ortaklar çeşidi, kuruluşlar ve onların pazarlama ortakları ile arasındaki ilişkinin özelliği açısından çeşitlilik gösterir.



Joe Marconi'nin de belirttiği gibi, birçok SS kampanyası ortaklığı bir şirket ve gönüllü kuruluşun kendileri adına karşılıklı çıkar beklemeden bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.<sup>110</sup>

Bir SS kampanyası geliştirmek isteyen şirket bunu üç ayrı yöntemle yapabilir. Yöntemlerin uygulamadaki yansımalarının ayrımı kolay olmasa da bu üç yöntemin de belirgin olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Bunlar:

- Sivil Toplum Kuruluşu İle Ortaklık,
- Doğrudan Amaca Yönelme,
- Karma Yöntem.

### 3.9.1. Sivil Toplum Kuruluşu ile Ortaklık

Şirketin kendi alanına ilişkin bir STK seçmesi ve projesini onunla gerçekleştirmesiyle oluşmaktadır. STK'lar ile yürütülen kampanyalar incelenmeden önce, STK olgusu kısaca irdelenmelidir. STK olgusunun değişik yönlerine vurgu yapan pek çok tanım yapılmaktadır. Örneğin Kuçuradi'ye göre STK'lar, belirli mekân ve zamanda bilgiye dayanarak belirlenen bir ihtiyacı ya da bir ihtiyaçlar demetini karşılamayı amaç edinen, kâr amacı gütmeyen hizmet veren, böylece de kamunun yönetimine katılan kuruluşlardır.<sup>111</sup> Emre Kongar'ın tanımında ise STK'lar, devletin resmi örgütlenmesi dışında, yurttaşlık bilinci ile geliştirilen gönüllü yapılanmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>112</sup>

Sivil toplum kuruluşları, demokrasinin egemen olduğu gelişmiş toplumlarda, endüstrileşmiş ülkelerde karşılaşılan önemli kuruluşlardır. Çağdaş toplumlarda bu kuruluşlar vardır ve giderek ağırlıklarını hissettirmektedir. Bu örgütlenmeler sayesinde, kamu yönetiminin örgüt yapısı dışında kalmış, resmi ve resmi olmayan yurttaş örgütlenmeleri aracılığıyla yerel yönetimler üzerinde sistemli ve sürekli etki

---

<sup>110</sup> Joe Marconi, *Cause Marketing*, (Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Comp, 2002) 182.

<sup>111</sup> İoanna Kuçuradi, 'Sivil Toplum Kuruluşları: Kavramlar', *Üç Sempozyum, Sivil Toplum Kuruluşları*, (İstanbul: Tarih Vakfı Yayını) 24.

<sup>112</sup> Emre Kongar, *'Sivil Toplum ve Kültür'*, *Sivil Toplum*, (İstanbul: TÜSES Yayınları, 1991) 109.

kolaylıkla sağlanmaktadır. Bu kuruluşların kapsamına öncelikle dernekler, vakıflar, meslek kuruluşları ve sendikaların girdiği kabul edilmektedir.<sup>113</sup>

Toplum içinde toplumun çıkarları içinde kamuoyu oluşturarak bireylerin taleplerinin dile getirilmesini sağlamak, temel bazda projeler üretmek, bu projelere kaynak aktarımını sağlamak, uygulamaya geçirerek eğitim, sosyal refah, ve istihdam konularında hükümet politikalarına paralel ya da alternatif sorumluluklar üstlenmek STK tarafından yürütülen faaliyetlerdir. Ayrıca çoğulcu, katılımcı bir toplum yapısının oluşmasını sağlamak suretiyle piyasadaki metalaşma ve egemen piyasa değerlerine karşı dengeleyici bir unsur olmak, STK'nın temel prensipleri olarak belirtilebilir.

STK ile işbirliğine gitmenin faydaları ise birden fazladır. Çoğu durumda STK'nın da kendisi tanınmış bir marka olabilmekte ve kampanyanın toplam tanınırlılığını arttırabilmektedir. STK, çalıştığı alana ilişkin uzmanlık sahibidir ve sahip olduğu gönüllü potansiyeli, şirketin paydaş ağını genişletmeye fayda sağlayabilmektedir. Şirket ve sivil toplum kuruluşu işbirliğinin sorunu ise kampanyanın mülkiyetinin kime ait olduğu ve bunun nasıl paylaşılacağıdır.

Ülkemizde şirketlerin sosyal sorumluluk kampanyalarında işbirliği yaptığı STK' lardan başlıcaları; Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD),Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) ve Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) dır. Genelde şirketler, Turkcell'in ÇYDD ile yürüttüğü 'Kardelenler' projesinde olduğu gibi konu ile ilgili tek bir STK ile ortaklaşa çalışırlar. Fakat Arçelik 'Eğitimde Gönül Birliği' projesinde yaygın örneklerin aksine AÇEV, TEGV, Vehbi Koç Vakfı (VKV), Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD), Türk Anneler Derneği (TAD) gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren STK'lar ile de işbirliği yapılmıştır.

STK ile ortak çalışma yöntemine örnek olarak, ÇYDD' nin proje ortağı olduğu ve TNT Ekspres ile gerçekleştirilen 'TNT Ekspres Bilgi ve Kültür Taşıyor' kampanyası, örnek verilebilir.

---

<sup>113</sup> Ali Yaşar Sarıbay, 'Sivil Toplum', *Sivil Toplum Dergisi*, (2003):14

### 3.9.2. Doğrudan Amaca Yönelme

Şirketin kendi alanına uygun bir sosyal amaç saptaması ve eylemi kendisinin gerçekleştirmesidir. Son yıllarda karşılaştığımız SS kampanyalarının büyük çoğunluğunda şirketler, konuyla ilgili bir STK ile işbirliği yapmaktadır. Doğrudan amaca yönelmede, şirket sosyal amacın belirlenmesinden uygulanmasına kadar tüm etkinlikleri kendisi gerçekleştirir. Bu yöntem için Türkiye'den örnek olarak OPET'in 'Temiz Tuvalet Kampanyası' verilebilir.

### 3.9.3. Karma Yöntem

STK' lar ile ortak hareket etmenin ya da tek başına sosyal amaca yönelmenin arasında bir yerde konumlanmaktadır. Bazen firmanın kaynakları sınırlı sayıda olabilir ve bu durumda tavsiye edilen davranış biçimi; kaynakları tüm dünya üzerinde var olan bir soruna yönelik olarak kullanmak yerine, içinde bulunduğu toplumun yararlanabileceği ve ayrıca ülkedeki diğer yardım kuruluşlarıyla katkılarını birleştirebilecekleri yerel bir platforma yöneltmektir.

SS felsefesi üzerinde yeni fikirler geliştirmekte olan pazarlamacıların tartıştıkları konulardan biri de, markanın sosyal amaca doğrudan yaklaşmanın mı, yoksa ilgili bir gönüllü kuruluşu aracı olarak kullanmanın mı daha iyi olacağıdır. Yukarıda da ele alındığı gibi doğrudan yaklaşımın faydası, ele alınan SS kampanyasının mülkiyetinin akıllarda soru işareti bırakmayacak şekilde markanın kendisine ait olmasıdır. Diğer taraftan ise saygın bir gönüllü kuruluş ile işbirliği yapmak itibar, dağıtım çemberinin genişlemesi ve o kurumun gönüllülerinin yardımı gibi önemli faydalar sağlayabilir. Bu faydalar da zaten ele alınan sosyal sorun ile ilgili deneyim biriktirmiş bir organizasyonun markaya veya şirkete sağladığı artı değerler arasında yer alacaktır. Birçok gönüllü kuruluşun kendisi zaten güçlü bir markadır ve bu sayede SS kampanyası başlatmaya karar vermiş şirkete markası ile yeni değerler ekleyecektir.<sup>114</sup>

Karma yöntem uygulamaları ile işletmeler, belirledikleri küçük fakat idealist bir STK belirleyerek toplumsal bir projeyi destekleyebileceği gibi, resmi bir dernekçe ilgilenilmemiş bir alanda kampanyalar düzenleyerek ve marka geliştirme

---

<sup>114</sup> Hamish Pringle and Marjorie Thompson 4.

çalışmaları yolu ile, dernek kurulmasını sağlayabilir. Bütün bunların dışında, büyük bir STK ile özel ve ortak bir çalışma alanı yaratılabilir.<sup>115</sup>

Kapsamlı ve büyük çaplı çalışmalarda birçok iletişim uygulamasını devreye sokarak, geniş kitlelere ulaşmak gerekmektedir. Büyük bütçeler gerektiren bu tip uygulamalar, ancak ortak hedefleri olan bir ve ya daha fazla kurumun bir araya gelmesi ile karşılanabilmektedir. Bu sebeple karma yöntem, tercih edilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.10. Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Etkileri**

İşletmelerin eğitim, sağlık, çevre vb. konularda gerçekleştirdikleri kampanyalar, başarı ile yürütüldüğü takdirde, kurum üzerinde son derece olumlu etkiler yaratmaktadır. Gerçekleştirilen SS kampanyaları ile kurumlar, toplumsal bir fayda yaratabilmeleri halinde, toplumda önemli bir saygınlık derecesi elde edeceklerdir. Başarılı SS kampanyaları, şirketler açısından sektörel temelde olduğu kadar tüketici açısından dikkate değer ve fark edilir bir konum yaratırken, medyada çıkan haberler, reklam sektörü desteği ile işletme, tüketici ile arasında sağlam bir bağ oluşturmuş olacaktır.

#### **3.10.1. Marka İmajına Etkileri**

Günümüz modern yönetimleri, çalışmalarında etik değerleri de önemsemek durumunda kalmışlardır. Müşteri, çalışanlar, hükümet, baskı grupları, gazeteciler, yorumcular, piyasaya mal temin edenler, hissedarlar, tüketiciler kurumun toplumdaki yerinin ne olduğunu önemser. Kurum, topluma nasıl bir katkıda bulunduğunu sadece kâr - zarar bilançoları açısından değil, toplumdan eksilttikleri ve bunların telafisi için neler yapabildiği açısından da sorgular. Dolayısıyla bu yeni anlayış çerçevesinde, kurumun üstlendiği gönüllü faaliyetler ve SS kampanyalarında yer almak, giderek önem kazanmıştır. İşletmeleri mal ve hizmet üretmenin ötesine taşıyan ve farklı alanlarda topluma katkı sağlamalarına olanak veren KSS anlayışı tüm dünyada da üzerinde durulan, önemli bir alandır.

---

<sup>115</sup> Hamish Pringle and Marjorie Thompson 138.

Marka kavramı, sadece gerçek ürün ve hizmetler değil aynı zamanda onu diğerlerinden farklı kılan algılanmış değerler, karakteristik özellikler ve niteliklerin tam bir setidir. Yani iş markaya geldiğinde algılanış her şeydir.<sup>116</sup> Marka imajı ise, tüketicilerin ürünle özdeşleştirdikleri anlam olarak tanımlanabilir.

Marka imajı, marka çağrışımlarının hafızada tutulması ile yansıtılan marka hakkında algılamalarla tüketici zihninde oluşmaktadır. Marka çağrışımları beş ana kategori içinde sınıflandırılabilir:<sup>117</sup>

- **Nitelikler:** Marka, alıcının zihninde bazı özelliklere çağrışım yapmalıdır. Mercedes'in dayanıklı, sağlam, pahalı bir otomobil olduğunun hemen her tüketicinin zihninde canlanması örneğinde olduğu gibi.
- **Yararlar:** Marka, nitelikleri ile beraber yararları da tüketici zihninde hatırlanmalıdır. Mercedes'in sürmesi keyifli, sahibine saygınlık sağlayan, performansı yüksek bir otomobili çağrıştırmaması gibi.
- **Şirket değerleri:** Marka, şirket değerlerini taşımalıdır. Mercedes'in iyi organize olmuş ve yenilikçi bir şirketi çağrıştırmaması gibi.
- **Kişilik:** Marka bazı kişilik özellikleri çağrıştırmalıdır. Mercedes'in, orta yaşlı, ciddi, düzenli, ve otoriter bir kişi olarak canlandırılması gibi.
- **Kullanıcılar:** Marka, ne tip insanların onu alacağını çağrıştırmalıdır. Mercedes'in orta yaşlı, zengin ve profesyonel kişileri alıcı olarak kendisine çekmesi gibi.

Mercedes örneği ile yukarıdaki başlıklar açıklanırken, markanın KSS projelerinin 80'li yıllardan bugüne uzandığı gerçeği de vurgulanmalıdır. "Her Kızımız Bir Yıldız" başlığıyla üniversitelerle sürdürülen eğitim projeleri ise bu çalışmalara örnek oluşturmaktadır. Kültür ve sanat alanında İstanbul ve Ankara'da müzik festivallerine verilen destekler ve diğer çeşitli projeler, spor alanında Futbol

---

<sup>116</sup> Duane E. Knapp, *Markaaklı*, (İstanbul: Mediacat Kitapları, 2003) 84.

<sup>117</sup> Mustafa Duran, *Marka Değeri ve Bileşenleri*, 01.07.2012, <<http://www.pazarlamadunyasi.com/Default.aspx?tabid=203&ItemId=61>>

ve Basketbol Milli Takım sponsorlukları, Mercedes-Benz Türk'ün KSS ve sponsorluk alanındaki ana başlıklarını oluşturmaktadır..<sup>118</sup>

SS uygulamaları ile uzun bir zaman diliminde markayla desteklenecek amaç arasında bir etkinlik gerçekleştirilmektedir. Böylesi uzun soluklu bir girişim, tüketicilerle kurulacak duygusal bağı güçlendirebilir, tüketicilerin kuşkusunu ve kötümser yaklaşımlarını azaltabilir, marka imajında, satışında da anlamlı farklılıklar yaratabilir. Bu anlamda, SS uygulamalarının etkilerine ilişkin sorulması gereken temel soru, diğer tüm değişkenlerin eşit olduğu varsayılırsa, marka ile sosyal amaç arasındaki ilişkinin, tüketicinin bu hizmet ya da markayı, rakiplerinin arasından tercih etmesini sağlamak üzere etkili olup olamayacağıdır.

Marka imajı oluşumunda yukarıdaki maddeler dikkate alındığında, SS kampanyalarının değeri daha da belirgin olacaktır. Zira bir markayı diğerlerinden ayıran, onu ayrıcalıklı konuma getiren iki temel özelliği; markanın mantığa ve performansa bağlı yararları ile duygusal ve imaja bağlı yararlarıdır. Küresel rekabetin artması ve teknolojinin ilerlemesiyle markanın performansa bağlı özelliklerinin daha kolay taklit edilebilmesi, duygusal ve imaja bağlı özelliklerinin önemini arttırmıştır. Tüketicilerle duygusal bir bağ oluşturan SS kampanyaları, markaya ilave olarak, 'sosyal sorunlara duyarlı' imajı ekleyebilirken, markaya sıfırdan 'marka imajı' inşa etmek için bir iletişim biçimi olarak da kullanılabilir.

### **3.10.2. Kurumsal İtibara Etkileri**

SS kampanyalarının kurumsal itibara olan etkisi incelendiğinde, bu tür çalışmaların itibara etki edebilmesi için kampanyanın uzun süreli düşünülmesi, şirketle bağlantısının çok iyi kurulması, toplumsal sorunların çözümüne belirgin katkılarının bulunması ve iletişim kanallarının etkin kullanılması gibi özellikleri taşıması gerekir. KSS kampanyaları ile işletmelerin toplumla aralarında ördükleri duygusal bağın, güvene ve onun sonucu olarak itibara dönüştüğünü keşfeden başka işletmeler de buradan çıkar sağlayabilecekleri düşüncesiyle, birtakım "hayır işlerini" SS gibi topluma sunma çabası içine girmektedirler. Kısa vadede kazanç sağlayabilme

---

<sup>118</sup> 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Sponsorluklar', 01/07/2012, <[http://www.mercedes-benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc\\_turkey\\_website/tr/home\\_mpc/passengercars/home/world/about/corporate\\_information/kssVesponsorluklar.html](http://www.mercedes-benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc_turkey_website/tr/home_mpc/passengercars/home/world/about/corporate_information/kssVesponsorluklar.html)>

ihtimali olan bu firmaların, uzun vadede toplumun sert tepkisi ile karşı karşıya kalacakları düşünülmektedir.

Günümüzde, 'İtibar Yönetimi' oldukça önemli hale gelmektedir çünkü saygınlığın artması daha fazla kâr, daha fazla müşteri ve daha yüksek bir borsa değeri anlamına gelmektedir. İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gereklidir, bunlar:<sup>119</sup>

- Öncelikle, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik değerler yaratmalıdır. Başarılı olmak, büyümek ve kârlı olmanın, itibar kazanmanın önemli adımlarından biri olduğu bir gerçektir.
- Sadece büyük ve kârlı olmak itibarlı olmak için yeterli değildir. Başarı kazanırken, etik kurallara da uymak gerekmektedir.
- Şirketlerin KSS kavramı kapsamında bilgi ve diğer kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmeleri de toplumda itibar kazanmalarına yardımcı olmaktadır.
- Şirketler, itibar kazanmak için sadece ürün ve hizmetlerini değil, kurumu da tanıtmak açısından iletişime önem vermelidirler.
- İtibarına önem veren şirketler sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil, aynı zamanda çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve çevresiyle olan ilişkilerine de önem vermektedir.
- İtibar kazanmak için davranışlarda tutarlı olmanın ötesinde, her faaliyetle ilgili kurum amacı, ileri görüşü ve değerleri ile bağlantıların kurulması gerekmektedir.
- Kurumun ofisleri, çalışma şartları, çalışanlarına sağladığı eğitim fırsatları, kurum kültürü geliştirme çabaları gibi konular da kurumsal itibarı etkilemektedir.
- İtibar kazanmak kadar onu korumak da güçtür. Çünkü bir şirketin itibarı yükseldikçe toplum için örnek olma özelliği de artmaktadır.
- Şirketle ilgili kesimler, itibarı oluşturan ilkelerle tutarlı olmazsa bu durum kamuoyuna mal olmakta ve şirket itibar yitirmektedir. Bu nedenle, itibarına önem veren şirketler risk yönetimine de önem verirler. Hem itibarı

---

<sup>119</sup> Yılmaz Argüden, *İtibar Yönetimi*, 1. Basım, (İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, 2003) 10.

zedeleyecek durumları önceden öngörerek önlem almaya çalışırlar, hem de acil durum planlarını hazır tutarak, riskler gerçekleştiğinde hızlı hareket edebilme yetkinliğine kavuşurlar. İtibarı zedeleyecek bir durum ortaya çıktığında şirketin sorumluluğu kabullenmesi, durumla ilgili bilgilerin şeffafça paylaşımına önem vermesi, varsa sorumluların şirketten uzaklaştırılması ve durumun süratle düzeltilmesi için, gerekli yatırımdan kaçınılmaması gerekmektedir.

KSS düşüncesinin paylaşılması ve SS çalışmalarının gerçekleştirilmesi paydaşlar açısından farklılaştırıcı ve motive edici rol oynayarak kurumsal itibarın oluşmasında etkili olsa da yeter koşul değildir. Çünkü kurumsal itibarın oluşması daha önce de ifade edildiği gibi tek faktöre bağlı olmayıp, planlı ve disiplinli bir çalışmanın sonucudur.

### **3.10.3. Tüketici Satın Alma Tercihlerine Etkileri**

Tüketici deyiimi ile ürün ve hizmetleri satın alan ve kullanan kişi işaret edilmektedir.<sup>120</sup> Tanım içinde belirtildiği gibi, tüketici faaliyetleri zihinsel, duygusal ve fiziksel niteliklerde olabilir. Tüketici davranışı, tüketicilerin zaman, enerji ve para gibi kaynaklarını tüketim açısından nasıl kullandığını incelemeye çalışır.<sup>121</sup>

Tüketici davranışları incelenerek tüketicinin neyi tercih ettiği, ne sıklıkta tercih ettiği, neden satın aldığı gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılır. Bu tür ve benzeri soruların cevaplarının pazarlama yöneticilerini neden yakından ilgilendirdiği, aşağıda verilen maddeler ile daha iyi açıklanabilir.<sup>122</sup>

- Kuruluşların pazarlama uygulamalarına tüketicilerin tepkisi, başarı ya da başarısızlığın göstergesi olabilmektedir.
- Çağdaş pazarlama anlayışı tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik pazarlama karması geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

---

<sup>120</sup> Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, *'Tüketici Davranışı'*, 10. Baskı, (İstanbul: MediaCat Yayınları, 2010) 20.

<sup>121</sup> Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış 29.

<sup>122</sup> Alican Kavas, Alev Katrinli ve Ömür Timurcanday Özmen, *'Tüketici Davranışları'*, (Eskişehir: Anadolu Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları, 1995) 3.



- Tüketici davranışlarının her yönüyle anlaşılması, onların pazarlama stratejilerine gösterebilecekleri tepkilerin önceden kestirilebilmesini olası kılar.

1980'li yıllardan günümüze dek, ülkemizde, bireylerin tüketim olgusu değişikliğe uğramıştır. Özellikle serbest piyasa ekonomisine geçiş ve sonrası süreçlerde, işletmeler açısından tüketiciye ulaşma çabaları gelişmiş ve farklılaşmış, pek çok ürün ve hizmet alternatifi arasından sıyrılabilmenin türlü yöntemleri geliştirilmeye başlanmıştır. Artık müşteriye ürün ya da hizmet satmanın ötesinde, müşteriyle duygusal bir bağ oluşturmak, işletmeler açısından bir gereklilik halini almıştır.

Ekonomik yaşamda tüketici unsurunun giderek daha fazla önem kazandığı ve günümüzde pazara ürün ve/veya hizmet sunan işletmelerin, ürün odaklı olmaktan çok müşteri odaklı oldukları görülmektedir. Tüketiciye ve onun ihtiyaçlarına verilen önem artmaktadır.

Tüketici davranışlarına ait özellikler incelendiğinde, aşağıdaki maddeler ile özetleme yapmak mümkündür.<sup>123</sup>

- Tüketici davranışı, güdülenmiş bir davranış biçimidir.
- Tüketici davranışlarında süreç, dinamiktir.
- Tüketici davranışlarını çeşitli faaliyetler oluşturur.
- Tüketici davranışları zamanlama açısından farklıdır.
- Tüketici davranışları farklı rollerle ilgilenir.
- Tüketici davranışları çevresel faktörlerden etkilenir.
- Tüketici davranışları, farklı kişilerde, farklılık gösterebilir niteliktedir.

Tüketici davranışlarına dair yukarıda sözü edilen maddeler içerisinde en önemlilerinden biri, tüketici davranışlarının güdülenmiş olduğudur. Bu bağlamda, SS kampanyalarının, farkındalık yaratma anlamında tüketiciyi 'sosyal duyarlılık' vurgusuyla etkilemeye çalıştığı ve tüketiciyle firma arasında duygusal bir bağ oluşturmaya çalıştığı söylenebilir. SS kampanyaları ile ilgili olarak belirlenmesi

---

<sup>123</sup> Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış 30.

gereken konu ise, marka ve sosyal amaç arasında ilişki doğrultusunda markanın, tüketici zihninde tercih edilebilir noktaya gelip gelmediğidir.

Amerika'da 2002 ve 2004'de gerçekleştirilen Cone Kurumsal Vatandaşlık Çalışması' fiyat ve kalite eşit olduğunda, tüketicilerin iyi bir sosyal amaçla ilişkili markayı tercih etme olasılığını incelenmiş ve çalışma sonuçlarından tüketicilerin satın alma tercihlerinde SS kampanyalarından etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra işletmelerin SS kampanyaları düzenlemesinin tüketicilerin nerede çalışacaklarına, diğer insanlara tavsiyelerinde ve hangi fonlara yatırım yapacakları konularında da tercihlerini etkiledikleri görülmüştür.<sup>124</sup>

Bir diğer araştırmada SS ve satın alma davranışlarıyla ilgili tüketici fikirleri ve tutumlarını aydınlatmak için odak grup çalışması yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar 18-25 yaşları arasında üniversite tahsili yapmış gençler arasından belirlenmiştir. Bu çalışmada tüketicilerin gerçekte sosyal sorumluluğa önem verip vermediklerini ve ahlaksal konuların onların satın alma kararlarına fiyat ve kalite gibi faktörler ile karşılaştırıldığında, nasıl etkili olduğunu sorgulanmıştır. Araştırmanın sonuçları şunlardır.<sup>125</sup>

- Firmayla ilgili zayıf ahlaki sicil satın alma amacında hiçbir etkisi yoktur.
- Ahlaki satın alma davranışı, çeşitli demografik özelliklerden etkilenebilmektedir.
- Yaş, satın alma tercihinde önemli bir faktördür.
- İmaj, moda ve fiyat satın alma davranışında kuvvetli etkileyicilerdir.

Özetleyecek olursak; SS kampanyalarının, eğitim düzeyi yüksek, orta ve üstü yaş grubu hedef kitle açısından ürün / hizmet tercihleri noktasında önem teşkil eder iken, yüksel tahsil düzeyinde gençler arasında, demografik yapıları farklı olsa dahi, imaj, moda ve fiyat gibi etmenler nedeniyle, belirleyici bir unsur olmadığı sonucuna varılmaktadır.

---

<sup>124</sup> 05.09.2006, <www.coneinc.com>

<sup>125</sup> M. Carrigan and A. Attala, 'The Myth of the Ethical Consumer – Do Ethics Matter in Purchase Behaviour?', *Journal of Marketing*, Cilt. 18, Sayı. 7, (2001):17

### 3.11. Sosyal Sorumluluk Alanında Uluslararası Standartlar

Küreselleşme, rekabet, sosyal bilinç düzeyinin gelişmesi gibi ilerlemelere bağlı olarak SS konusuna gösterilen ilgi de önemli ölçüde artış göstermiştir. Bu alana ilgi arttıkça, işletmelerin sosyal sorumluluklarının tanımlanması gereği ortaya çıkmış ve bu konuda bazı standartlar geliştirilmiştir. Bu konuda geliştirilen standartlar genel olarak iki farklı grupta incelenebilmektedir. Bunlardan ilki, önde gelen özel şirketlerin SS alanında gerçekleştirdikleri uygulamalara yön verebilmek için bir araya gelerek kurdukları organizasyonların geliştirdiği ilkeler, ikincisi ise bağımsız uluslararası örgütlerin geliştirdiği ilkelerdir.

SS davranışlarına yön veren başlıca standartlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Caux Prensipleri
- Keidanren Sözleşmesi
- SA 8000 Standartları
- Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi'dir.

#### 3.11.1. Caux Prensipleri

Söz konusu standartlar, merkezi İsviçre'nin Caux kentinde bulunan üst düzey yöneticileri oluşturduğu Caux Round Table adlı uluslararası bir dernek tarafından geliştirilmiştir. Prensipler, işletme faaliyetlerinin yerel toplum üzerindeki etkileri, etik değerlere saygı, adil ticaret, yasalara saygı ve yasadışı faaliyetleri önleme gibi amaçlarla ortaya atılmıştır. Sözü edilen prensiplerin temel öğeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>126</sup>

- Bir işletmenin öncelikli sorumluluğu, faaliyetlerinde kârlılığını sağlaması ve finansal açıdan güvenilir kalarak rekabetçi konumunu korumaktır.
- İşletmelerin, toplumun fiziksel, sosyal, ekonomik çehresini etkileyecek konulara artan şekilde duyarlılık göstermesi gerekmektedir. Bu gereklilik, bu konuların sadece işletmenin kendi çıkarlarını etkileyeceği için değil aynı

---

<sup>126</sup> 14 Ağustos 2012, <<http://www.cauxroundtable.org/>>

zamanda tüm taraflara karşı mücadeleci bir sorumluluk duygusu taşımanın gereğidir.

- İşletmeler, hissedarlarının beklenti ve kısa dönemli çıkarları ile işletmenin faaliyetlerinden etkilenen kişi ve grupların uzun vadeli çıkarları arasında bir denge kurmalıdır.
- İşletmelerin klasik amaç ve performans kıstaslarını takip etmesi, günümüzde yeterli görülmemektedir. Sürdürebilir uygulamaların geliştirilebilmesi için mevcut yasaların ve düzenlemelerin ötesinde geliştirilmiş standartlar gerekmektedir.
- İşletmelerin iş dünyasına önderlik edecek etik ve şeffaf uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin hayatlarına tek başlarına devam edebilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle gerektiğinde rakipleri, yerel örgütler ya da hükümetlerle stratejik işbirliği içeren ortaklıklar gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

### 3.11.2. Keidanren Sözleşmesi

Keidanren İyi Kurum Davranışları Sözleşmesi, Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu Keidanren tarafından hazırlanmıştır. Bu federasyon, ülkenin önde gelen binden fazla kurumu ve yüzün üzerinde endüstri grubunu içinde bulunduran ulusal bir federasyondur. 10 maddelik bu sözleşme, kâr elde etme amaçlı kurulmuş ekonomik işletmenin kârın yanı sıra, toplumun tümüne faydalı olmaları gerektiğini vurgular. 1991 yılında oluşturulan sözleşme, 1996 ve 2002 yıllarında gözden geçirilerek, yenilenmiştir.

Keidanren sözleşmesinin ana hatları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:<sup>127</sup>

- İşletmeler toplumun yararına olan, tamamıyla güvenli ürün ve hizmetleri geliştirmelidir.

---

<sup>127</sup> Ekrem Zoroğlu, *Sosyal Sorumluluk Kavramı: Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*, (İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001) 18.

- İşletmeler, dürüst, şeffaf ve özgür rekabeti desteklemeli, ayrıca da hükümet ve politikacılarla sağlıklı ve güvenilir ilişkiler kurmalıdır.
- İşletmeler, sadece hissedarlarıyla değil toplumun tüm kesimleriyle güncel ve dürüst bilgileri içeren bir iletişim kurmalıdır.
- İşletmeler, çevresel sorunlarla mücadelede üzerlerine düşen görevi yerine getirirken, gönüllü ve çözüm üreten bir yaklaşım sergilemelidir.
- İşletmelerin çalışanlarının saygınlığına ve özel hayatlarına saygı göstermesi gerekmektedir.
- İşletmeler, toplumun düzenini ve güvenliğini tehdit eden güçlere ve organizasyonlara karşı mücadele etmelidir.
- Uluslar arası faaliyet gösteren işletmeler, ev sahibi ülkenin kültürüne, geleneklerine saygılı olmalı ve faaliyetlerini yerel gelişime katkıda bulunacak şekilde yönetmelidir.
- İşletmelerin üst yönetimleri, bu sözleşmenin ruhunun hayata geçirilmesinin kendilerine bağlı olduğunun farkında olmalı ve ona göre davranmalıdır.
- Sözleşme tehdit altına girdiğinde işletmelerin üst yönetimleri sorunları çözmeli, sorunun nedenlerini ortaya çıkarıp tekrarlanmasını önlemelidir.

### **3.11.3. SA 8000 Standartları**

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ilk kez 1997 yılında çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayarak yayınlanmıştır. 2001 yılında standartlar üzerinde yenileme gerçekleştirilmiştir. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, perakendecilerin, tedarikçilerin, işletmelerin kısacası tüm çıkar ortaklarının çalışma koşullarının iyi düzeyde olmasını sağlamak amacıyla bazı ILO Sözleşmeleri, İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi ve Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi temel alınarak işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri,

akademisyenler ve işverenlerin oluşturduğu bir çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.<sup>128</sup>

SA 8000, ISO 9001 ve ISO 14001'i örnek alan, performans koşulları kadar prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşimi bir standarttır.<sup>129</sup>

SA 8000 dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm standardın amaç ve kapsamını tanımlamakta, ikinci bölüm de bir işletmenin belge almaya hak kazanabilmesi için standarda ek olarak uymak zorunda olduğu yerel yasaları, ILO'nun temel düzenlemelerini ve Birleşmiş Milletler Anayasası'nı belirtmekte, üçüncü bölüm standartlarla ilgili "işletme, tedarikçi, çocuk iş gören ve zorla çalıştırılan iş gören" gibi kavramları tanımlamakta, son bölüm ise işletmenin yönetim sistemini uygularken ve belge alırken uymak zorunda olduğu genel koşulları açıklamaktadır.<sup>130</sup>

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, ISO 9000 ve ISO 14000 serileri örnek alınarak hazırlanması nedeniyle en çok uygulanan SS standardıdır. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı aynı zamanda işletmelerin standartta geçen maddelerin işletme ve tedarikçileri tarafından uygulanması, standart ve uyumun kontrollerinin yapılması için politikalar, prosedürler ve uygulamaların gerekliliği üzerinde de durmaktadır.<sup>131</sup>

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, dokuz adet temel konu çerçevesinde şekillenmektedir. Bunlar:

- Çocuk işgücü
- Zorla çalıştırma
- Sağlık ve güvenlik

---

<sup>128</sup> B. Çakır, *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006) 17-18.

<sup>129</sup> Mehmet Arıkök, *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*, (Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002) 33.

<sup>130</sup> Arıkök 34.

<sup>131</sup> M.Özdemir ve G.Yücesan Özdemir, "Küresel Kapitalizmde Çocuk Emeginin Ekonomi Politikası: Çocuk İşçilerin Oyun Hakkı Var mıdır?" *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, İstanbul, (2005): 77.

- Toplu sözleşme hakkı ve örgütlenme özgürlüğü
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama
- Disiplin uygulamaları
- Çalışma saatleri
- Ücretlendirme
- Yönetim Uygulamaları

#### **3.11.4. Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi**

Birleşmiş Milletler (BM), SS alanında gelişen yaklaşımlara öncülük etmek ve bu konudaki çabaları desteklemek amacıyla 1994 yılında Küresel Sözleşmesi'ni yayınlamıştır. Bu sözleşme, BM Genel Sekreterliği'nin iş dünyasından beklentilerini, nedenlerini önerileriyle birlikte dokuz maddede sıralamaktadır:<sup>132</sup>

1. Genel Sekreterlik, iş dünyasından tüm faaliyetlerinde ve etki alanlarında uluslararası onay görmüş insan haklarına saygı göstermelerini ve desteklemelerini bekliyor.
2. Genel Sekreterlik, iş dünyasından insan hakları ihlallerine karışmama konusunda dikkatli olmalarını bekliyor.
3. Genel Sekreterlik, iş dünyasından örgütlenme haklarını desteklemelerini ve toplu müzakere hakkını doğru değerlendirmelerini bekliyor.
4. Genel Sekreterlik, iş dünyasından zorunlu işçi çalıştırılması uygulamalarının ortadan kaldırılması yönündeki çalışmaları desteklemelerini bekliyor.
5. Genel Sekreterlik, iş dünyasından çocuk işgücü kullanımının etkin bir şekilde önlenmesi yönündeki çabaları desteklemelerini bekliyor.
6. Genel Sekreterlik, iş dünyasından işe alımlar ve görevlendirmelerde ayrımcılığın önlenmesini desteklemelerini bekliyor.
7. Genel Sekreterlik, iş dünyasından çevresel değişimlere proaktif yaklaşımı desteklemelerini bekliyor.

---

<sup>132</sup> Zoroğlu 20-24.

8. Genel Sekreterlik, iş dünyasından daha gelişmiş bir çevre sorumluluğunun desteklenmesi yönünden sorumluluk üstlenmesini bekliyor.
9. Genel Sekreterlik, iş dünyasından çevre dostu teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanıma sokulmasını desteklemelerini bekliyor.

Küresel Sorumluluk Anlaşması'na katılmak isteyen işletmeler, anlaşmaya desteklerini ve gönüllülüklerini içeren bir mektubu ilgili format çerçevesinde hazırlayıp BM Genel Sekreterliği'ne göndermektedir. Dünya üzerinde pek çok ülkede yüzlerce işletme Küresel Sorumluluk Anlaşması'na katılmış durumdadır. Ancak burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, anlaşmanın sürdürülebilir olması için gereken yıllık raporlamaların düzenli biçimde yapılması gerekliliğidir. İki yıl üst üste raporlamalarını gerçekleştirilmeyen işletmeler, anlaşmanın dışında kalmaktadır.



#### 4. KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARINDA SOSYAL SORUMLULUK KAMPANYALARININ UYGULAMALARI VE KURUMSAL İLETİŞİMİN SÜRDÜRÜLEBİLMESİ

SS kampanyası bir şirketi ya da markayı ilgili bir sosyal amaç veya soruna, karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik konumlandırma ve pazarlama aracı olarak tanımlanabilir. SS kampanyaları tümüyle yeni bir fikir değildir ancak zamanı gelmiş bir fikirdir. Zamanının gelmiş olmasından kasıt; dağınık ve ufak harcamalarla yapılan kısa süreli reklama dönük yardım faaliyetlerinin artık daha uzun vadeli, stratejik ve programlanmış hale getirilmeye başlanmış olmasının mecburi olmasıdır. Geleneksel kurumsal bağışlar ve diğer yardımlar yerine iş dünyası artık, modern SS kampanyalarını yapılandırmakta ve bu alanda kullanılabilecek sayısal araştırmalar yapmaktadırlar.

Eski dönemlerde şirketler rakiplerini sundukları ürün ve hizmetin üstünlükleriyle geçmeyi hedeflemekte, üstün yönlerini vurgulamaktaydı ancak, günümüz ekonomisinde şirketler rakiplerinin avantajını kopyalayabilmektedirler. Bu nedenle, artık şirketler müşterilerinin beyninden ziyade kalbine hitap eden imajlar geliştirmeye çalışmaktadır. Örneğin; Nike ayakkabılarının dayanıklılığı değil, 'özgürlük' duygusu 'just do it' (sadece istediğini yap) sloganıyla vurgulanmakta, tüketicileri faal yaşam tarzına davet eden sloganıyla, etkilemeye çalışmaktadır.<sup>133</sup>

İşletmeler, gerçekleştirdikleri SS faaliyetlerinde aslında bir maliyete katlanmaktadırlar ve bazen bu maliyetler ciddi rakamlara ulaşabilmektedir. Buna rağmen sosyal faaliyetlerinde kısıntıya gidemeyecek işletmeler, yeni yöntemler aramaya başlamışlardır. Bu arayışın sonucu olarak, hem uzun dönemde kâr elde etmeye hem de bir sosyal amaca hizmet etmeye olanak verecek bir yöntem olarak

---

<sup>133</sup> William B. Werther Jr. and David Chandler, 'Strategic Corporate Social Responsibility As Global Brand Insurance', *Business Horizons*, (2005): 5.

"Sosyal Sorumluluk Kampanyaları" uygulamaları, 1980'lerden sonra gündeme gelmiştir.<sup>134</sup>

Sadece ürün ve hizmet kalitesinin tüketiciyi etkilemekte yeterli olmadığını gören iş dünyasının farkındalık yaratma yarışında tüketicilerle kurduğu duygusal iletişimin en önemli halkasını, SS kampanyaları oluşturmaktadır. SS kampanyalarıyla şirket topluma sağladığı artı değerlerle ön plana çıkarak kamuoyuna 'sorunlarına duyarlıyız' mesajını vermekte tüketiciyle kurulan bağı kuvvetlendirmeyi hedeflemektedir.

Sosyal sorumluluk programı, bir şirket ile bir dernek veya gönüllü kuruluş arasında stratejik işbirliği yoluyla uygulanabileceği gibi, doğrudan amacın kendisine de ulaşabilir. Bu sosyal amaç markaya 'inanç sistemi' sağlayabilir ve tüketici algıları ve satın alma eğilimini önemli ölçüde geliştirebilir. SS kampanyası ayrıca, şirketin çalışanlar, tedarikçiler ve hükümet kuruluşları gibi bir dizi önemli paydaşıyla değerli ilişkiler geliştirmesini sağlayabilir.

**Tablo 4. 1.** Sosyal Sorumluluk Konularında Öncelik Verilmesi İstenen Konular

Toplumsal Konular	Öncelik verilmesi gerektiğini düşünenlerin oranı
Eğitim ve öğretim	34,8
Sağlık ve sağlık hizmetlerine katkı	18,4
Çevre ve doğayı korumaya destek	14,5
Gönüllü çalışmalar ve hayır işleri	5,8
İnsan haklarına yönelik faaliyetler	5,0
Çalışanlarına değer vermek	4,2
Sanat ve kültür	3,9
Sivil toplum kuruluşlarına katılmak	3,2
Etik kurallar ve iş ahlakı	2,7
Spora destek	2,0

**Kaynak:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması 2005, *Capital Dergisi*, Mart (2006)

Tüketiciler cephesinden bakıldığında Capital'in 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması' 2005 yılı araştırma sonuçlarında da öncelik verilmesi istenen ilk üç konu

<sup>134</sup> Sivil Toplum Portalı, 'Sosyal Sorumluluk Kampanyaları' 30 Ağustos 2012, <<http://www.siviltoplum.com.tr/?ynt=icerikdetay&id=115>>

eğitim ve öğretim, sağlık ve sağlık hizmetlerine katkı, çevre ve doğayı korumaya destek olarak belirtilmektedir.

#### **4.1. Türkiye'de Farklı Alanlarda Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri**

Kurumların, toplum ve çevre sorunlarına eğilmeyi ön plana aldığı koşullarda, üretim süreçlerinde doğaya verilen zararın bir ölçüde onarılması ya da içinde bulunulan toplumun eğitimsel ve sosyo-ekonomik düzeylerinin gelişimine katkı sağlanması, her açıdan ülke adına bir kazanım olarak değerlendirilmelidir. Amacına ulaşamayan projelerin yanında, toplumda iz bırakmış ve çözüm ortağı olunan sorunun ortadan kalkmasına dair aşama kaydetmiş pek çok başarılı proje de yer almaktadır.

Aşağıda SS projeleri ile dikkat çeken firmalar ve oluşturdukları projelerden örnekler verilmiştir.<sup>135</sup> Örnek çalışmaların seçiminde; konuyla ilgili oldukça kapsamlı bir çalışma olan 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk Platformu' başlıklı [www.kurumsalsosyal.com](http://www.kurumsalsosyal.com) adresli siteden faydalanılmıştır. Bu bağlamda yüzlerce örnek proje içerisinden, toplumda iz bırakmış ve sorun/eksik olarak görülmüş alanlarda çalışılmış projeler üzerinden örnekler ele alınmıştır. Çalışmada, belirlenen beş temel KSS alanı ile ilgili gerçekleştirilen KSS kampanyaları tematik bir sınıflandırma yapılarak, kategorilere ayrılmıştır.

##### **4.1.1. Sağlık Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri**

- \_\_\_\_\_ Avon 'Meme Kanseri İle Mücadele'
- \_\_\_\_\_ Bilim İlaç '40 Işık- 40 Hayat'
- \_\_\_\_\_ Pfizer 'Gençlere Sağlık'
- \_\_\_\_\_ Eti 'Çölyak Hastalarına Destek'
- \_\_\_\_\_ Unilever 'Eğlen-Öğren-Hijyen'
- \_\_\_\_\_ Banvit 'Akıllı Çocuk Sofrası'
- \_\_\_\_\_ Nestle 'Beslenebilirim'
- \_\_\_\_\_ Eczacıbaşı 'YİBO Hijyen Projesi'

---

<sup>135</sup> 20.10.2012, <http://www.kurumsalsosyal.com/tr-TR/projeler/6.aspx?PageID=1>>

- \_\_\_\_\_ Koç Finansal Hizmetler 'Aşı Projesi'
- \_\_\_\_\_ Tetra Pak 'Sağlık İçin Sağlıklı Süt İçin'

Çalışmada, sağlık alanında yapılmış SS çalışması örnekleri arasından seçilen Avon / Meme Kanseri ile Mücadele kampanyası ele alınmaktadır. Kampanyanın seçilme amacı; kadınlar açısından önemli bir sorun olan bu konuya dikkat çekmesi ve kadınlarda kontrole, önlem almaya ve tedaviye yönelik bir bilinç oluşturmaktır.

#### 4.1.1.1. Avon- " Meme Kanseri ile Mücadele" Kampanya İncelemesi



Merkezi New York'ta olan ve "Dünya Kadınlarının Kişisel Gereksinimlerini, Ürün İhtiyaçlarını ve Hizmet Beklentilerini En İyi Anlayan ve Karşılamanı Şirket Olmak" vizyonuna sahip olan Avon, bugün dünyanın en büyük doğrudan satış kozmetik organizasyonudur. "Kadınların Kadınlar İçin Çalıştığı Şirket" sloganını benimseyen Avon'da çalışan kadın sayısı dünyadaki bütün şirketlerden daha fazladır. Bu bağlamda Avon, geniş ve gelişen bir temsilci ordusunu işe alarak, eğiterek, ve motive ederek pazar konumlamasını yerleştirmiş, bu süreçle birlikte milyonlarca kadın ile çok yakın ilişkiler kurmuştur. Çalışma sistemi ve hedef kitlesi göz önüne alındığında, Avon'un %86 ile Fortune dergisinin belirlediği en iyi 500 şirket arasında, en fazla kadın yönetici oranına sahip olmasıyla övünmesi şaşırtıcı değildir. Avon'un 54 yöneticisinden 17'si kadındır ve yönetim kurulunda da 5 kadın görev yapmaktadır.

Avon, tüm dünyada, 6 kıtada, 100 ülkede, 6 milyonun üzerinde satış temsilcisi ile yıllık ortalama 10,7 milyar Amerikan Dolarının üzerinde satış gerçekleştirmektedir. Avon Türkiye güzellik pazarında da hızla büyümektedir. Siparişlerinin büyük bir çoğunluğu internet aracılığı ile alan firma, değişik bir ürün satış ve pazarlama politikası uygulamaktadır. Avon şirketleri sektördeki diğer

firmaların deneyimlerinden yararlanmakta ve en iyi uygulamaları kendi ülkelerine uyarlamaktadır. Siparişlerin ödemeleri ağırlıklı olarak kredi kartı ve otomatik ödeme olarak gerçekleşmekte olup, bağımsız girişimcilerin %75'ine kısa mesaj yolu ile ulaşılarak etkin ve zamanında iletişim kurulabilmektedir. Teknolojinin iletişim kanallarına kazandırdığı hızı son derece aktif şekilde kullanan firma, ev kadınlarının para kazanmalarını desteklemekte ve firma ürün, satış-pazarlama giderlerini düşürerek kârlılığını artırmaktadır.

Satış yapan kadınlar markanın elçileridir ve verimli olabilmeleri için sürekli özendirilmeleri, motive edilmeleri gerektir. Çünkü doğrudan satış kavramı birçok gelişmiş pazarda nispeten modası geçmiş, alt pazara yönelik bir çalışma şekli olarak algılanmakta ve perakendeci mağazalarda alışveriş yapmanın sunduğu çekicilikler nedeniyle bir çok kişi bu tarz çalışmayı kafasında geri plana itmektedir. Bütün bu olumsuz niteliklere rağmen Avon, üstün ürün performansı ve hayranlık uyandıran imajı ile önemli bir marka değerine sahiptir ve katalog reklamları ile satış temsilcilerinin sunum başarıları sayesinde kendi alanında çok başarılı bir markadır.<sup>136</sup>

AVON Meme Kanseri ile Mücadele çalışmaları kapsamında amaçlar şöyle sıralanmaktadır:

- Meme kanseri ve erken teşhis konusunda gündem yaratmak,
- Erken teşhis yöntemlerine ulaşımı kolaylaştırmak, ücretsiz tarama fırsatı sağlamak,
- Bilimsel çalışmalara destek olmak,
- Meme kanseri vakalarından etkilenen diğer aile bireyleri ve erkeklerin de bilinçlenmesini sağlamak.

Uluslararası Kanseri Derneği tarafından seçilen pembe kurdela ürünlerin satılması, bakım ve kozmetik ürünlerinin satışına kampanyanın fon oluşturma sürecine olumlu bir etki oluşturmuştur. Ayrıca pembe kurdela, bu hastalık ile

---

<sup>136</sup> H. Pringle and M. Thompson 33.

mücadelede bilinci ve umudu temsil eden bir sembol olarak, kampanyaya anlam katmıştır. Avon'un pembe kurdalalı ürünlerden elde ettiği gelir, mücadelenin desteklediği meme sağlığı programlarını finanse etmek için kullanılmıştır. Bununla beraber, Avon'un bu projesi birçok sosyal girişim aracılığıyla fon toplamaktadır. Yerel fon toplama programlarını internet üzerinden doğrudan yapılan bağışları ve ulusal çapta bir dizi fon toplama yürüyüşlerini içeren teşvikler desteklemektedir. Avon, özellikle meme kanserini yenmede anahtarın erken teşhis olduğunu vurgulamak amacıyla "Avon Andı"nı oluşturmuştur. Kadınların erken teşhisle ilgili üç aşamalı bir öneriyi imzalamaları için bir kalem satın almaları istenerek, kalemin satışından elde edilen gelir bu fona aktarılmıştır. Avon, çoğu ürünü 7 \$ ya da altında bir rakam ile düşük fiyatlandırılmaktadır. Her bir ürün hediye kutusu içinde yer almakta ve "Daha İyi Meme Sağlığı Rehberi" adlı bilgilendirici bir broşür içermektedir.

Avon'un kampanyası toplanan yüksek fonlar ile ABD'de ticari amaç gütmeyen sağlık programları arasında tüm zamanların en büyük katkısını sağlamıştır. Avon'un mücadelesi her yönü ile çok etkileyici bir SS kampanyasına örnek teşkil etmektedir. Kampanyanın başarısındaki asıl unsur, meme kanserinin Avon'un satış elemanları ve müşterilerinin çok büyük bölümünde yankı uyandırmış olmasıdır. Avon 2000 yılında Breakthrough Breast Cancer'ın, iddialı bir reklam kampanyası gerektiren Fashion Targets Breast Cancer – Moda Meme Kanserini Hedef Alıyor – kampanyasının resmi sponsoru olmuştur. Bu sponsorluk, Avon'un zamanı yakalayan ve moda daha yakın genç müşterilere hitap eden bir kuruluş olarak kendini yeniden markalandırmasına katkıda bulunmuştur. Bu kampanya sonucunda normal koşullarda Avon ürünlerini görmeyebilecek veya ilgilenmeyebilecek insanlar, müşterilerine değer veren bir 'moda' şirketi olarak onların varlığından haberdar olmuşlardır.<sup>137</sup>

Türkiye'de ilk defa "AVON 'la Sağlığa Yolculuk" projesi kapsamında AVON'un desteğiyle açılan Meme Kanseri Bilgilendirme Hattı'nı Türk Kanser Araştırma ve Savaş Kurumu iş birliği ile yürüten Avon, Türkiye'de aşağıdaki başarılarla imza atmıştır:<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> H. Pringle and M. Thompson 38.

<sup>138</sup> 26.10.2012, <<http://www.avonmemekanseri.com/default.aspx?sId=20>>

- 1.200.000 üzerinde fon toplanmış,
- 23 ilde 6500'ün üzerinde kadına ücretsiz mamografi taraması yapılmış,
- 13 ilde 17 bilinçlendirme söyleşisi gerçekleştirilmiş,
- 5 hastaneye mamografi cihazı bağışlanmış,
- İstanbul'da binlerce kadının katılımıyla Meme Kanseri ile Mücadele yürüyüşleri yapılmış,
- "Kanser Olan Mememdi, Ben Değil" isimli kitap yayımlanmış,
- Türkiye'de bir ilk olan "Meme Kanseri Bilgilendirme Hattı" hayata geçirilmiştir.

Meme kanserine karşı başlatmış olduğu SS kampanyası ile her yaş, ırk ve dinden kadının yakalanabileceği bir hastalığa karşı bilinçlendirme, maddi ve manevi destek sağlayarak toplumda marka kimliğine, sosyal sorumluluk sahibi kurum sıfatını da eklemiştir.

#### 4.1.2. Eğitim-Bilim Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri

- \_\_\_\_\_ Arçelik 'Eğitimde Gönül Birliği'
- \_\_\_\_\_ Turkcell 'Kardelenler'
- \_\_\_\_\_ Milliyet 'Baba Beni Okula Gönder'
- \_\_\_\_\_ İstanbul Modern 'Dokunduğum Renk'
- \_\_\_\_\_ Mercedes- Benz 'Her Kızımız Bir Yıldız'
- \_\_\_\_\_ Koç Topluluğu 'Meslek Lisesi Memleket Meselesi'
- \_\_\_\_\_ IBM 'Hatay Arkeoloji Müzesi'
- \_\_\_\_\_ CitiBank '50 İlde 50 Kütüphane'
- \_\_\_\_\_ Aviva 'Sokaktan Okula'
- \_\_\_\_\_ BASF '81 İlde 81 Kimya Laboratuvarı'

Eğitim alanında yapılmış örnek çalışmalar arasından, Arçelik/ Eğitimde Gönül Birliği çalışması incelenmiştir. Çalışmanın seçimindeki ana neden; oldukça geniş kapsamlı bir proje olmasına karşın, 'Kardelenler' ya da 'Baba Beni Okula Gönder' projelerinde olduğu kadar ele alınmadığının düşünülmesidir.

#### 4.1.2.1. Arçelik - "Eğitimde Gönül Birliği" Kampanya İncelemesi



Arçelik'in 2004 yılında başladığı 'Eğitimde Gönül Birliği' projesi Türkiye'nin gelişmişlik düzeyinin artması için örnek bir eğitim dünyası yaratılmasına katkı sağlamayı, yerel yönetimler ile birlikte çalışarak iyi bir örnek oluşturmayı amaçlamaktadır. Arçelik A.Ş. sürdürülebilir gelişime hizmet etmek üzere toplumsal standartların geliştirilmesi ve sorunların çözümüne yönelik projeler üreterek uygulayabilmek adına, 22 Mart 2004 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı ile bir protokol imzalamış ve "Eğitimde Gönül Birliği" programı hayata geçirilmiştir. SS çalışması, 60 ilde 299 Yatılı İlköğretim Bölge Okulu'nda, 200.000 öğrenciye ulaşabilme hedefi ile yürütülmektedir.<sup>139</sup>

Eğitimde Gönül Birliği programı "Bizim Odalar", "Onlar da Çocuktuk", "Gönüllü Aile Birliği", "Öğretmene Destek ve Eğitim" ile "Öğrenci Bireysel Gelişimi" projelerinden oluşmuştur. SS projesinin esas amacı; Türkiye'nin gelişmişlik düzeyini yükseltebilmek üzere, ülkenin maddi imkânları sınırlı ailelerinden gelen Yatılı İlköğretim Bölge Okulu öğrencilerine destek olabilmektir. Kampanya hedefleri detaylı biçimde aşağıdaki gibidir:<sup>140</sup>

- Manevi destek ve maddi olanaklarca kısıtlı çocuklara, çağdaş normlara uygun, fırsat eşitliği sağlayan projelerle eğitim desteği sunmak ve eğitim kalitesi yüksek gençlerin yetişmesi için bir eğitim modeli yaratılmasına katkı sağlamak, yerel yönetimler ile birlikte çalışarak örnek oluşturmak ve fikir önderliği yapmak,
- Sekiz yıllık programın sonunda, ülkemizin dört bir yanındaki 300 Yatılı İlköğretim Bölge Okulu'ndaki eğitimin gelişerek çağdaş düzeye ulaşması, bu okullarda eğitim gören 200.000 çocuğun Türkiye'nin modern, kendine

<sup>139</sup> 26.10.2012, <<http://www.egitimdegonulbirligi.org/ust.aspx?uid=6>>

<sup>140</sup> 26.10.2012, <<http://www.egitimdegonulbirligi.org/ust.aspx?uid=6>>



güveni olan yeni nesli olarak hayata hazırlanmış olmasına katkıda bulunmak,

- Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve ihtiyaçları konusunda kamuoyunda farkındalık ve duyarlılık yaratabilmek,
- Okul yönetiminde ve öğretmenlerde eğitim rolleri açısından yeniden yapılanma sürecine destek vermek.

Eğitimde Gönül Birliği projesi kapsamında STK'lar ile ortak çalışmalar yürütülmüştür. Söz konusu STK'lar, VKV, AÇEV,TEGV ve ÖSGD olarak sıralanabilir.

Arçelik, SS çalışmalarında eğitim alanını seçerken, eğitimin en öncelikli konu olarak değerlendirilmesini, eğitimde fırsat eşitliğinin ne derece önemli olduğu ve bu konuda yapılan araştırmalarda eğitim başlığının birinci sırada yer alışı gibi hususları, belirleyici olarak ifade etmiştir.

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları'nın projede yer almasının nedenleri ise;

- Eğitim konusunda yapılan çalışmanın ölçülebilir katkı yaratması gerekmektedir,
- Ülke nüfusunun önemli bir bölümü gençtir ve okul öncesi yaşta 7 milyon, öğrenim gören 10 milyon çocuk bulunmaktadır,
- Hedef kitlesi belirli ve ölçülebilir katma değer yaratılması için daha küçük bir hedef kitleye ihtiyaç vardır, Yatılı İlköğretim Bölge Okulları'nda Türkiye'nin en yoksul aile çocukları okumaktadır ve bu okullarda çok önemli bir ihtiyaç söz konusudur,
- Eğitime katkı sağlamak için,Yatılı İlköğretim Bölge Okulları çok net ve ölçülebilir bir hedef kitledir.

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ile ilgili olarak aşağıdaki maddeler sıralanabilir:

- Ülkemizde, kırsal kesimde okulu bulunmayan, köy ve köy altı yerleşim birimlerinde bulunan çocukların ilköğretim hizmetlerine kavuşturulmasını sağlamak amacıyla Yatılı İlköğretim Bölge Okulları okulları kurulmuştur. Yatılı İlköğretim Bölge Okulları zorunlu eğitim çağındaki (6-14 yaş) maddi

imkanlardan yoksun öğrencilere eğitim ve barınma imkânı sağlayan eğitim kurumları olarak tasarlanmıştır.

- Yatılı İlköğretim Bölge Okulları, 222 sayılı İlköğretim ve Temel Eğitim Kanununa göre hazırlanan "Yatılı İlköğretim Bölge İlkokulları Yönetmeliği"nin 1.maddesindeki "Çeşitli sebeplerle henüz bir ilkokul açılmamış olup, birbirine yakın birkaç köyün bulunduğu yerlerde veya evleri ve ev grupları dağınık olan köylerde gündüzlü, yatılı, pansiyonlu bölge okulları açılır" hükmü gereğince planlanmış ve açılmaya başlanmıştır.
- 1997-1998 öğretim yılında sekiz yıllık zorunlu öğretim uygulamasının başlatılması ile birlikte Yatılı İlköğretim Bölge Okulları önem kazanmış ve sayılarının hızla artırılması ve yaygınlaştırılması amacıyla projede yer almıştır.
- Bu okullarda eğitim gören çocuklarımızın yiyecekleri, giyecekleri, ders kitapları, defterleri, harçlıkları, ders araç ve gereçleri ile her türlü giderleri devlet tarafından karşılanmaktadır.

#### **a) Bizim Odalar**

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları öğrencilerinin ders dışındaki zamanlarını değerlendirecekleri, kültürel ve sanatsal faaliyetlerden yararlanacağı, dinleneceği, eğlenirken eğitileceği, sıcak bir ev ortamı sunan, oyun araç ve gereçleriyle donatılmış modern mekanlardır. Projenin temelinde, ailelerinden uzakta büyüyen öğrencilere keyifli bir ortam yaratmak ve bu ortamı eğitici materyaller ile donatarak öğrencilerin eğitimlerine de destek olmak yatmaktadır.

Bizim Odalar öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimlerinin desteklenmesi amacıyla oluşturulan etkinlik programları ile rehber öğretmenlerin yönetiminde kullanılmaktadır. Bizim Odalar' da uygulanması planlanan faaliyetler, öğrencilerin okul saatleri dışında kalan süreyi en etkin şekilde değerlendirerek yaşam becerileri geliştirebilmelerini hedefleyen Masal Saati, Edebiyat Atölyesi, Bahçe Oyunları gibi etkinliklerini kapsamaktadır. Eğitim seminerlerine katılmış olan rehber öğretmenler, eğitim öğretim dönemine yönelik Bizim Oda kullanım faaliyet ve zaman planı hazırlayarak, uygulamaları gerçekleştirmektedir.

Proje kapsamında 2004 – 2006 yılları arasında Van, Hakkâri, Iğdır, Ordu, Balıkesir, Erzurum, Çankırı, Gaziantep, Rize, Kars, Bolu, Aksaray, Kocaeli, Adana, Hatay, Kilis, Şanlıurfa, Çanakkale, Kahramanmaraş, Karaman, Kayseri, Konya, Giresun ve Trabzon illerinde 101 Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Bizim Odalar' a kavuşmuştur.

2007 yılında Ağrı, Ardahan, Artvin, Kastamonu, Malatya ve Elazığ illerindeki 41 okulda da Bizim Oda kurulumu gerçekleşti. 2008 yılında İzmir, Manisa, Uşak, Antalya, Isparta, Amasya, Samsun, Tokat, Ankara, Kırıkkale, Niğde, Çorum ve Karabük illerinde bulunan 37 Yatılı İlköğretim Bölge Okulu'nda Bizim Odalar öğrencilerin kullanımına sunuldu. Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği programı kapsamındaki tüm Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında kurulması planlanan Bizim Odalar' in sayısı 2008 yılında 179'a ulaştı.

### **b) Öğretmene Destek ve Eğitim Projesi**

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları'nda çalışan öğretmenlerin diğer ilköğretim okullarında görev yapan meslektaşlarına oranla farklı sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca, okulların lideri konumunda olan yöneticiler de bu eğitim öğretim sürecinin etkin bir parçasıdır.

Günümüzde, yaşam boyu öğrenme ve mesleki-bireysel bilgi-becerilerin sürekli yenilenmesi ile geliştirilmesi yaklaşımı, öğretmenler ve yöneticilerin mesleki olarak desteklenmesini gerektirmektedir. Buradan hareketle, Öğretmene Destek ve Eğitim projesi kapsamında YİBO'da görev yapan öğretmenler ve yöneticilere bireysel ve mesleki gelişimlerinde destek olmak amacıyla bir dizi seminer ve atölye çalışması düzenlenmektedir. Eğitimlere her okuldaki, 1 Sınıf Öğretmeni, 1 Rehberlik Öğretmeni ve 1 Müdür veya Müdür Yardımcısı katılmaktadır.

### **c) Onlar da Çocuktur**

Öğretmenlerin, özellikle ergenlikteki öğrenciler üzerinde rol modellerinin kişilik gelişiminde ve geleceğe dönük amaçların belirlenmesinde etkileri büyüktür. Öğretmenlerinden başka örnek alacakları kişileri sınırlı olan yatılı öğrenciler için, özdeşim kurabilecekleri olumlu rol modelleri ve ufuklarını açacak insanlarla bir araya gelmeleri ve sohbet etme imkânı elde etmeleri çok önemli görülmektedir.

Öğrencileri çeşitli meslek dallarından örnek kişiler, sevilen sanatçılar, sporcular, kamuoyu liderleri, yörelerinin önde gelen kişileri ve başarılı olmuş eski mezunlar ile buluşturarak, öğrencilere rol modelleri sunmanın yanı sıra, onları düşünen birileri olduğu, ülkemiz için önemli birer birey oldukları mesajının verilmesi bu projenin ana amaçları arasında yer almaktadır.

#### **d) Arçelik A.Ş. Eğitim Bursu**

Arçelik A.Ş. Eğitim Bursu, Yatılı İlköğretim Bölge Okulları'ndan birincilikle mezun olan başarılı ve maddi olanaklardan yoksun öğrencilere, çağdaş, analiz-sentez yapabilen, evrensel değerlere açık, hür düşünceli, topluma yararlı, araştırmacı bireyler olarak yetişmeleri için fırsat eşitliği sağlamak üzere, lise öğrenimleri boyunca sağlanan maddi destektir. Eğitim bursu ile öğrencilerin eğitimleri için yapılacak maddi desteğin yanı sıra, diğer öğrencilerin de başarılı olmaya özendirilmesi, ailelerin ise çocuklarını okula gönderme yönündeki isteklerinin artırılması hedeflenmektedir.

#### **e) Gönüllü Aile Birliği**

Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği programının temeli, dünyada ve Türkiye'de son dönemde hızla yaygınlaşan "gönüllülük" felsefesine dayanmaktadır. Proje kapsamında, yerel mülki ve idari erkândan, üniversitelere ve ilin önde gelen özel sektör mensuplarına kadar her kesimden gönüllüler katkıda bulunarak, sivil toplum kuruluşları ile etkileşim içinde çalışmakta ve Yatılı İlköğretim Bölge Okulları'nda gönüllülük faaliyetleri yürütmektedir. Gönüllü Aile Birliği üyeleri, program kapsamındaki tüm illerde görev yapmaktadırlar.

#### **4.1.3. Çevre Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri**

- \_\_\_\_\_ Garanti Bankası 'Doğa İçin Garanti
- \_\_\_\_\_ Vodafone Türkiye 'Tema- Yeşile Saygılı Kırmızı'
- \_\_\_\_\_ Aras Kargo 'Yeşile Hayat-Hayata Yeşil'
- \_\_\_\_\_ Panasonic 'Okulumuz Yeşil'
- \_\_\_\_\_ Yapı Kredi 'Sınırsız Mavi'
- \_\_\_\_\_ Zorlu 'Enerjimiz Çocuklar İçin'
- \_\_\_\_\_ DHL 'Atık Kağıt Projesi'

- \_\_\_\_\_Aygaz 'Yarın Hava Nasıl Olacak?'
- \_\_\_\_\_İş Bankası '81 İlde 81 Orman'
- \_\_\_\_\_Philips 'Hedef: Küresel Aydınlanma'

Çevre alanında yapılmış olan çalışma örnekleri arasından Garanti Bankası / Doğa İçin Garanti çalışması incelenmiştir. Çalışma seçiminde Garanti Bankası'nın doğayı koruyucu çalışmalarının yanında, çevreye duyarlı ürünler üretme, çevre filmleri festivalleri sponsorluğu, çevre yayınları yayımlamak gibi geniş kapsamlı ve çevre merkezli çalışmaları, dikkat çekici niteliktedir.

#### 4.1.3.1. Garanti Bankası – "Doğa İçin Garanti" Kampanya İncelemesi



Garanti Bankası'nın çevresel sorunlar üzerine projelendirdiği ve 1992 yılından bu yana WWF-Türkiye ile birlikte yürüttüğü Doğa İçin Garanti Projesi örnek SS projesi olarak incelenecektir.

WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı), Türkiye'nin doğal kaynaklarının sürdürülebilir kullanımı ve korunması amacıyla farklı alanlarda ve disiplinler arası çalışan, kurumsallaşmış bir sivil toplum kuruluşudur. Doğal Hayatı Koruma Vakfı, 1996 yılında Doğal Hayatı Koruma Derneği'nin öncülüğünde kurulmuş, 2001 yılında dünyanın en etkin ve saygın doğa koruma kuruluşlarından olan WWF'nin Türkiye ulusal kuruluşu olarak, WWF-Türkiye ünvanını almıştır.

Doğanın zarar görmesini durdurmayı ve verilen zararları onarmayı amaçlayan uluslararası bir sivil toplum kuruluşu olan WWF, dünya çapında desteklediği 2 bin koruma projesi ve 4 bine yakın çalışanıyla dünyanın en büyük çevre kuruluşu konumundadır. Vakıf, projelerini 100'ü aşkın ülkede, iklim değişikliği, ormanlar, tatlı

sular, denizler, türler ve sürdürülebilirlik ana başlıkları altında gerçekleştirmektedir.<sup>141</sup>

Garanti, doğaya yönelik çalışmalarını, birbirine bağlı üç ana ekseninde gerçekleştirmektedir:

- Doğal kaynakların çağdaş yöntemler kullanılarak akılcı ve verimli şekilde kullanımını sağlamak, doğa ile ekonominin birleştiği noktada gelir kaynağı yaratmak amaçlı çalışmalara destek vermek,
- Doğayı koruma yöntemlerine kamuoyunun ilgi göstermesini sağlamak amacıyla çevre bilinci yaratmaya yönelik iletişim çalışmalarını desteklemek,
- Çevreyle ilgili çalışmalarda oluşturulan bilgi birikiminin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamak amacıyla kalıcı eserlerin hazırlanmasına destek vermek.

Doğa için Garanti sloganı ile Garanti Bankası'nın katkı sağladığı çevreci projelere, WWF-Türkiye, Türkiye'nin doğal kaynaklarının sürdürülebilir kullanımına ve korunmasına yönelik çalışmalarının önemli bir bölümünde Garanti Bankası'nın sağladığı katkılar önemlidir. Bankanın 50. yaşını kutladığı 1996'da, "Yarıma Dört Işık" adlı bir proje yarışması düzenleyerek çevre dalında birinciliği alan "Fethiye'den Antalya'ya Likya Yolu" projesi bağlamında restorasyonuna destek verdiği Likya Yolu işaretleme çalışmalarının tamamlanması, bu katkılardan sadece bir tanesidir. Ayrıca Garanti Bankası, Kültür Bakanlığı'nın himayesi ve WWF-Türkiye'nin danışmanlığında TÜRSAK Vakfı tarafından düzenlenen Uluslararası Çevre Filmleri Festivali'nin, 1997 yılından itibaren 6 yıl boyunca ana sponsorluğunu yapmıştır.

WWF-Türkiye ve Garanti Bankası, 1998'den itibaren 5 yıl boyunca Çevre Haberleri Yarışması düzenlemiştir. Amaç; yaptıkları haberlerle kamuoyunda çevre bilincini artırarak çevrenin korumasına katkıda bulunan medya mensuplarının

---

<sup>141</sup> 'Doğa İçin Garanti' 28.10.2012, <[http://www.garanti.com.tr/tr/garanti\\_hakkinda/toplumsal\\_paylasim\\_projeleri/dogaya\\_destek\\_projeleri.page?>](http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/toplumsal_paylasim_projeleri/dogaya_destek_projeleri.page?>)

çalışmalarına destek olmak, çevre konusunu medya aracılığıyla kamuoyunun gündeminde tutmak olmuştur.

Garanti, Atlas Dergisi'nin çevre bilincinin güçlenmesine katkı sağlamak amacıyla hazırladığı çevre özel sayısı Yeşil Atlas'a, 2000 yılından bu yana destek vermektedir. Yine 1997 yılında Garanti'nin katkısıyla yayınlanan bir kitapta, sağlıklı bir doğal çevrenin en önemli göstergesi olan kuşlar açısından değerli 97 alan anlatılmıştır. 1995 yılında Garanti Bankası'nın katkısıyla yayınlanan bir başka kitap, kuş gözlemcileri için vazgeçilmez bir kaynak olmuştur. 2003 yılında Garanti Bankası'nın katkılarıyla yayınlanan diğer bir kitap, nesli tehlike altındaki nadir ve endemik bitki türlerinin çeşitliliğini içeren doğal alanları tanımlamıştır. Garanti'nin desteğiyle yayınlanan 'Doğadaki Ayak İzlerimiz' kitabı, doğanın kirlenmesinde ve tahrip edilmesinde toplumun tüm kesimlerinin payı olduğu düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. WWF-Türkiye'nin başlattığı tüm Türkiye'yi kapsayan ve bir yıl sürmesi planlanan su kampanyası kapsamında Garanti Bankası'nın katkılarıyla "Su" kitabı hazırlanmıştır.

National Geographic, Garanti Bankası ve WWF Türkiye'nin işbirliği ile. "Dünyayı Kurtarmak İçin" kitabı yayınlamıştır ve kitapta, kaynakları giderek zorlanan doğayı güven altına alacak 100 pratik strateji sunmaktadır. Bununla beraber, Garanti Bankası, insanla doğanın uyum içinde olduğu, yaşanabilir bir dünya için yapabileceklerimizi küçümsemeyip sorumluluğu paylaşmak ve küresel ısınmayı durdurabilmek için işyerinde, evde, bahçede alışverişte tatilde alınabilecek 101 önlemin sıralandığı bir kitapçık hazırlanmıştır.

Garanti Bankası, doğanın korunması çalışmalarına kart kullanıcılarını da ortak etmek için, 2007 yılında Çevreci Bonus Card'ı çıkarmıştır. Kartın yapımında mümkün olan en az seviyede PVC kullanılmış ve doğada daha hızlı yok olması sağlanmıştır. Her ay müşterilere gönderilen hesap ekstreleri ise sadece e-posta yoluyla iletilerek, kâğıt kullanılması gereken çalışmalarda, geri dönüşümlü kâğıt kullanılmıştır.

Garanti, WWF-Türkiye ile yaptığı çalışmalar sayesinde, 1996 yılında, Birleşmiş Milletler Çevre Programı'nın verdiği Global 500 Roll of Honour Çevre

Ödülü'nü almıştır. Kurum, 2001 yılında ise WWF tarafından Altın Panda ile ödüllendirildi ve 2008 yılında 2. kez Altın Panda Ödülü'nün sahibi oldu.

Garanti Bankası yukarıda incelenen tüm SS çalışmaları toplamında, sektöründe, çevre alanındaki duyarlılığı ve uzun soluklu çalışmaları ile takdir toplayarak, kurumsal imajını daha da kuvvetlendirmektedir.

#### 4.1.4. Kültür-Sanat Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri

- \_\_\_\_\_Doğuş Grubu 'Kampüste Senfonik Akşamlar'
- \_\_\_\_\_Scotch 'Artık Sanat Zamanı' Yarışması
- \_\_\_\_\_P&G 'Hayalden Gerçeğe'
- \_\_\_\_\_Ülker 'Çocuk Sinema Şenliği'
- \_\_\_\_\_Eti 'Eti Çocuk Tiyatrosu'
- \_\_\_\_\_Nokia 'Düşler Atölyesi'
- \_\_\_\_\_BP 'Türkiye Çocuk Tiyatrosu'
- \_\_\_\_\_DHL 'DHL ve İstanbul Film Festivali 25.'

Yukarıda sıralanmış örnekler arasından seçilen Doğuş Grubu/ Kampüste Senfonik Akşamlar projesi, Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası sponsorluğu ile Anadolu şehirlerindeki üniversite gençlerine klasik müziği tanıtmaya yönelik olarak önem kazanmaktadır.

##### 4.1.4.1. Doğuş Grubu - 'Kampüste Senfonik Akşamlar'





Türkiye Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası (CSO) 1826 yılında kurulmuştur. Kültür ve sanat faaliyetlerine olan desteği ile her zaman ön plana çıkan Doğu Holding, Kasım 2007 tarihinde orkestranın 3 yıl boyunca ana sponsoru olmak ve "Teknik İyileştirme Projesi"ni başlatmak için Kültür ve Turizm Bakanlığı ile bir anlaşma imzalamıştır. Ekim 2008'de orkestranın bina içi, konser salonu, peyzaj çalışmaları, orkestra ve ofis mobilyalarını kapsayan yenileme çalışmaları, Doğu Holding tarafından gerçekleştirilmiştir.<sup>142</sup>

Doğu Holding, 2009 yılında CSO sponsorluğu kapsamında, "Kampüste Senfonik Akşamlar" adı altında yeni bir kurumsal sponsorluk projesi başlatmıştır. Bu projenin amacı; orkestrayı daha önce hiç ziyaret etmediği Anadolu şehirlerindeki devlet üniversitelerine götürmek ve bu şekilde üniversite öğrencilerine ve yerel toplumlara klasik müziği tanıtmaktır. Projenin 13-17 Ekim 2009 tarihlerinde gerçekleştirilen pilot turnesi, Konya, Niğde ve Gaziantep şehirlerini kapsamıştır ve toplamda 2.200 izleyiciye ulaşmıştır.

Tanınmış Türk piyanisti İdil Biret, tüm turne boyunca solist olarak orkestraya eşlik etmiştir.

Kars Kafkas Üniversitesi, Erzurum Atatürk Üniversitesi, Rize Üniversitesi, Giresun Üniversitesi ve Trabzon Karadeniz Teknik Üniversitesi kapsamında 2010 yılı Ekim ayı itibarıyla başlayan proje, 5.500 izleyiciye ulaşarak, hedefini aşmıştır.

Üniversiteler ile sanatın buluşması kapsamında başlatılan bu proje, Türkiye'de sanatın metropollerin dışına çıkarak Anadolu'ya ulaşması ve gençlerle buluşması, ülkemizde sanatın ulaşılabilirliğinin sağlanması açısından son derece önemlidir. CSO'yu bugüne kadar gitmediği Anadolu'daki illere götürerek, bu illerde bulunan üniversiteler aracılığıyla gençlere ve bölge halkına klasik müziği sevdirmeyi hedefleyen turne, kısa zamanda hedefine ulaşmıştır. Bununla beraber, kurum tarafından sağlanan finansman destekleri de, sanatsal çalışmaların ilerleyebilmesi açısından takdir toplamaktadır.

---

<sup>142</sup> 'Doğu Holding, Kültür-Sanat', 29.10.2012, [http://www.dogusgrubu.com.tr/web/90-369-1-1/dogus\\_grubu\\_-\\_tr/topluma\\_katki/kurumsal\\_sponsorluk\\_projeleri\\_sub/dogus\\_holding](http://www.dogusgrubu.com.tr/web/90-369-1-1/dogus_grubu_-_tr/topluma_katki/kurumsal_sponsorluk_projeleri_sub/dogus_holding).

#### 4.1.5. Spor Alanında Yapılmış Sosyal Sorumluluk Kampanya Örnekleri

- \_\_\_\_\_ Ülker 'Basketbol Minikler Şenliği'
- \_\_\_\_\_ P&G 'Okulum'dan Olimpiyat Oyunlarına
- \_\_\_\_\_ Panasonic 'Paralimpik Kış Oyunları Desteği'
- \_\_\_\_\_ DHL 'Formula 1 Yarışlarına Destek'
- \_\_\_\_\_ ES Voleybol Spor Klübü 'Bir Sporcu Yetiştiriyorum'

Spor alanında gerçekleştirilmiş çalışmalar arasından Ülker/ Basketbol Minikler Şenliği kampanyası seçilmiştir. Kampanyadaki takım ruhuna vurgu, şampiyonluk hedefine odaklanmamış, rekabeti sertleştirmeyen anlayışı ve Türkiye'nin farklı illerinde çocuklar bulduğu bir yapısının olması, çalışmaya değer katmaktadır.

##### 4.1.5.1. Ülker "Basketbol Minikler Şenliği" Kampanya İncelemesi



2005 yılında Türkiye Basketbol Federasyonu tarafından düzenlenen Minikler Basketbol Şenliği'ni destekleme kararı alan Ülker, çocuk ve spor konulu projelerine ilk olarak basketbol ile başlamıştır. Bu organizasyonda ana felsefe, Türkiye'nin birçok farklı bölgesinden gelen çocuklara sporun yanı sıra, dostluk, arkadaşlık, takım ruhu gibi değerlerin aşılması olmakla beraber, hedef olarak şampiyonluk gösterilmemiştir.

Ülker, Ankara, İzmir, Konya, Çanakkale, Nevşehir gibi şehirlerden gelen 5000 ve üzeri çocuğu ağırlamış ve çocukların hayatlarına basketbolu kazandırmıştır.

2010 FIBA Dünya Şampiyonası'nda da Minikler Şenliği'ne katılan çocukları unutulmamış, Ankara, İzmir ve Kayseri'den şenliğe düzenli olarak katılan takımların

oyuncularına FIBA Dünya Şampiyonası heyecanını yaşatılmıştır. Bu organizasyon ile toplam 100 çocuk dünyanın en iyi basketbolcularını tribünden canlı olarak izleme fırsatı bulmuştur.

Ülker Minikler Basketbol Şenliği ile<sup>143</sup>

- Her yıl farklı bir ilde çocuklar bir araya gelip maç yapmakta,
- Kazananın ve kaybedenin olmadığı şenliklerde yine beslenme, psikoloji, çevre eğitimleri veriliyor, tarihi mekânlar gezilmekte,
- Katılımcılar, son gün düzenlenen yetenek yarışmaları ve piknikte doyusuya eğlenilerek, şenliğe katılan 1.000'e yakın öğrenciye, şenlik sonrasında madalya ve katılım belgesi verilmektedir.

## **4.2. Kurumsal İletişimin Sürdürülebilirliği Açısından Sosyal Sorumluluk Kampanyaları Üzerine Uygulamalar**

### **4.2.1. Çalışmanın Amacı**

Araştırma ile amaçlanan öncelikle kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler profesyonellerinin, bir başka deyişle işletmelerin kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama birimlerinde çalışan “uzman”lar aracılığı ile işletmelerin KSS projelerini ne şekilde konumlandığını ortaya koymak, bu projelerin kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini öğrenebilmek ve kurumların bu SS projelerinden beklentilerini belirlemektir. Araştırmada ayrıca firmalarda bu görevle yetkili profesyonellerin KSS konusundaki algı ve tutumlarını belirleyebilmek önem kazanmaktadır.

Elde edilen bulgular sonuç bölümünde, ‘Kurumlar açısından SS projeleri, kurumsal iletişimin devamlılığını sağlamaya yönelik stratejik bir çalışmalar bütünü olarak mı konumlandırılmıştır?’ yoksa ‘SS projeleri, kurumsal iletişimin sürdürülmesi düşüncesinden bağımsız olarak toplumsal refah düzeyini arttırmaya mı odaklıdır?’ sorusuna cevap olacaktır.

---

<sup>143</sup> <http://www.ulker.com.tr/tr/toplum-icin/sosyal-sorumluluklarimiz/cocuk-ve-spor/cocuk-ve-basketbol>

#### **4.2.2. Çalışmanın Önemi**

KSS çalışmalarının ülkemizde hızla yükselişi ile bu alanın tüm yönleriyle ele alınması gerekmektedir. Neredeyse bir ‘iş alanı’ halini almış KSS konusu ile ilgili yürütülen çalışma sayısı arttıkça, sağlıklı verilere ulaşabilmek mümkün olacaktır.

#### **4.2.3. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni belirlenirken profesyonel halkla ilişkiler, kurumsal iletişim hizmeti alan veya bu konuda sürekli olarak bir birim çalıştıran firmaların KSS konusunda belirli bir bilince sahip oldukları varsayılmış ve bu işletmeler evren olarak seçilmiştir.

Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren, KSS projeleri yürüten ve halkla ilişkiler - kurumsal iletişim danışmalılığı ajansı ile çalışan ve/veya kendi birimini bulduran işletmeler ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda farklı sektörlerde faaliyet gösteren Doğu Grubu, Garanti, Pirelli, Özgörkey Grubu, Arçelik ve BASF şirketlerindeki kurumsal iletişim – halkla ilişkiler birimi yönetici ve çalışanlarına elektronik posta yoluyla sorular gönderilmiş ve yanıtlamaları istenmiştir.

#### **4.2.4. Çalışmada Veriye Ulaşma Amaçlı Yöntem Ve Uygulamalar**

İşletmelerin KSS projelerini ne şekilde konumlandığı ile ilgili olarak, sektörde çalışan “profesyonellerin” konu ile ilgili tutumları hazırlanmış sorular ve alınan yanıtları ile belirlenmiştir. Katılımcılardan hazırlanmış soruların on-line olarak (e-posta yolu ile) yanıtlanması istenmiştir. Hazırlanan ve kurumlardan cevaplanması istenen ilk iki soru, SS projeleri ile ilgili alanların seçimi ve sürdürülebilirlik üzerine olmuştur. Son iki soruda ise çalışmaların kurum ve toplum bazındaki etkileri öğrenilmeye çalışılmıştır.

#### **4.2.5. Çalışmada Veriye Ulaşma Amaçlı KSS İle İlgili Kurum Yetkililerine Yöneltilmiş Sorular ve Cevapları (Aralık, 2012)**

Çalışmada hazırlanmış sorular, kurumların yetkili kişilerine iletilmiştir. Yetkili isimler sorulara tek tek cevap vermişler ancak bazı firmalar 3. ve 4. soruları birleştirerek yanıtlamayı uygun görmüşlerdir.

Sorular:

1. KSS projesi oluştururken, hangi alanda çalışacağımız konusundaki kistaslarınız nelerdir?
2. Kurumunuzca gerçekleştirilen SS projelerinin, kurumsal iletişiminizin sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini özetler misiniz?
3. SS projelerinizin marka imaj ve itibarınız üzerinde ne tür etkiler yarattığını açıklayabilir misiniz?
4. İncelenen SS projenizin ya da genel açıdan SS çalışmalarınızın toplumsal açıdan yarattığı değerden bahseder misiniz?

**Cevaplar:**

#### **4.2.5.1. Doğu Grubu- Aylin Bekem (Kurumsal İletişim-Pazarlama Departmanı)**

1-Doğu Grubu, KSS çalışmalarına “proje” olarak bakmamaktadır. Kurumsal sorumluluk gelip geçici bir proje değil, bir süreç yönetimidir ve şirketin tüm birimlerini doğrudan ilgilendirir.

Doğu Grubu için de KSS veya kurumsal sorumluluk, şirketin iş yapış biçiminin bir parçasıdır. Doğu Grubu, 2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni imzalamasının ardından şirket olarak kurumsal sorumluluğun yönetim ve faaliyet biçiminin bir parçası olduğunu da taahhüt etmiştir.

Kurumumuz, 2010 yılından itibaren bu konuya büyük önem vermekte ve her yıl düzenli bir şekilde kurumsal sorumluluk performanslarını doğru ve tüm taraflara fayda sağlayacak biçimde uluslararası raporlama çerçevesi olan GRI (Global Reporting İniative) ilkelerine uygun olarak raporlamaktadır.

İlk olarak, şirket içinde her birimin yöneticilerinin yer aldığı bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Takımı kurulmuştur. Bu takım Kurumsal Yönetim Komitesi’ne bağlı olarak görev yapmaktadır. 2010 yılında ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışma Grubu’ tarafından, düzenlenen 2 çalıştayla, şirketin öncelikli alanları belirlenmiştir. Kurumumuz, her yıl sosyal, çevresel ve ekonomik etki alanı içinde yer alan öncelikli konulardaki performansını ilgili başlıklar altında açıklamaktadır.

2011 yılında kurumsal sorumluluk strateji ve politikalarını belirlenmiştir. Bu strateji ve politikalar doğrultusunda şirketin odak alanları belirlenmiştir. Doğuş Grubu, kurumsal sorumluluk hedeflerini bu odak alanlar öncelikli olmak üzere özel bir aksiyon planıyla hayata geçirmektedir.

Çoğunluğun “Sosyal Sorumluluk Projesi” olarak adlandırdığı “Toplumsal Katılım” çalışmalarımız belirlenirken de bu başlık altında yer alan “Trafikte Güvenlik, İş Etiği, Toplumsal Katılım, İşbirliği ve Diyalog” odak alanları göz önünde bulundurulur ve bu alanlara yönelik çalışmalar hayata geçirilmektedir.

2-Şirketimiz odak alanları doğrultusunda, toplum yararına ve sürdürülebilirliği olan toplumsal katılım uygulamalarını hayata geçirir. Kurumsal iletişim faaliyetlerimiz, sadece toplumsal katılım çalışmalarımız için değil tüm iş süreçlerimiz için aynı prensiplerle yönlendirilir.

Paydaşlarına yakın bir şirket olmayı hedefleyen kurumumuz, yüksek iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymaktadır. Paydaşlarının yaptığı değerlendirmelere önem veren ve onların çıkarlarının korunmasına saygı gösteren, beklentilerini tespit ederek ve sürekli izleyerek bu beklentilerin üzerinde yaratıcı hizmet sunan bir şirket olarak algılanmak, iş hedeflerimiz, stratejik büyüme ve sosyal çalışmalar açısından büyük önem taşımaktadır. Doğuş Grubu, iş dünyasıyla ilgili sivil toplum ve meslek kuruluşlarında, öncü ve lider konumuna uygun aktif roller üstlenmektedir. Kurumsal iletişim strateji ve uygulamalarımız şirketin Stratejik Pazarlama ve Kurumsal İletişim Departmanı tarafından yönetilmekte ve yürütülmektedir. Kurumumuzun paydaşları ile paylaştığı, şirkete ve kurum sözcülerine ilişkin tüm bilgiler, ‘Stratejik Pazarlama’ ve ‘Kurumsal İletişim’ Departmanı tarafından dürüstlük ilkesi ön planda tutularak, hesap verebilir ve şeffaf bir iletişim yöntemi kullanılarak hazırlanmaktadır.

3-Dünya çapında yapılan araştırmalar, şirketlerin KSS çalışmalarını yürütme nedenleri arasında marka imajı ve itibarına katkılarının da yer aldığını göstermektedir. Doğuş Grubu’nun kurumsal sorumluluk vizyonu içinde de marka itibarı yer almaktadır. Bununla birlikte, marka itibarı kurumsal sorumluluk çalışmalarımızın tek nedenini oluşturmamaktadır. Türkiye’deki yüksek performanslar arasında yer alan kurumsal sorumluluk çalışmalarımız, şirketimizin ve

şirket çalışanlarımızın iş yapış biçimi haline gelmiştir. Bu da doğal bir sonuç olarak markamızın itibarına olumlu etki etmektedir.



4- "Kampüste Senfonik Akşamlar" turnesi Doğu Grubu'na ait bir çalışmadır. CSO'yu bugüne kadar gitmediği Anadolu'daki illere götürerek, bu illerde bulunan üniversiteler aracılığıyla gençlere ve bölge halkına klasik müziği sevdirmeyi hedefleyen turne, çoksesli evrensel sanat müziğinin Türkiye'de yaygınlaştırılması için önemli bir adım olmuştur. Çeşitli projeler üreterek klasik müziğin daha fazla insan tarafından tanınıp sevilmesini hedefleyen Doğu Grubu, bu çalışması ile binlerce öğrenciye ulaşmıştır

#### 4.2.5.2. Garanti Bankası- İnci Akbaydar (Kurumsal Pazarlama ve İletişim Departmanı)

1-Garanti Bankası olarak kurumsal sorumluluk bilinciyle yürüttüğümüz topluma yönelik faaliyetlerimizde, sadece müşterilerimizin değil, çalışanlar dahil tüm sosyal paydaşlarımızın, parçası olmaktan gurur duyduğu bir kurum olmayı amaçlıyoruz.

Ülkemize, topluma ve bireylere sağlayacağımız katma değere verdiğimiz önemle, ülkenin ve toplumun ihtiyaçlarını sürekli izliyor, kurumsal sorumluluk çalışmalarımızı bu doğrultuda geliştiriyor ve yürütüyoruz. Uzun soluklu destekler sağlayarak, bireyin ve toplumun vizyonunu geliştirmeyi hedeflediğimiz alanları, eğitim, sanat, kültür, spor, çevre alanları olarak sıralayabiliriz. Bizim için bu alanlara destek veren tüm projeler, topluma fayda yaratması açısından büyük önem taşıyor.

Toplum yararına çalışan, değer yaratan kuruluşlara (WWF Türkiye, TOG, İKSV, vb.) uzun yıllardır destek veriyoruz, onlarla ortak projeler üretiyoruz. Ayrıca insana yatırım yapan projeler tasarlayan, toplumsal etkileşimlere açık, alanında örnek teşkil edecek nitelikte kurumların hayata geçirilmesine katkıda bulunuyoruz. Bu kurumlarla sürdürülebilir ve kalıcı bir yapı oluşturarak, geniş katılımlı bir fayda yaratmayı, tüm paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı hedefliyoruz..

2/3- Bizim için şirket itibarından daha önemli olan, destek verdiğimiz proje ve etkinliklerin ülkemize, toplumumuza, gelecek nesillere nasıl bir katma değer sağladığıdır. KSS alanında benimsediğimiz yaklaşımın, kurumsal davranışa dönüşmesi bizim için bu, en büyük ödüldür. Garantilerin yürüttüğü gönüllü çalışmaların sayısının her geçen gün artması, bunun en büyük göstergesidir.

Elbette ki sürdürülebilirliği esas alan bir kurum olarak, yarattığımız katma değeri çeşitli yöntemlerle ölçüyor, projelerimizi bu doğrultuda geliştiriyor ve yönetiyoruz.

SS projelerinde önemli olan çok görünür olmak ve ilk olarak akla gelmek değil, uzun vadeli yatırımlar yapmak ve kalıcı olmayı hedeflemektir. Destek vereceğimiz ve gerçekleştireceğimiz projeleri seçerken, kurum ve marka imajına katkıdan ziyade “bize ve değerlerimize ne katar, biz topluma ne katarız?” diye düşünüyoruz. Bu sorulara olumlu cevaplar vererek alınan kararların sağlıklı ve her kesim açısından yararlı olduğuna inanıyoruz.

Kurumsal imajımızın oluşmasında elbette SS projelerimizin önemli bir rolü bulunuyor. Bu projelerin bankamızın imajına katkısını, Garanti Bankası kurumsal kimliğiyle özdeşleşme sürecini takip ediyoruz. Her alandaki çalışmalarımızın Garanti markasına ve bankanın genel imajına olumlu katkılarda bulunduğunu söyleyebiliriz.

4- Doğaya yönelik çalışmalarımızı, birbirine bağlı üç ana eksenle gerçekleştiriyoruz:

–Doğal kaynakların çağdaş yöntemler kullanılarak akılcı ve verimli şekilde kullanımını sağlamak, doğa ile ekonominin birleştiği noktada gelir kaynağı yaratmak amaçlı çalışmalara destek vermek,



- Doğayı koruma yöntemlerine kamuoyunun ilgi göstermesini sağlamak amacıyla çevre bilinci yaratmaya yönelik iletişim çalışmalarını desteklemek,
- Çevreyle ilgili çalışmalarda oluşturulan bilgi birikiminin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamak amacıyla kalıcı eserlerin hazırlanmasına destek vermek.

Bu ilkeler doğrultusunda 1992 yılından bu yana WWF-Türkiye'nin projelerinin ana destekçileri arasında yer alıyoruz. WWF-Türkiye, Türkiye'nin doğal kaynaklarının sürdürülebilir kullanımına ve korunmasına yönelik çalışmalarının önemli bir bölümünü, Garanti Bankası'nın katkılarıyla gerçekleştiriyor.

2003 yılında başlatılan **Alan Koruma Programı**, Garanti'nin desteğiyle yürütülüyor. Program, gelecek kuşakların yaşam kalitesini güvence altına almayı, ülkenin ve bireylerin refah düzeyini yükseltmeyi hedefliyor. Amaç, Türkiye'nin biyolojik çeşitlilik açısından zengin alanlarının korunmasını, onarılmasını, sürdürülebilir ve akılcı kullanımını sağlamak...

WWF-Türkiye 1992 yılından bu yana, önemli bir ihracat ürünü olan soğanlı bitkilerin korunması amacıyla aktif çalışmalar yapıyor. Çiçek soğanlarının her yıl üst üste toplanması yerine, köy düzeyinde üretim yapılmasını teşvik ediyor. Proje çerçevesinde, doğal çiçek soğanlarının en fazla toplandığı Toros Dağları'ndaki Dumlugöze ve çevresindeki iki köyde gönüllü üreticilerle kardelen yetiştirilerek ihraç ediliyor. Yöre halkına sürdürülebilir bir gelir kaynağı sağlayan projenin ilk uygulamasında 2 tonluk üretim yapılması ve 12 milyar liraya yakın gelir elde edilmesi, çabaların sonuçsuz kalmadığının önemli bir göstergesi...

WWF-Türkiye'nin Garanti Bankası desteğiyle sürdürdüğü bir başka çalışma da zengin biyolojik çeşitliliğe sahip Küre Dağları Milli Parkı'na yönelik projeler, özellikle de Çevre ve Orman Bakanlığı'yla birlikte hazırlanan "Küre Dağları Milli Parkı ve Tampon Bölgesi'nde Biyolojik Çeşitliliğin Korunması ve Sürdürülebilir Doğal Kaynak Yönetimi" projesi. Proje, milli parkta biyolojik çeşitliliğin korunmasını, etkin korumanın güvence altına alınması için yerel halka yönelik alternatif geçim olanaklarının yaratılmasını, doğayı koruma bilincinin artırılmasını ve tampon alanda sürdürülebilir doğal kaynak yönetimi oluşturulmasını amaçlıyor.

Proje kapsamında, doğayı koruma yoluyla alternatif sosyo-ekonomik olanaklar yaratmayı amaçlayan ilk çalışmalar, milli parkın içinde pilot alan olarak seçilen Pınarbaşı ilçesinde 2001 yılında başlatıldı. İlçede yıkılmaya yüz tutmuş Paşa Konağı, yerel yetkililerle işbirliği içinde, WWF İsviçre, Hollanda Büyükelçiliği ve Garanti Bankası'nın desteğiyle bir yılda onarıldı ve konaklama hizmeti vermek üzere faaliyete geçti. Pınarbaşı Eko-Turizm Merkezi adıyla faaliyet gösteren konağın hizmete girmesiyle, bölgeye ait kültürel bir zenginlik ekonomik yaşama kazandırılarak, yöre halkına gelir kaynağı yaratıldı.

Toplumda çevre bilincinin yaygınlaşmasına yönelik çalışmalarımızı ise şu şekilde sıralayabiliriz:

Yarına Dört Işık Proje Yarışması - Fethiye'den Antalya'ya Likya Yolu, Uluslararası Çevre Filmleri Festivali, Çevre Haberleri Yarışması, Yeşil Atlas Desteği, Yayınlar, Küresel İklim Değişikliği İle İlgili Çalışmalar, Çevreye Duyarlı Bankacılık Ürünleri.

50. yaşımız kutladığımız 1996'da, "Yarına Dört Işık" adlı bir proje yarışması düzenledik. Çevre, eğitim, spor ve endüstriyel tasarım konularında gerçekleştirilen yarışmada, çevre dalında birinciliği "Fethiye'den Antalya'ya Likya Yolu" projesi kazandı. Garanti'nin restorasyonuna destek verdiği Likya Yolu, işaretleme çalışmalarının tamamlanmasıyla hayata geçirildi. Yol boyunca yerleştirilen yönlendirme tabelaları, her yıl periyodik olarak yaz ve kış dönemlerinde bakıma alınıyor.

Türkiye'nin planlanmış ilk uzun mesafe yürüyüş yolu olan Likya Yolu'nda, Fethiye'den Antalya'ya kadar uzanan parkurları tanıtan 9 bölümlük **Likya Yolu Belgeseli** de Garanti'nin desteğiyle hazırlandı. Proje kapsamında Fethiye'den Antalya'ya Likya Yolu isimli kitap yayımlandı. Likya Yolu'nun bakımı ise Garanti Bankası tarafından yapılmaktadır.

### **Uluslararası Çevre Filmleri Festivali**

Kültür Bakanlığı'nın himayesi ve WWF-Türkiye'nin danışmanlığında TÜRSAK Vakfı tarafından düzenlenen Uluslararası Çevre Filmleri Festivali'nin, 1997 yılından itibaren 6 yıl boyunca ana sponsorluğunu üstlendik. Çevre sorunlarını

kültürel bir platformda gündeme getirmeyi ve çevre bilincinin yaygınlaştırılmasına sinemanın etkili diliyle katkıda bulunmayı hedefleyen festival, ülkemizin ilk tematik festivali olma özelliğini taşıyor.

### **Çevre Haberleri Yarışması**

WWF-Türkiye işbirliğiyle 1998'den itibaren 5 yıl boyunca Çevre Haberleri Yarışması düzenledi. Amaç, yaptıkları haberlerle kamuoyunda çevre bilincini artırarak çevrenin korumasına katkıda bulunan medya mensuplarının çalışmalarına destek olmak, çevre konusunu medya aracılığıyla kamuoyunun gündeminde tutmak.

### **Yeşil Atlas**

Atlas Dergisi'nin çevre bilincinin güçlenmesine katkı sağlamak amacıyla hazırladığı çevre özel sayısı Yeşil Atlas'a, 2000 yılından bu yana destek veriyoruz.

### **Yayınlar**

İlgili resmi ve bilimsel kurumlar, araştırmacılar için referans niteliğinde olan "Türkiye'nin Önemli Kuş Alanları", "Türkiye ve Avrupa'nın Kuşları", "Türkiye'nin Önemli Bitki Alanları", "Doğadaki Ayak İzlerimiz", "Suyun Yeryüzündeki Serüveni" kitaplarının yayınlanmasına destek sağlandı.

### **Küresel İklim Değişikliği İle İlgili Çalışmalar**

Küresel iklim değişikliği konusunda farkındalık yaratmak amacıyla hayata geçirdiğimiz projeler kapsamında, 2007 yılının başından itibaren çeşitli etkinlikler gerçekleştirildi. İlk olarak, küresel iklim değişikliği konusunu dünyaya anlatmayı misyon edinen eski ABD Başkan Yardımcısı Al Gore'un 2 Oscar ödüllü Uygunsuz Gerçek belgeselinin Türkiye gösterimi, United International Pictures ve WWF-Türkiye işbirliğiyle, Garanti Bankası tarafından kurumsal olarak desteklendi. Şubat ayında vizyona giren filmin daha çok kişi tarafından izlenmesini sağlamak amacıyla tanıtım kampanyası yapıldı. Kampanya çerçevesinde gazete ilanı, televizyon reklamı ve billboard mecraları kullanıldı. Küresel iklim değişikliğinin önlenmesine yönelik insanların günlük hayatlarında yapabileceği 10 basit şeyi anlatan tanıtım kartları hazırlandı ve sinema, cafe gibi mekânlarda dağıtıldı. Basın ve fikir öncülerinden

oluşan bir gruba filmin özel gösterimi düzenlendi. Mars sinemaları, film için indirimli fiyat uygulaması yaptı. Bu uygulama gazete ilanıyla duyuruldu.

12 Haziran 2007 tarihinde Garanti Bankası ve WWF-Türkiye ev sahipliğinde gerçekleştirilen ve küresel iklim değişikliği konusunda konferans, Al Gore’u Türk iş dünyası, basın ve fikir önderlerinden oluşan 700 kişilik bir izleyici kitleleriyle bir araya getirdi.

Küresel İklim değişikliğini durdurabilmek için işyerinde, evde, bahçede, alışverişte tatilde alınabilecek 101 önlemin yer aldığı bir kitapçık hazırlandı ve tüm Garanti çalışanlarına dağıtıldı.

### **Çevreye Duyarlı Bankacılık Ürünleri**

“Doğa için Garanti” sloganıyla 20 yıldır WWF’in çevre projelerine destek olan Garanti Bankası, doğanın korunmasına uzun yıllardır yaptığı katkıya, 2007 yılında kart kullanıcılarını da ortak etmek için Çevreci Bonus Card’ı çıkarttı.

Şubat 2007’de kullanıma sunulan **Çevreci Bonus Card** sahipleri harcama tutarına ve kart çeşitine göre kazandıkları bonusun %10 ila %30'u arasında değişen kısmıyla, WWF-Türkiye’nin doğa koruma çalışmalarına katkıda bulunuyor. Kartın yapımında mümkün olan en az seviyede PVC kullanılıyor ve doğada daha hızlı yok olması sağlanıyor. Ayrıca Çevreci Bonus’un iletişimde kullanılan zarf, mektup ve broşürler gibi tüm basılı malzemeler için geri dönüşümlü kağıt tercih ediliyor. Her ay müşterilere gönderilen hesap ekstreleri ise sadece e-posta yoluyla iletiliyor. Böylece, kağıt tasarrufunun yanı sıra WWF-Türkiye’ye ekstra bağış da sağlanıyor.

Sosyal sorumluluğu tüm özellikleriyle içinde barındıran **Çevreci Bonus Card**, tüketiciler tarafından çok büyük bir ilgi gördü. Reklam kampanyalarıyla ürünün tanıtılmasının yanı sıra, dünyayı tehdit eden bu soruna işaret edilmesi de amaçlandı.

### **4.2.5.3. Pirelli- Melis Gürbüz (Kurumsal İletişim Departmanı)- Aralık, 2012**

1-SS alanındaki stratejilerimizi planlarken Pirelli Grubu’nun Sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarından ve kıstaslarından faydalanmaktayız. Pirelli Grubu’nun kendi içerisinde ‘Kurumsal Sürdürülebilirlik’ adı altında bir bölümü bulunmakta ve bu bölüm “Yaşam kaynaklarını değiştirmeden, tüketmeden ve yok etmeden Pirelli

ile daha yaşanabilir bir hayata yolculuk...” sloganıyla birçok proje hayata geçirmektedir. Bu projelere örnek vermek gerekirse lastik üretimi ve kullanımının çevreye olan etkisini azaltmak amacıyla İtalya Çevre, Kara ve Deniz Koruma Bakanlığı ile imzalanan anlaşmaya göre Pirelli, lastiğin çevreye olan etkilerini azaltmasında söz sahibi olmakta ve lastiğin karbon ayak izini hesaplayarak sera gazları emisyonlarını azaltmak için çalışmalar yapmaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarla enerji tüketimini 2010 yılına göre %6 oranında, özel su tüketimini ise %20 oranında azalmasını sağlayan Pirelli'nin aldığı tedbirler sonucunda 2009'dan bu yana 2 milyon metreküpten daha az su kullanılırken, CO2 emisyonları 2009'la kıyaslandığında %5 azalmıştır. Daha güvenli ve çevre dostu bir sürüş için her yıl premium segment gelirlerinin %7'sini Ar-Ge'ye ayıran Pirelli, 2015 yılında CO2 emisyonlarının %15 su tüketiminin ise %50 oranında azaltılmasını hedeflemektedir.

Bu çalışmalarına ek olarak İzmit'teki fabrikası ile Türkiye ekonomisine önemli bir katkıda bulunan Türk Pirelli lastikleri de çevre yönetimi kapsamında önemli çalışmalara imza atmaktadır. Bu doğrultuda Pirelli, İzmit fabrikasında arıtma tesisi yapımı, mevcut arıtma tesislerinin gelişen arıtma teknolojilerine paralel olarak modernize edilmesi, tesis sahasına düşen yağmur sularının toplanarak arıtıldıktan sonra deşarj edilmesi, emisyonların uygun yöntemlerle toplanıp kontrollü olarak deşarj edilmesi, deşarj noktalarında gerekli ölçümler yapılarak uygun tedbirlerin alınması, emisyon noktalarında koku nötralizasyon sisteminin kurulması ve bunlarla birlikte iç ortam havalandırma şartlarının iyileştirilmesi, atıkların kaynağında ayrıştırılması ve yeni geçici atık depolama alanı yapımı konularında, son 4 yılda 6 milyon € yatırım gerçekleştirmiştir.

Çevresel projelerin yanı sıra Pirelli aynı zamanda Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) “2011-2020 Decade of Action for Road Safety” projesi kapsamında özellikle WHO'nun trafik kazaları açısından ele aldığı Meksika ve Türkiye gibi ülkelerde yol güvenliği alanında SS projelerini teşvik etmektedir.

Bu çalışmalara ek olarak, çevre dostu Cinturato serisinin üretimini de İzmit Fabrikasında gerçekleştiren Pirelli'nin R&D bölümü, ürünlerinin çevre dostu özellikler taşıması için kullanmış oldukları kimyasalların çevre ile dost alternatiflerinin bulunarak mevcut kimyasalların bu alternatiflerle değiştirilmesi, üretim süreçlerinin sadeleştirilerek daha az enerji kullanarak aynı ürünün

üretilmesinin sağlanması, üretilen ürünün dönme direncinin düşürülerek araçların yakıt tüketimlerinin azaltılması konularında da çalışmalar sürdürüyor.

Ayrıca, kuruluşunun ilk yıllarından bu yana fabrikasının bulunduğu bölgenin kalkınmasına da önemli katkılarda bulunan Türk Pirelli'nin Kocaeli'nde yer alan Türk Pirelli İlköğretim Okulu 1968 yılında açılmış, 2008 yılında ise "Eğitime %100 Destek" kampanyası çerçevesinde İzmit Köseköy Pirelli Lisesi'nin açılışı gerçekleştirilmiştir.

2-Pirelli'nin "Sürdürülebilir" bir marka olarak bir çok alanda toplumun gelişimine katkıda bulunan projelerini kamuoyuna duyurması markanın imajı, değeri, güvenilirliği ve tüm hissedarlarına değer yaratarak varlığını sürdürebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bir anlamda Pirelli için KSS projeleri kalıcı değer yaratması, endüstriyel ve sürdürülebilirlik planları arasında uyum ve bütünleşme sağlaması ve tüm paydaşların beklentilerini karşılaması açısından önem taşıyor diyebiliriz. İnsanlar ve dünya için güvenli yüksek performans lastikleri üretmek Pirelli'nin faaliyet gösterdiği lastik sektöründe referans noktası olmasını ve uzun dönem iletişim stratejilerinin sürekli yenilenmesini sağlıyor. Bu doğrultuda yol güvenliği, çevre yönetimi ve farklı kültürlere saygı alanında yürütülen çalışmalar kurumsal iletişimin sürekliliğini sağlıyor, iletişim ise çalışanları, tüketicileri ve tüm hissedarları bu projelere dâhil ederek Pirelli markasının sürdürülebilir bir marka olarak varlığını devam etmesi açısından önem taşıyor.

3-Pirelli olarak Avrupa'da gerçekleştirilen araştırmalardan elde ettiğimiz verilere göre; satın almada marka bilinirliği birinci öncelik, ancak "çevreci ekonomi" anlayışı da gündem güne önem kazanıyor. Söz konusu anlayışın etkin bir şekilde yayılmasının ve kabul görmesinin başlıca nedenleri arasında, otomotiv sektöründeki trendler, orijinal ekipman üreticilerinin ihtiyaçları, Avrupa lastik yönetmelikleri ve artan tüketici bilinci yer alıyor.

Bildiğiniz gibi artık ülkemizde çok sıkça karşılaştığımız "sürdürülebilirlik" ve "karbon ayak izi" gibi kavramlar ön plana çıkmaya başladı. Bir çok firma da bu doğrultuda çalışmalar gerçekleştirerek doğal kaynakların korunmasına katkı sağlıyor.

SS projelerimiz toplumsal faydalarının katkısıyla marka gücümüzü daha da artırmamıza olanak sağlıyor. Sürdürülebilir bir marka olarak sahip olduğumuz yazılı politikamız çevre dostu ve SS esaslı projeleri hayata geçirerek fark yaratmanızı sağlıyor çünkü tüketiciler artık fark yaratan kendilerine ve topluma fayda sağlayan şirketleri daha fazla tercih ediyor. Topluma yapılan bu katkılar aynı zamanda tüketicilerimiz ile daha fazla yakınlaşmamıza ve markamızın kurumsal bir itibar kazanmasına yol açıyor. Bu da tercih edilen marka olmanızı sağlıyor. Bu doğrultuda da günümüzde SS ve sürdürülebilirliğin yüzyılımızın fırsatı olarak tanımlayabiliriz.

4-Günümüzde tüketicilerin duyarlılığı her geçen gün artış gösteriyor. Artık tüketiciler bir ürün alırken maliyet fırsatından çok o ürünün kendilerine olan faydasına ve çevreye olan faydalarına daha fazla önem veriyor. Bu da firmalar açısından inovasyonu tetikliyor ve çevreye ve topluma yararı olan ürünlerin geliştirilmesini sağlıyor. Sürdürülebilir bir dünya için ise firmaların ve toplumların üzerine çok fazla sorumluluk düşüyor.

Daha önce bahsetmiş olduğumuz gibi Pirelli de sürdürülebilirlik alanında oldukça yoğun çalışmalar gerçekleştiren bir firma. Çevre dostu ürünlerinden SS çalışmalarına kadar dünya çapında yoğun çalışmalar yürütüyor. Örnek vermem gerekirse; Pirelli'nin satışlarının yaklaşık yüzde 40'ı çevre dostu ürünlerden oluşuyor. Cinturato adını verdiğimiz çevre dostu lastik serimiz düşük yakıt tüketimi, daha uzun kilometre performansı gibi özellikleri ile dikkat çekiyor.

#### **4.2.5.4. Özgörkey Grubu- Gamze Nuraydın (Kurumsal İletişim Departmanı)**

1-Grup olarak özellikle bölgemizin ve toplumun ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun SS projeleri üretmeye çalışıyoruz. Şirketlerimizin hepsi amacımız gereği bir fayda yaratmak üzerine kurulu olduğundan, bu konu bizim için çok önemli... Gıda konusunda çalışırken gerçekten en sağlıklı olanı sunmayı, turizm konusunda çalışırken bölgemize en büyük katkıyı sağlayacak bir değer oluşturmayı hedefliyoruz. Bütün bu yaptıklarımızı SS projeleri ile destekleyerek de toplumsal fayda yaratmaya çalışıyoruz. Özellikle sağlık, eğitim, çevre, kültür konularındaki projeler ve İzmir'in gelişimine destek olan konularda yer almayı tercih ediyoruz.

Bizim için önemli bir kriter de birlikte çalışacağımız STK'nın yapısı... Köklü, misyonu iyi tanımlanmış ve şeffaf sivil toplum kuruluşlarından gelen projelere her

zaman daha yakın duruyoruz. Kurum itibarımızı bu anlamda da korumamız gerekiyor.

2-SS konusundaki çıkış noktamız gerçekten fayda sağlayan ve değer yaratan bir kuruluş olmak. Biz yaptığımız işleri bu samimiyet ve bilinçle yaptığımız için tabii ki sosyal paydaşlarımız üzerinde olumlu bir etki yaratıyoruz. Yaptığı SS projesinin duyurulmasına, projeden daha fazla kaynak ayıran şirket mantığı bizde yok. SS projelerimizin iletişim dozunu son derece iyi ayarlamaya çalışıyoruz. Bu bizim kurum kültürümüz açısından, önemli bir konu.

3-Aslında bu sorunun yanıtı da bir önceki ile aynı. SS elbette bir markanın itibarı için en önemli etkenlerden biri. Ama sadece itibar ya da imaj için SS projesi yapınca bu durumun içselleşmediğini ve dolayısı ile uygun mesajların verilmediğini düşünüyorum.

4-Grubumuzun oldukça köklü bir yapıdan geliyor olması nedeniyle bizim SS anlayışımız hayırseverlik temelinden geliyor. Gerçekleştirdiğimiz projelerin oluşturduğu değer ve insanlara sağladığı katkı dışında, şirketlerin bu konuda sorumlu davranmasına örnek olduğumuza inanıyorum.

#### **4.2.5.5. Arçelik- Yasemin Başçavuşoğlu ( Kurumsal İletişim Departmanı)**

1-Arçelik A.Ş. “Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın” vizyona paralel olarak, faaliyet gösterdiği ülkelerde markalarıyla müşterilerine hizmet ve değer üretmenin yanı sıra, kurumsal vatandaş olarak, değerlerinin ışığında “sürdürülebilir gelişime katkı” anlayışıyla çevre ve toplumun gelişimine yönelik projeler geliştirmek ve yürütmektedir.

Bu anlayışla, şirketin ileri görüş ve iş hedeflerini destekleyen, lider, yenilikçi bir yaklaşım ve çözüm barındıran, fark yaratan, gönüllülük ile desteklenebilen, ölçülebilir, sivil toplum kuruluşları ve kamu işbirliği ile sürdürülebilir bir yaklaşım ile SS projeleri yürütmekte ve/veya desteklemektedir.

2- Şirketlerin toplumsal sorumluluk anlayışıyla yürüttükleri projeler /çalışmalar kurumun algısına pozitif değer katan bileşenlerden biridir. Paralel bir anlayışla Arçelik A.Ş.’nin yürüttüğü SS projeleri, kurumsal iletişim stratejisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.



3 / 4- Türkiye'nin lider kuruluşu olarak Arçelik A.Ş. yürüttüğü projeler ile sosyal sorunlara yönelik örnek çözümler üretmek, toplumda bu alanda farkındalık yaratmak, gönüllük anlayışının yaygınlaştırılması ile çözümün kalıcı olmasının sağlanmasını hedeflemektedir. Projeler hem markalarımıza hem de kurum itibarına olumlu etki sağlamaktadır.

Eğitimde Gönül Birliği Sosyal Sorumluluk Programı; ülkelerin gelişmişlik düzeyinin arzulanan ölçülere ulaşabilmesinin en büyük koşulu olan toplumda eğitim konusunda etkin ve yaygın bir duyarlılık yaratmayı hedeflemiştir. Eğitim aracılığıyla diğer birçok sosyal sorunun önceden çözülebilmesi ve kaynak kullanımını açısından ülkelere önemli katkı sağlanması mümkün olmaktadır. Eğitimde, bireysel gelişime yapılacak katkıların küçük yaşlarda başlaması gerçeğinin bilinciyle ilköğretim çağındaki çocuklarımıza ulaşabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte, "Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği" Programı yürütülmüştür. Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği Programı; 60 ilde 300 Yatılı İlköğretim Bölge Okulu'nda öğrenim gören 200 bin öğrenciye ulaşmıştır.

Arçelik, Türkiye'de Yatılı İlköğretim Bölge Okulu'nda eğitim gören ve maddi olanakları kısıtlı ailelerden gelen öğrencilerin eğitim ve gelişim standartlarını yükseltmek ve örnek bireyler olarak topluma kazandırılmasına destek olmak hedeflenmiştir. Eğitimde Gönül Birliği programı ile toplumda, Türkiye'de Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve öğrencileri konusunda bilinirlik / farkındalık yaratılmış, ihtiyaçlara yönelik projeler ile çözümler geliştirilmiştir.

#### **4.2.5.6. BASF- Elena Papayorgioğlu ( Medya İlişkileri Müdürü)**

1-BASF kurumsal stratejisinin kalbinde "Sürdürülebilir bir gelecek için kimya yaratıyoruz" cümlesi yatıyor. Bu cümleden hareketle, gerçekleştirdiğimiz tüm faaliyetlerde, bizden sonraki nesillerin sorumluluğunu taşıyoruz. BASF olarak, insan sağlığına, beslenmeye, temiz su ihtiyacına, karbondioksit salınımını azaltmaya yönelik çözümler sunarken; SS bilincimiz çerçevesinde birçok alanda faaliyet gösteriyoruz.

Eğitim alanında çocuklarımıza destek sağlıyor ve onların geleceğe umutla bakabilmeleri için de katkıda bulunmak istiyoruz. Bugünün öğrencilerinin, yarının düşünürleri ve yenilikçi liderleri olacağına duyduğumuz inançla, BASF'nin tüm

dünyada çocuklara kimyayı sevdirmek amacıyla hayata geçirdiği Kids' Lab projesini Türkiye'de uygulamaya koyduk. Ayrıca, çocuklarımızın eğitimine katkıda bulunmamızı sağlayan, Milli Eğitim Bakanlığı iş birliğiyle gerçekleştirdiğimiz, 81 ilde 81 Kimya Laboratuvarı Projesi'ni de yürütmekteyiz.

2-Dünyanın lider kimya şirketi BASF olarak, bilimsel eğitime büyük önem veriyor ve bu konuda sorumluluk sahibi bir kuruluş olmanın bilinciyle hareket ediyoruz. Yürüttüğümüz tüm projelerin, uzun soluklu olması için çalışıyoruz. Milli Eğitim Bakanlığı ile iş birliği içinde gerçekleştirdiğimiz "81 ilde 81 Kimya Laboratuvarı" projemiz kapsamında Türkiye'de 81 okulda kimya laboratuvarlarını yeniliyoruz. Bu proje ile, geleceğin bilim adamlarını yetiştirebilmeleri için, eğitim olanaklarından daha az faydalanabilen okullara destek olmayı hedefliyoruz. Fen derslerinde öğrendiklerini uygulama imkanı bulamayan öğrenciler için, özellikle Türkiye'nin doğu bölgelerinde bulunan okulların kimya laboratuvarlarını yeniliyor ve yeni ekipman sağlıyoruz. 2012 yılı itibariyle 30 okulda projemizi gerçekleştirdik. Bundan sonraki adımımız, her yıl 10 okulda daha projemizi devam ettirmek. 2016 yılı sonuna kadar 81 okulda kimya laboratuvarı açmış olmayı hedefliyoruz. Projemizi tamamladıktan sonra, o dönemdeki imkânlarla bağlı olarak başka okullarda laboratuvarlar açmayı düşünüyoruz.

3-Kurum felsefesi olarak SS projelerimizi bir pazarlama aracı olarak görmüyoruz, bu nedenle de bütçeli tanıtım kampanyaları sürdürmüyoruz. Ana hedefimiz, şirketimizin faaliyet gösterdiği ülkemizde, toplumumuz için bir artı değer yaratabilmek. Bu da çevreye ve insana saygılı bir şirket olduğumuzu gözler önüne seriyor.

4-Örneğin; 6-12 yaş gurubundaki çocuklara, hayatın içinden deneylerle kimyayı sevdirmek için yürütülen BASF Kids' Lab projesi kapsamında, çocukların kimyayı daha yakından tanınması; görerek, dokunarak deneyimlemesi amaçlanıyor. Kids' Lab'i ziyaret eden çocuklar; özel öğretmenler eşliğinde, yaratıcı ve katılımcı deneyler yapıyor. BASF Kids' Lab projesi Türkiye'de Ağustos 2011'de başladı ve şu ana kadar yaklaşık 5.000 çocuğa ulaştı. Projemizin toplumsal açıdan yarattığı değer katılan çocuklar yetişkin yaşa geldiklerinde ortaya çıkacaktır. Ancak şu an için, deney seanslarına katılan çocukların onlara karmaşık geldiğini ifade ettikleri kimyayı severek, proje alanından ayrıldığını söyleyebiliriz.



## SONUÇ

Kurumsal iletişim kavramı, bir kurumun planlı amaçlarına ulaşabilmesi için oluşturmuş olduğu iletişim aktivitelerinin tamamı olarak belirtilebilir. Bu bağlamda, kurumsal iletişimin, bir kurumun varlığını sürdürmesinde, merkezi konumda önem taşıdığı bir gerçektir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken şirketler, en önemli kaynaklarının insan olduğunu anlamışlardır. Bir şirketin ve sosyal paydaşlarının etkilediği kişi ya da kurumlar için ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem kazanmıştır. Bu ortamın oluşması, kurumsal iletişim çalışmaları ile mümkün olmaktadır.

Kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan kurum içi ve kurumla çevresi arasındaki ilişkiyi sağlar. Kurumsal iletişimin başarısı, iletişimin kurumun amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde olmasına ve etkili bir politikanın oluşturulmasına bağlı olmaktadır.

Kurumsal iletişim çalışmaları sürdürülebilmesi, kurum kültürü, kurum kimliği, kurumsal marka, paydaş yönetimi, kurumsal imaj, kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk olarak sayabileceğimiz kavramlar ve bu kavramların uygulama alanları ile mümkün olmaktadır.

Çalışmada, kurumsal iletişim kavramı tüm unsurları ile ele alınmış ve belirli bir çerçeveye oturmuştur. Bundan sonraki aşama, çalışmanın konusu itibarıyla kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik kavramları arasındaki bağıntıyı ortaya koyabilmektir. Kurumsal iletişim çalışmalarının sürdürülebilirliği ifadesinde ‘Sürdürülebilirlik’ kavramı ‘Denge bozulmaksızın devamlılığı sağlama’ anlam içeriğiyle ele alınmıştır.

Kurumsal iletişim çalışmalarının amacı olarak belirtilen ve genel itibarıyla üzerinde durulan konu, kurumların hedeflerini gerçekleştirme ve yaşamlarını sürdürme çabalarıdır. İşte bu çabaların sürekliliğini sağlama ve kazanımları geleceğe taşıyabilme amacıyla yapılan çalışmalar, sürdürülebilirlik çalışmaları olarak belirtilebilir. Çalışmada sözü edilen sürdürülebilir iletişim kavramı ise; müşterileri

ikna edici, destekleyici ve uzun vadede sadık bir yol arkadaşı haline getirebilecek çalışmaları içinde barındırmalıdır. Böylelikle ele aldığımız araştırmada, kurumsal iletişimin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında sosyal sorumluluk çalışmalarının ne tür bir etken olduğu sorusuna cevap aranmıştır.

Sürdürülebilirlik çalışmaları temel olarak duyarlı bir bakış açısıyla, çevre, toplum ve ekonomi başlıkları kapsamında içinde yaşanılan topluma yarar sağlayıcı faaliyetleri içermektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik çalışmaları, kurumsal iletişim çalışmalarını önemseyen kurumlar açısından hedef kitle üzerinde, son derece olumlu bir etki yaratacaktır. Kurumların sosyal ve çevresel sorunları, gönüllülük esasına dayalı olarak ele aldıkları sosyal sorumluluk kavramı ise, yöneticilerin kurumsal iletişimde sürdürülebilirlik çalışmalarını neden yürütmeleri gerektiği konusunda etik kanıtlar ortaya koymaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı; kurum ve kuruluşların toplumun sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını, faaliyetlerinin ve paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi ve tüm paydaşlarına ve topluma karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması olarak düşünülebilir.

Toplumların ilerleme kaydetmesinde önemli bir nokta, refah düzeyinin artışının ve bu bağlamda bireysel ve ekonomik gelişmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için bireylerden kurumlara kadar her kesimi kapsayan bir sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmiş olması, şüphesiz gereklidir. Bu anlamda sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışına ilişkin yaklaşımları ele aldığımızda, ‘Sosyal Duyarlılık Modeli’ yaklaşımını benimsememiz yerinde olacaktır. Yaklaşımına göre, işletmeler sadece var olan bir problemi tespit ederek ortadan kaldırmanın ötesinde, oluşması muhtemel sorunları önceden görmeli ve çözmelidir.

Yukarıdaki açıklamalara ilave olarak, işletmelerin ekonomik, hukuki, gönüllü ve ahlaki boyutlarda sosyal sorumluluk bilinci taşımaları ve hissedarlarına, çalışanlara, müşterilere ve topluma karşı oluşturulmuş sosyal sorumluluk alanları içinde hareket etmesi beklenmelidir.

Çalışmada, sosyal sorumluluk çalışmalarının kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri konusunda bir inceleme yapılmıştır. Bu

bağlamda çalışmada, SS projeleri ile dikkat çeken firmalar ve oluşturdukları projelerden örnekler verilmiştir. Örnek çalışmaların seçiminde, konuyla ilgili oldukça kapsamlı bir çalışma olan ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk Platformu’ başlıklı [www.kurumsalsosyal.com](http://www.kurumsalsosyal.com) adresli siteden faydalanılmıştır. Böylelikle yüzlerce örnek proje içerisinden, toplumda iz bırakmış ve sorun/eksik olarak görülmüş alanlarda çalışılmış projeler üzerinden örnekler ele alınmıştır. Çalışmada, belirlenen beş temel KSS alanı ile ilgili gerçekleştirilen KSS kampanyaları tematik bir sınıflandırma yapılarak, kategorilere ayrılmış ve örnek olarak sunulmuştur. Bu kategorilerden seçilen birer örnek proje ise, detaylıca incelenmiştir. İncelenmiş beş kurum ve seçilen sosyal sorumluluk projeleri üzerine oluşturulmuş tabloda, kurumların çalışmalarını teorik olarak özetleyici bir çalışma yapılmıştır.

<b>Kurum Adı</b>	<b>KSS ADI</b>	<b>KSS'nin Stratejisi</b>	<b>KSS Alanı</b>	<b>KSS'nin İlgili Olduğu SS Modeli</b>	<b>KSS Uygulama Yöntemi</b>
Avon	Meme Kanseri ile Mücadele	Aktivist Strateji	Müşteri ve Topluma Karşı Sorumluluk	Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli	STK ile (bir kurum ile) Ortaklık
Arçelik	Eğitimde Gönül Birliği	Aktivist Strateji	Topluma Karşı Sorumluluk	Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli	STK ile (bir kurum ile) Ortaklık
Garanti Bankası	Doğa İçin Garanti	Aktivist Strateji	Müşteri Ve Topluma Karşı Sorumluluk	Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli	STK ile (bir kurum ile) Ortaklık
Doğuş Grubu	Kampüste Senfonik Akşamlar	Aktivist Strateji	Topluma Karşı Sorumluluk	Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli	Doğrudan Amaca Yönelme
Ülker	Minikler Basketbol Şenliği	Aktivist Strateji	Topluma Karşı Sorumluluk	Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli	Doğrudan Amaca Yönelme

Oluşturulan tabloya göre; Avon- ‘Meme Kanseri İle Mücadele’, Arçelik- ‘Eğitimde Gönül Birliği’, Garanti Bankası- ‘Doğa İçin Garanti’, Doğuş Grubu- ‘Kampüste Senfonik Akşamlar’ ve Ülker- ‘Basketbol Minikler Şenliği’ KSS çalışmalarının her biri stratejik açıdan ‘Aktivist Strateji’ yöntemine uygun çalışmalar olarak görülmektedir. Bu sosyal sorumluluk stratejisinin en temel özelliği, sosyal sorumluluk içeren davranışlara ciddiyetle önem vermesi ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını öğrenerek, o doğrultuda çalışmalar yapmasıdır. Bu şirketler, kaynaklarını sadece kendi çıkarları değil, ihtiyacı olan diğer gruplar için de kullanabilmektedirler. Aktivist stratejiye uygun davranan şirketler, mümkün olduğu kadar gelişme, belirlenen sosyal çatışmalarda çözümler ve sosyal amaçların başarılması için politikaların oluşturulması üzerinde yoğunlaşmıştır. İncelenen beş örnekte de kurumların KSS kapsamında ele alınan sorunlara dair yaptıkları çalışmalarda, toplumsal bir sorunu ortadan kaldırmak ya da soruna dair çözümler sunmak üzerine odaklandığı görülmektedir.

Çalışmada ele alınan beş kurum hitap edilen sosyal sorumluluk alanı açısından ele alındığında, Avon ve Garanti Bankası’nın müşteri ve topluma, diğer üç firmanın ise topluma yönelik bir sosyal sorumluluk alanı seçtiği görülmektedir. Şöyle ki; Avon bir sağlık sorunu üzerine çalıştığı KSS kapsamında, müşterilerine sunduğu kozmetik ürünleri ile ilgili olarak da bu tip bir sorumluluk taşıdığına atıfta bulunmaktadır. Ayrıca KSS çalışmasına ilişkin pembe kurdela ürünleri kampanya ile bağıntılı olarak satışa çıkardığı görülmektedir. Garanti Bankası ise kredi kartlarında geri dönüşüm malzemesi kullanarak, yine ürünleri üzerinden çevre duyarlılığına gönderme yapmaktadır. Arçelik, Doğuş Grubu ve Ülker’in ise seçtikleri KSS çalışması kapsamında sadece çalışılan KSS konu başlığı üzerinde yoğunlaştıkları ve topluma yönelik bir alan seçtikleri görülmektedir.

Oluşturulmuş tabloda, sözü edilen beş kurumun KSS çalışmaları ile ilgili KSS modeli, Carroll’un SS Modeli olarak görülmektedir. Carroll’a göre; sosyal sorumluluğun ekonomik, hukuksal, etik ve gönüllü olmak üzere, dört boyutu vardır ve kurumlar bu dört boyutu öncelik sırasına göre değerlendirerek KSS çalışmaları yapmalıdırlar. Bu bağlamda ele aldığımız beş kurumun da öncelikle varlığını sürdürebilmek adına kazanç sağlama, bunu hukuka uygun olarak yerine getirme, yasalara bağlı olmayan fakat toplum üyelerinin kurumlardan beklediği etik

sorumlulukları yerine getirme ve sonuncu olarak toplumda eksik görülen bir alanı doldurma ya da bir sorunu çözüme olarak açıklanabilecek gönüllü sorumlulukları taşıma şeklinde bir davranış planı izledikleri görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında, Carroll'un KSS modeli incelenen kurumlarla uyum göstermektedir.

Oluşturulan tabloda son olarak kurumların KSS uygulama yöntemleri belirlenmiştir. Buna göre kurumların KSS çalışmalarını yürütürken bir kurum ya da STK'dan yardım almaları noktasında "AVON 'la Sağlığa Yolculuk" projesi kapsamında açılan Meme Kanseri Bilgilendirme Hattı'nı kurumun, Türk Kanser Araştırma ve Savaş Kurumu iş birliği ile yürüttüğü görülmektedir. Garanti Bankası ise, 1992'den bu yana WWF-Türkiye ile 'Doğa İçin Garanti' KSS çalışmasını yürütmektedir. Diğer üç firmanın KSS çalışmalarını yürütürken doğrudan amaca yöneldiği ve tek bir kurum olarak çalıştığı, Avon ve Garanti Bankası'nın ise bir kurum ile yola devam ettiği görülmektedir.

Bu çalışma tamamlandıktan sonra bir alan araştırması yapmak üzere, detaylı olarak incelenen beş projenin yetkili kişilerine soru-cevap tekniği ile sorular sunularak, yanıt vermeleri beklenmiştir. Ne yazık ki; beş örnek projenin sadece üçünde (Arçelik, Garanti Bankası, Doğuş Grubu) yetkili kişilere ulaşılarak yanıt alınabilmiştir. Avon ve Ülker ile ilgili çalışmalar bağlamında yetkili kişilere ulaşılmış ve sorular sunulmuş fakat yanıt alınamamıştır. Bu doğrultuda, inceleme dışında kalan ve ulaşılabilen diğer firmalar (Pirelli, Özgörkey Grubu, BASF) hakkında, yetkililerinden konuyla ilgili görüşleri alınmıştır.

Bu doğrultuda yetkili kişi açıklamaları şöyle özetlenebilir:

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının bir proje değil, iş yapış biçimlerinin bir parçası olduğu özellikle vurgulanmıştır. Buna göre görüşülen işletmelerce KSS çalışmaları, ayrıca, bir süreç yönetimi olarak ele alınmaktadır. Öyle ki; bununla bağlantılı olarak 'Sosyal Sorumluluk Takımı' oluşturan firmalar da göze çarpmaktadır.( Örn: Doğuş Grubu)

Ülkenin ve toplumun ihtiyaçlarını sürekli izleyen ve kurumsal sorumluluk çalışmalarını bu doğrultuda geliştirdiğini belirten işletmelerin toplum yararına çalışan, değer yaratan kuruluşlara uzun yıllardır destek verdiği ve onlarla ortak



projeler ürettiği gerçeği de yapılan görüşmeler ile karşımıza çıkmaktadır.(Örn: Garanti Bankası)

Görüşmelerdeki hâkim görüş, KSS çalışmalarının bir pazarlama stratejisi olarak değil, topluma fayda sağlama çalışması olarak ele alındığıdır. Bu açıdan Özgörkey Grubu ile yapılan görüşmede, ‘projenin duyurulmasına projeden daha fazla kaynak aktarma’ düşüncesinin kurumlarında asla olmadığı vurgusu ve kurumun SS anlayışının hayırseverlik temelinden geldiği ifadesi, önemli ve dikkat çekicidir.

KSS çalışmalarının kurum imaj ve itibarına katkı sağladığı gerçeği, tüm görüşmelerde karşımıza çıkmaktadır. KSS çalışmalarının ‘iş yapış biçimi’ haline geldiği firmalarda kurumsal imaj ve marka itibarına katkı sağladığı, görüşülen tüm yetkililerce kabul edilmektedir. Bunun da kurumsal iletişim stratejisinin sürdürülebilirliği üzerindeki olumlu etkisi, herkes tarafından kabul görmüş durumdadır. Pirelli ile yapılan soru-cevap biçimindeki çalışmamızda, “SS çalışmaları, tercih edilen marka olmanızı sağlıyor. Bu doğrultuda da günümüzde SS ve sürdürülebilirliği, yüzyılımızın fırsatı olarak tanımlayabiliriz.” şeklindeki yetkili kişi açıklaması, dikkat çekicidir.

KSS çalışmaları paralelinde kurumların ilk ve esas hedefinin ‘akıllarda yer etmek’ olmadığı, toplumda sorun/ihtiyaç olduğu belirenmiş alanlarda bu açığı kapatarak toplumda katma değer yaratma düşüncesi olduğu görülmektedir. Fakat bu çalışmalarda bulunan kurumların orta/uzun vadede kurumsal imaj ve marka itibarı yaratarak ya da bu değerleri güçlendirerek, kurumsal iletişim stratejilerini yönettiği ve sürdürdüğü açıktır. Bu açıdan ele alındığında, Arçelik ile yapılan görüşmede yer alan “Arçelik A.Ş.’nin yürüttüğü SS projeleri, kurumsal iletişim stratejisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.” ifadesi dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla çalışmanın sonucunda, KSS çalışmalarının kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve ayrıca toplum ve kurumlar açısından bir ‘Win-Win’ (Kazan-Kazan) ilişkisi oluşturduğu ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akay, Rafet Aykut, *Kurumsal İmaj Yönetimi ve TBMM'de Yeni İletişim Konsepti*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Aksoy, Ramazan ve Vecdi Bayramoğlu, "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlendirmeleri", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2008.
- Akyürek, Rüveyde (Ed.), *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2005.
- Alsop, Ronald J., *Immutable Laws of Corporate Reputation*, NY: Wall Street Journal Book, 2004.
- Argüden, Yılmaz, *İtibar Yönetimi*, 1. Basım, ARGE Danışmanlık Yayınları, Ekim, 2003.
- Arıkök, Mehmet, *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- Asna, Alaeddin, *Public Relations Temel Bilgiler*, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1998.
- Aydede, Ceyda, *Profesyonel Bir İlişki: Medya ve Halkla İlişkiler*, 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, 2004.
- Aydede, Ceyda, *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: MediaCat, 2007.
- Ayemir, M., "Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:3, İzmir.

- Bakan, Ömer, *Kurumsal İmaj*, Konya: Tablet Yayınları, 2005.
- Bakırtaş, H., *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Konaklama Sektöründe Bir Uygulama*, Kütahya: Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Bartol, Kathryn and David C.Martin, *Management*, New York: McGraw-Hill Inc., 1994.
- Bayrak, Sabahat, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Bristol, Lee, "Why Develop Your Corporate Image", *Developing Corporate Image*, New York, 1960.
- Bülbül, A. Rıdvan, *Uluslararası İletişim*, 1. Basım, Konya: Damla Ofset, 2000.
- Can, A., *Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Yaşamı Kalitesinin Geliştirilmesi*, Ankara: MPM Yayınları, 1991.
- Carrigan, M. and A. Attala, 'The Myth of the Ethical Consumer – Do Ethics Matter in Purchase Behaviour?', *Journal of Marketing*, Vol. 18, No 7, 2001.
- Carroll, Archie B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, Cilt:34, Sayı:34, 1991.
- Certo, Samuel and J. Paul Peter, *Strategic Management Concept and Applications*, Second Editios, New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1991.
- Charles, W.L. and Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
- Çakır, B., *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Çekirge Paksoy, Arzu, "Sosyal Sorumluluk" *Mediacat Aylık Pazarlama İletişimi Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 78, 2001.

- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1996.
- Erden, Deniz, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması; Mühendislik ile İşletme ve İktisat Öğrencileri Kıyaslaması", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 1987.
- Eren, Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü.İ.F.Y, Cilt 1, 3. Baskı, İstanbul: 1990.
- Ertekin, Yücel, *Halkla İlişkiler*, 3. Basım, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.
- Ertuğrul, Fatmanur, 'Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi', *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık, 2008.
- Fomburn, Charles J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996.
- "Global Köyün Yükselen Değeri: KSS", *Marketing Türkiye Dergisi*. Yıl: 2, S: 40. Kasım, 2003.
- Goodman, Michael B., *Corporate Communication Theory and Practice*, New York: State University of New York Publishing, 1994.
- Gönül Budak ve Gülay Budak, *Halkla İlişkiler (Davranışsal Bir Yaklaşım)*, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1995.
- Gültekin, Nihat ve Ferit Küçük, "*Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti*", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 2004.
- Güzeltik, Ebru, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Jefkins, Frank, *Public Relation Techniques*, Oxford: Butterworth- Heinemann, 1994.
- Kadıbeşgil, Salim, *İtibar Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006.

- Karaköse, Turgut, *Kurumların DNA'sı İtibar Yönetimi*, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Kavas, Alican, Alev Katrinli ve Ömür Timurcanday Özmen, '*Tüketici Davranışları*', Eskişehir: Anadolu Ün. İşletme Fakültesi Yayınları, No:3, 1995.
- Ker Dinçer, Müjde, *Kişisel İmaj*, İstanbul: Alfa Yayınları, 1998.
- Ker, Müjde, "Profesyonel İmajın İmaj Yönetimi Kapsamında Yeri ve Önemi", *Pazarlama Dünyası*, Eylül-Ekim, Sayı: 71, 1998.
- Kırımlı, Cihan, "Brand Concept And İmage Analysıs Of M.E.T.U. Business School: A Positioning Aproach" *Yayınlanmış Master Tezi*, Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi SBE, 1993.
- Knapp, Duane E., *Markaaklı*, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2003.
- Kocabaş, Füsun ve Diğerleri, "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", *M.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, 2005.
- Kongar, Emre, '*Sivil Toplum ve Kültür*', *Sivil Toplum*, İstanbul: TÜSES Yayınları.
- Koyuncu, M. "Sosyal Sorumluluklar ve İş Ahlakı" *Pazarlama Dünyası*, Sayı: 73, 1999.
- Kuçuradi, İoanna, 'Sivil Toplum Kuruluşları: Kavramlar', *Üç Sempozyum, Sivil Toplum Kuruluşlar*, Tarih Vakfı Yayını, İstanbul, 24.
- Kuleli, Ömer, *Çevre*, İstanbul: Yeni Yüzyıl Yayınları, 1999.
- Küçük, Ferit, "Kurum imajı Açısından Kurumsal İletişim", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Cilt No: 3, Sayı: 2, 2005.
- Labatt, Soma, 'Corporate Response To Environmental Issues:Packaging'. *Growth&Change*, Vol.28, Winter, 1997.
- Marconi, Joe, *Cause Marketing*, Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Comp, 2002.

- Nazik, M. Hamil ve Bayazıt Ateş, *İnsan İlişkileri ve İletişim*, 1. Basım, İstanbul: YA-PA Yayınları, 2005.
- Odabaşı, Yavuz ve Gülfidan Barış, *'Tüketici Davranışı'*, 10. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, Ekim, 2010.
- Okay, Ayla ve Aydemir Okay, *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2002.
- Okay, Ayla, *Kurum Kimliği*, 2. Basım, Ankara: MediaCat Yayınları, 2000.
- Ölçüm Çetin, Münevver, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları, 2004.
- Önal, Güngör, *'İşletme Yönetim ve Organizasyonu'*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1997.
- Özdemir, M. ve G. Yücesan Özdemir, "Küresel Kapitalizmde Çocuk Emeğinin Ekonomi Politikası: Çocuk İşçilerin Oyun Hakkı Var mıdır?" *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, İstanbul, 2005.
- Özgen, Ebru, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, 1. Basım, İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006.
- Özgener, Şevki, *"İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İmalat Sanayinde Bir Uygulama"* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Özüpek, M. Nejat, *'Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kurumsal ve Uygulamalı Bir Çalışma'* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004.
- Peltekoğlu, Filiz Balta, *Halkla İlişkiler Nedir?*, 3. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004.
- Polonsky, Michael Jay, "A Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy", *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Cilt: 10, Sayı: 3, 1995.

- Pringle, Hamish and Marjorie Thompson, *Marka Ruhu*, Çev. Zeynep Yelce, Canan Feyyat, İstanbul: Scala Yayıncılık, 2000.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behaviour*, 10. Baskı, India: Delhi, Pearson Education, 2004.
- Robins, Kevin, *İmaj: Görmenin Kültür ve Politikası*, Çev. Nurçay Türkoğlu, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1999.
- Sabuncuoğlu, Z. ve T. Takol, *İşletme*, Bursa: Uludağ Üniversitesi. İ.İ.BF Yayınları, 1997.
- Sarıbay, Ali Yaşar, 'Sivil Toplum', *Sivil Toplum Dergisi*, 2003.
- Schmidt, Klaus, *The Quest for Identity: Corporate Identity, Strategies, Methods and Examples*, London: Cassell, 1995.
- Schukies, Gert, *Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite*, İstanbul: Altın Kitap, Rota Yayınları, 1998.
- Sönmez, F. ve K. Bircan, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar" *Yaklaşım Dergisi*, Sayı:133, Yıl:12, Ocak, 2004.
- Stoner, James and Edward Freeman, *Management*, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- Sümersan Köktürk, Mehtap, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu, *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2008.
- Şimşek, M. Şerif; Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*; 6. Basım, Ankara, 2008.
- Şimşek, Muhittin, *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, 2. Baskı, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006.
- Şimşek, Şerif, *İşletme Bilimlerine Giriş*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Taşkın, Erdoğan, *Yönetim, Pazarlama ve Satış*, İstanbul: Der Yayınları, 1993.

- Tek, Ömer Baybars, "Tüketicinin Korunması, Pazarlama ve İyi İnsan Olmak", *Verimlilik Dergisi*, Nisan 1992.
- Teng , Fatt James Poon, Meng Wei, Sze Yuen and Wee Suan, "*Enhancing Corporate Image in Organisations*", Cilt: 23, Sayı: 5/6, 2000.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Yüksel Öz, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2011.
- Tolugüç, Ahmet, *Turizmde Tanıtım ve Reklam*, 1. Basım, Ankara: MediaCat Yayınları, 1999.
- Tutar, Hasan, M. Kemal Yılmaz ve Cumhuri Erdönmez, *Genel ve Teknik İletişim*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2003.
- Tutar, Hasan, *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.
- Ural, Güngör, *İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı*, Bursa: İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayını, Yayın No:33, 1979.
- Ünlü, İlhan, *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*, İş İdaresi 272, Yayın No: 821, Eskişehir, 1998.
- Ünlü, Nurbanu, *Marka Yaratma Stratejileri: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama*, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Varol, Aslı, Hedef Kitlelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirmesi: Üniversite Gençlerine Yönelik Bir Araştırma, *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Cilt: 6, No: 1, Ocak 2010.
- Werther Jr., William B. and David Chandler, 'Strategic Corporate Social Responsibility As Global Brand Insurance', *Business Horizons*, 2005.
- Yavuz, V. Alpagut, "Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:14, 2010.



Yönet, Ender, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sosyal Sorumluluk, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.8, No.13, Mayıs 2005.

Zoroğlu, Ekrem, *Sosyal Sorumluluk Kavramı: Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001.

### **İNTERNET ERİŞİM ADRESLERİ:**

Aktan, Coşkun Can ve Hasan Tutar, "Kurum Kültürü Türleri", 17.09.2012, <http://www.canaktan.org>

Argüden, Yılmaz, 01.09.2012, <[www.arge.com](http://www.arge.com)>.

"Doğa İçin Garanti", 28.10.2012, <[http://www.garanti.com.tr/tr/garanti\\_hakkinda/toplumsal\\_paylasim\\_projeleri/dogaya\\_destek\\_projeleri.page?](http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/toplumsal_paylasim_projeleri/dogaya_destek_projeleri.page?)>

'Doğuş Holding, Kültür-Sanat', 29.10.2012, [http://www.dogusgrubu.com.tr/web/90-369-1-1/dogus\\_grubu\\_-\\_tr/topluma\\_katki/kurumsal\\_sponsorluk\\_projeleri\\_sub/dogus\\_holding](http://www.dogusgrubu.com.tr/web/90-369-1-1/dogus_grubu_-_tr/topluma_katki/kurumsal_sponsorluk_projeleri_sub/dogus_holding).

Duran, Mustafa, 'Marka Değeri ve Bileşenleri', 01.07.2012, <<http://www.pazarlamadunyasi.com/Default.aspx?tabid=203&ItemId=61>>

Kabar, Muhammet, Ticariyer Kurumsal Planlama, 'Kurum Kültürü Nedir?', 13.09.2012, <<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurum-kulturu-nedir.html>>

"Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Sponsorluklar", 01/07/2012, <[http://www.mercedes-benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc\\_turkey\\_website/tr/home\\_mpc/passengercars/home/world/about/corporate\\_information/kssVesponsorluklar.html](http://www.mercedes-benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc_turkey_website/tr/home_mpc/passengercars/home/world/about/corporate_information/kssVesponsorluklar.html)>

"Marka Nedir?", 19.09.2012, <<http://www.markanedir.net/>>

"Marka", 19.09.2012, <<http://tr.wikipedia.org/wiki/Marka>>

Rapido Ajans, '*Yeni marka yönetimi: Kurumsal İtibar*' 19.09.2012,

<<http://www.rapidoajans.com/?b=sayfa&o=paylasim&id=5/14>>

Sivil Toplum Portalı, '*Sosyal Sorumluluk Kampanyaları*' 30 Ağustos 2012,

<<http://www.siviltoplum.com.tr/?ynt=icerikdetay&id=115>>

Sosyal Sorumluluk Nedir? *Sivil Toplum Akademisi*, 01 Temmuz 2012,

<[http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=149:sosyal](http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=149:sosyal)>

Sürdürülebilirlik, 22 Haziran 2012,

<<http://tr.wikipedia.org/wiki/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik>>

www.coneinc.com, 05.09.2006

<<http://www.cauxroundtable.org/>>, 14 Ağustos 2012

<http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/projeler/6.aspx?PageID=1>>, 20.10.2012

<<http://www.egitimdegonulbirligi.org/ust.aspx?uid=6>>, 26.10.2012

<<http://www.avonmemekanseri.com/default.aspx?sId=20>>, 6.10.2012,

<<http://www.egitimdegonulbirligi.org/ust.aspx?uid=6>>, 6.10.2012,